

Dr Miroslav Milosavljević¹
Mrs Jelena Milosavljević²

doi:10.5937/Civitas1701065M

UDC 347.72:005.21

Stručni rad

Primljen: 01. 09. 2017. Odboren:

08.10. 2017.

PRINCIPI I SISTEMI POSLOVOĐENJA U PRIVREDNIM DRUŠTVIMA

APSTRAKT: U radu se razmatraju osnovni principi i sistemi poslovođenja u cilju sagledavanja njihovog doprinosa boljem i efikasnijem radu privrednih društava. Razdvajanje upravljanja od vlasništva u privrednim društvima doprinelo je afirmaciji samostalnosti vršilaca funkcije poslovođenja kako u oblasti donošenja odluka, tako i u oblasti odgovornosti. U uslovima tržišne privrede i krupnih promena, bez profesionalnog vođenja poslovanja u privredi od strane lica koja poseduju znanje i iskustvo iz raznih oblasti, privredna društva ne mogu biti racionalno organizovana ni ekonomski efikasna. Iz navedenih razloga opredeljenje je da se istraži samo segment principa i sistema poslovođenja ukazujući na značaj i poželjne karakteristike nosilaca poslovođne funkcije.

KLJUČNE REČI: principi, sistemi, poslovođenje, samostalnost, odlučivanje.

1. Uvodna razmatranja

Pod poslovođenjem se podrazumeva vršenje ovlašćenja nosilaca poslovođne funkcije koja su neposredno vezana za proces rada i ostvarivanje radnih zadataka i tehnološke discipline, a naročito za: vođenje poslovanja, organizovanje i usklađivanje procesa rada, formiranje stručnog tima, izvršavanje odluka drugih organa privrednog društva, u skladu sa zakonom, a sve u cilju da se omogući da privredno društvo

¹ Docent na Fakultetu za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkić, Bulevar oslobođenja 76, Novi Sad. Email: m.milosavljevic-ns@hotmail.com

² Vojvođanska banka, ad. Novi Sad. Email: jekicoki@gmail.com

ispuni svoju funkciju, da se obezbedi njegova postojanost, da se prilagodi promenama u okruženju i da se omogući informaciono povezivanje.

Zakonom o privrednim društvima Republike Srbije utvrđeno je ko i na koji način obavlja posloводство zavisno od pravne forme privrednog društva.³

U ortačkom društvu svaki ortak ima ovlašćenje za poslovođenje u redovnom poslovanju društva, osim ukoliko ugovorom o osnivanju ili ugovorom ortaka to ovlašćenje nije dato jednom ili većem broju ortaka, tada ostali ortaci nemaju ovlašćenje za poslovođenje (čl. 101–102 ZOP). Poslovođenje može biti pojedinačno (kada svaki ortak postupa samostalno) ili zajedničko (kada svi ortaci postupaju zajedno) (Milosavljević, 2012).

Kada je u pitanju poslovođenje u komanditnom društvu, komplementari vode poslove (poslovode) i zastupaju, dok komanditori to ne mogu i, shodno tome, primenjuju se odredbe Zakona koje se odnose na ortačko društvo (član 126 ZOP).

U društvu sa ograničenom odgovornošću, direktor vodi poslove u skladu sa osnivačkim aktom i odlukama skupštine, kao i sa uputstvima nadzornog odbora ako je upravljanje društvom dvodomno (Milosavljevic, 2015). Ukoliko društvo ima više od jednog direktora, svi direktori vode poslove društva zajednički, osim ako je osnivačkim aktom ili odlukom skupštine društva drugačije određeno. Kada je osnivačkim aktom ili odlukom skupštine određeno da svaki direktor prilikom vođenja poslova društva postupa samostalno, direktor ne može preuzeti nameravanu radnju ako se tome protive neki od preostalih direktora, ali je ovlašćen da u tom pogledu zahteva uputstvo skupštine društva, odnosno nadzornog odbora, ako je upravljanje društvom dvodomno (član 224 ZOP).

Poslovođenje u akcionarskom društvu vrše izvršni direktori koji su i zastupnici društva, osim ako je statutom određeno da samo pojedini izvršni direktori zastupaju društvo. Ako društvo ima dva ili

³ Zakon o privrednim društvima (ZOP), „Službeni glasnik RS“, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 i 5/2015.

