

МЕНАЏМЕНТ - ОСНОВНО - СКРИПТА

Извори:

1. Јашко, Ондреј; Чуданов, Младен; Јевтић, Милош; Кривокапић, Јован (2014). Основи организације и менаџмента. Србија: Факултет организационих наука. ISBN 9788676802739.
 2. Јашко, Ондреј; Чуданов, Младен; Јевтић, Милош; Кривокапић, Јован (2014). Основи организације и менаџмента. Србија: Факултет организационих наука. ISBN 9788676802739. стр. 4
 3. РАЗНО СА ИНТЕРНЕТА + вештачка интелигенција
 4. Проф. др Бошко Војновић (2014). Менаџмент. Институт за економику пољопривреде, Београд.
 5. Мирослав Радојичић; Јасмина Весић Васовић (2011). Индустриски менаџмент. Србија: Факултет техничких наука у Чачку.
 6. Божидар Ставрић (2005). Менаџмент. Босна и Херцеговина: Факултет за пословни инжењеринг и менаџмент у Бања Луци.
 7. Тодор Л. Петковић (2012). Менаџмент. Србија. Висока пословна школа струковних студија у Чачку.
 8. Радослав Авлијаш; Горан Авлијаш (2022.) Управљање пројектом. Универзитет Сингидунум, Београд.
-

Дефиниција и историјат

У литератури постоје различите дефиниције менаџмента, зависно од становишта с којег се појам одређује. То је због тога што је менаџмент у суштини филозофија циљног усмеравања људи, па зато још увек не постоји јединствена и опште прихваћена теорија менаџмента.

Менаџмент као појам је мултидисциплинаран и вишезначан, а ништа мање комплексан није ни проблем садржајног аспекта речи менаџмент.

Сама реч менаџмент потиче од енглеске речи “management”, која води