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

više izvršnih direktora, oni vode poslove i zastupaju društvo zajednički, ako statutom ili odlukom skupštine nije drugačije određeno. Ukoliko društvo ima tri ili više direktora onda oni čine odbor direktora koji vodi poslove društva (čl. 388–398 ZOP).

Posebnim zakonima, kojima se regulišu banke,⁴ osiguravajuća društva, berze i sl. se, takođe, utvrđuje ko obavlja funkciju poslovođstva.

Poslovođenje u privrednim društvima vrši se na osnovu određenih principa i sistema koji su veoma značajni i doprinose boljem i efikasnijem radu privrednog društva. U radu će biti prikazana dva najznačajnija principa i sistema.

Za sve subjekte koji vrše poslovođenje u privrednim društvima koristiće se zajednički naziv *poslovođni organ*, bez obzira da li su oni inokosni ili imaju više članova.

2. Principi poslovođenja

Prvi i osnovni princip poslovođenja jeste **samostalnost** poslovođnog organa. U privrednim društvima došlo je do razdvajanja upravljanja od poslovođenja koje je izvršeno „snagom volje“⁵ što je dovelo do samostalnosti organa koji vrši poslovođstvo (poslovođnog organa), pre svega, prilikom donošenja odluka (Marković, 1990: 13). Samostalnost nije apsolutna pošto mogu da se utvrde ograničenja zakonom i opštim aktima privrednog društva. Ukoliko nema osnova za ograničenje ovlašćenja, tada je samostalnost poslovođnog organa potpuna, što prati i odgovarajuća odgovornost za rad i rezultate rada. Samostalnost poslovođnog organa ogleda se i u činjenici da sam sebi utvrđuje operativni plan rada za odgovarajući poslovni period.⁶

⁴ Zakon o bankama, „Službeni glasnik RS“, br. 107/2005 i izmene i dopune u „Službenom glasniku RS“, br. 91/2010 i 14/2015.

⁵ Za razliku od društvenog preduzeća gde je ovo razgraničenje izvršeno „snagom zakonske norme“.

⁶ Operativni plan može biti dnevni, nedeljni i mesečni i isti mora biti dovoljno fleksibilan, što se može obezbediti određivanjem okvirnih rokova za početak i završetak njegovih poslovnih aktivnosti, osim onih koji mu se postavljaju kao obavezne.

Drugi značajan princip rada poslovnog organa jeste **racionalnost**⁷. Ona se ogleda u tome da se nađe dovoljno vremena kako bi se svi poslovi izvršili u optimalnim rokovima. Nedostatak vremena najčešće je posledica tri osnovna uzroka: objektivnih, subjektivnih i organizacijskih (Marković, 1990: 15). **Objektivni uzrok** nedostatka vremena nastaje u situaciji kada se nikakvim organizacijskim ni subjektivnim merama novonastali posao ne može ukomponovati u raspoloživo vreme poslovnog organa. **Subjektivni uzroci** nedostatka vremena su individualni i najčešće su to strah i panika od problema u rešavanju složenih poslova. **Organizacijski uzroci** nedostatka vremena su najjasniji pokazatelj da je vreme poslovnog organa neracionalno iskorišćeno i to najčešće zbog njegovog neznanja da reši određeni problem iz domena vođenja poslovne funkcije. Prilikom realizacije naloga, bitna je kontrola njegovog sprovođenja od strane samog nalogodavca ili preko drugog (Kostić, 1979: 262).

Poslovođenje je vlast i profesija, što se ogleda u činjenici da poslovni organ mora imati ovlašćenja u propisima, kao što su zakoni, podzakonski akti, autonomni akti privrednih subjekata i dr. kako bi mogao samostalno da odlučuje. Kad je više propisa, tad je poslovođenje više profesija i obrnuto, ako je manje propisa poslovođenje je više vlast.⁸

Poslovođenje je i talenat i nauka, budući da se smatra da samo talentovan čovek može biti dobar rukovodilac koji će imati uspeha u radu i koji će pretvarati propise u postupke. Poslovni organ u procesu sprovođenja, rešavajući konkretne slučajeve, pretvara teoriju u praksu (Marković, 1990: 16–18). Ukoliko je poslovođenje manje vlast a više profesija, odnosno manje talenat a više nauka, tada privredno društvo mora imati više propisa koje će poslovni organ dosledno primenjivati.

3. Odlučivanje u procesu sprovođenja

Odlučivanje od strane poslovnog organa podrazumeva njegovo donošenje suda o nečemu (Damjanović, 1990: 211).

⁷ Racionalnost rada PO postiže se izbegavanjem da se bavi bespotrebnim poslovima ili poslovima koje može neko drugi iz njegovog stručnog tima da obavi podjednako uspešno kao i on.

⁸ Rukovođenje je vlast i profesija i talenat i nauka.

Ukoliko je poslovodni organ kolektivan, isti odlučuje, po pravilu, na sednicama (Jankovec, 1999: 7). Način sazivanja, rada, kvoruma, potrebnog broja glasova, vođenje zapisnika i dr. utvrđeni su zakonom i autonomnim opštim aktom privrednog društva, u skladu sa zakonom. U Republici Srbiji i u uporednoj poslovnoj praksi postoje različiti pristupi u odlučivanju. Navešćemo neke od njih:

- Odlučivanje **na osnovu činjenica**, po kome su za donošenje odluka potrebni određeni podaci i činjenice. Problem je što se iste činjenice mogu različito tumačiti, što može dovesti do različitih odluka (Damjanović, 1990: 216);
- Odlučivanje **na osnovu iskustva**, odnosno na već stečenim znanjima doživljene situacije i utvrđenih sudova, što može da dovede do ishitrenih odluka i pogrešne analogne primene (Martinović, Kordić, 1992: 26);
- Odlučivanje **na osnovu intuicije** koje se zasniva na instinktivnom znanju, sposobnosti neposrednog reagovanja, bez detaljnog rasuđivanja i uvažavanja činjenica (Kordić, Martinović, 1992: 10). Intuicija je nezaobilazna komponenta svake odluke i nezamenljiv vodič kako prilikom definisanja problema, tako i prilikom izbora informacija i odlučivanja (Pavlović, 1995: 20). Treba izbegavati ovakav način odlučivanja pošto se ovde zanemaruju činjenice (Slović, 1995: 26).

Nijedan od načina odlučivanja nije dovoljan pojedinačno i zato je neophodna njihova kombinacija u toku procesa odlučivanja tj. otkrivanja problema, identifikacije problema, izbora najbolje alternative, ostvarivanja usvojene odluke i procena efekata odluke (Edrar, 1979: 119).

4. Sistemi poslovođenja

Postoji više sistema poslovođenja, kao što su: linijski, funkcionalni i mešoviti (Kostić, 1979: 253).

Linijski sistem poslovođenja ogleda se u tome da zaposleni može imati samo jednog neposrednog nalogodavca (poslovodnog organa), odnosno radni nalog ide od poslovodnog organa silazno. Ovde postoji jasnoća i preciznost pošto svaki zaposleni precizno zna od koga dobija naloge i kome je odgovoran za njihovo izvršenje. Ovde je neophodno

da poslovodni organ koji izdaje nalog ima široka znanja i sposobnosti i zato je veoma teško obezbediti ovakav profil ličnosti, dok je još veći problem naći odgovarajuću zamenu ukoliko on napusti privredno društvo.

Funkcionalni sistem podrazumeva da poslovodni organ sa najvišeg nivoa rukovođenja jedan radni zadatak rastavlja u više različitih naloga koji se upućuju rukovodiocima na nižim nivoima kako bi se ti nalozi ponovo sjedinili na izvršnom mestu. Prednost ovakvog načina rada jeste da se maksimalno koristi specijalizacija u rukovođenju, dok je njegov nedostatak cepanje rukovodilačke funkcije u izvršenju jedinstvenog zadatka i mešanje nadležnosti u rukovođenju i umanjenju odgovornosti (Kostić, 1990: 255).

Mešoviti sistem poslovođenja predstavlja različite kombinacije gore navedenih sistema.⁹ Prednost ovakvog sistema je u tome što je zbog stručne zasnovanosti veliki autoritet odluka koje se na ovaj način donose.

Koji je najbolji sistem poslovođenja zavisi od konkretnih uslova, a naročito od veličine privrednog društva, vrste delatnosti i dr. (Kostić, 79: 252)

5. Poželjne osobine nosilaca poslovodne funkcije

Najznačajnija osobina savremenih nosilaca poslovodne funkcije jeste njihova kreativnost tj. sposobnost da opservacije, činjenice ili mišljenja kombinuju na nov način pretvarajući ih u koncept koji se može prenositi na druge (Martinović, Kordić, 1992: 33). Poslovodni organ mora da poseduje različite vrste i nivoe znanja kao intelektualni kapital i jedan od najvažnijih faktora savremenog poslovođenja (Drucker, 1985: 10; Ikač, 1993: 25).

Neophodno je da poslovodni organ poseduje sposobnost rukovođenja i motivisanja saradnika, da je fleksibilan, spreman i hrabar da donosi brzo i odlučno odluke, sposoban da dugo radi u stresnim okolnostima, te da je odlučan i nepokolebljiv u nastojanjima da izvršava svoju funkciju (Đinđić, 1994: 2).

Prema nekim autorima, osobine dobrog poslovodnog organa

⁹ Kombinacije mogu biti paralelna primena oba tipična sistema ili kombinovani jedinstven funkcionalno-linijski sistem.

su: ambicija, odlučnost, pravednost, postojanost, pouzdanost, aktivan stav, otvorenost, vizije, kooperativnost, realnost, predanost, dinamičnost, preduzimljivost, kritičnost, analitičnost i inicijativa (Stanojević, 1995: 18). Drugi, pak, kao poželjne osobine najčešće navode: osećaj za budućnost, demokratičnost u radu, samokritičnost, komunikativnost, istovremenu čvrstinu i elastičnost, energičnost i upornost, hrabrost, doslednost, strpljivost u svakom trenutku, dobre organizatorske veštine, brzo promišljenje i delovanje (Stanković, Vukmirović, 1995: 34).

Kao veoma poželjne osobine savremenog poslovnog organa ističu se: opšte ljudske vrednosti, čestitost, upornost, pravičnost i moralnost (Blanchard, 1982 : 15, 17). Autoritet se, kao izuzetno važna osobina nosilaca poslovdne funkcije, formira na osnovu njihove inteligencije, informisanosti, kao i drugih pozitivnih osobina (Martinović, Kordić, 1992 : 15; Blanchard, 1982: 14). Autoritet je promenljiv, čak i kod istih osoba on može da jača i slabi (Damjanović, 1990: 259).

Ukoliko ne postoje inventivnost i stvaralačka inicijativa, po pravilu, nastaje sklonost ka manipulaciji, simulacija, hipokrizija i birokratizam, tako da poslovdni organ suženog horizonta ne može proširivati horizonte drugima (Damjanović, 1990: 256).

6. Zaključak

Značajno je saznanje da glavnu kariku svakog privrednog društva čini poslovdstvo, a ne vlasnici kapitala (mada, kod društava su često lica koja su vlasnici kapitala istovremeno i nosioci poslovdne funkcije), te je neophodno pomiriti i izbalansirati interese unutar privrednog društva i to: vlasnika kapitala, poslovdstva i zaposlenih.

U privrednim društvima nosioci funkcije poslovdstva se utvrđuju Zakonom zavisno od pravne forme privrednog društva. Poslovdstvo može vršiti jedno ili više lica i to pojedinačno ili zajedno. Poslovdjenje se u privrednim društvima vrši na osnovu određenih principa, a između ostalih, ističu se samostalnost i racionalnost u radu koji u značajnoj meri doprinose boljem i efikasnijem radu. Racionalnost se prevashodno ogleda u iznalaženju vremena da se svi planirani poslovi iz domena poslovdjenja izvrše u optimalnim rokovima i da se prevaziđu svi uzroci (objektivni, subjektivni i organizacijski) nedostatka vremena.

Kada je reč o sistemima poslovođenja, najznačajniji su linijski, funkcionalni i mešoviti. Svaki ima svoje prednosti i nedostatke, te je neophodno da se prilikom odabira koji će se sistem primeniti u konkretnoj situaciji razmotre i veličina privrednog društva, njegova delatnost, kadrovi koji će realizovati odluku, a sve radi postizanja najboljih rezultata.

Poželjne osobine savremenih vršilaca poslovodnih funkcija su: kreativnost, posedovanje različitih vrsta i nivoa znanja koja su potrebna za rešavanje pitanja iz domena nadležnosti i predviđanje budućih situacija, stanja i odnosa. Autoritet je izuzetno važna osobina koja se formira na osnovu inteligencije nosilaca poslovodnih funkcija, njihove informisanosti i drugih pozitivnih osobina. Druge poželjne i najčešće navođene osobine vršilaca poslovodne funkcije su: ambicija, demokratičnost u radu, samokritičnost, komunikativnost, energičnost, doslednost i strpljivost, ali i čestitost, upornost, pravičnost, moralnost i dr.

Zbog svega navedenog opravdano je shvatanje i konstatacija da svako privredno društvo mora imati nosioce poslovodne funkcije koji poseduju visok obrazovni i profesionalni nivo, razvijen sistem odgovornosti za poslovni uspeh, te da se moraju poštovati u svetu dokazana iskustva u ovoj oblasti.

7. Literatura

- Blanchard, K. (1982). *The one minute Manager*, Coporight, New York.
- Damjanović, M. (1990). *Menadžerska revolucija*, Beograd.
- Drucker, P. (1985). *Inovation and enterpreneurship*, Heinemann, London.
- Đinđić, Lj. (1994). *Mere i aktivnosti za uspešan izlazak iz krize*, Profit, br. 5/6.
- Edrar, H. (1979). *The Modern Manager*, West Publishing Company, New York.
- Ikač, N. (1993). *Menadžment. Savremeni koncept poslovanja*, Novi Sad.
- Jankovec, I. (1990). *Prava i dužnosti članova upravnog odbora*, Privredno-pravni priručnik, br. 12/90.
- Kostić, Ž. (1979). *Osnovi organizacije rada i sredstava*, Beograd.
- Marković, D. (1990). *Ovlašćenje direktora u oblasti radnih odnosa i poslovođenja*, Beograd.
- Marjanović, S. *Organizacija rada organizatora i rukovodioca*, Beograd.
- Martinović, S., Kordić, B. *Menadžment i marketing podsetnik*, Novi Sad.
- Milosavljević, M. (2012). *Pravo privrednih društava*, Novi Sad, Fakultet za pravne i poslovne studije.

- Milosavljević, M. (2015). Poslovno pravo za menadžere, Novi Sad: Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić.
- Njegomir, V. (2015). Preduzetništvo, Novi Sad.
- Pavlović, D. (1995). Odlučivanje menadžera primenom subjektivnog linearnog modela, Bil. prof. br. 1/95.
- Slović, D. (1995). Privatizacija kapitala, Beograd: Finex.
- Stanojević, Ž. (1995). Menadžment, liderstvo i motivacija, Ekonomska politika, br.225/95.
- Stanković, F, Vukmirović, N. (1995). Preduzetništvo, Novi Sad.
- Blanchard, K., (1982). The One Minute Manager, Coporight, New York.
- Zakon o privrednim društvima, „Službeni glasnik RS“, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon i 5/2015.

Dr Miroslav Milosavljevic¹⁰

Mrs Jelena Milosavljevic¹¹

CORPORATE MANAGEMENT: SYSTEMS AND PRINCIPLES

SUMMARY: The paper discusses the basic principles and systems of management in order to examine how they can contribute to a more efficient work of companies. The separation of ownership and management in corporate governance has contributed to the affirmation of managers' independence, with regard to both decision making and accountability. Without skilled managers to conduct a complicated business of corporate management, no company can be rationally organized and economically efficient. The paper will focus on a number of corporate management principles, investigating their importance and desirable characteristics of managers.

KEY WORDS: *principles, systems, management, independence, rationality, decision making.*

¹⁰ Assistant Professor, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Bulevar oslobođenja 76, Novi Sad. Email: m.milosavljevic-ns@hotmail.com

¹¹ Vojvođanska banka, ad. Novi Sad. Email: jekicoki@gmail.com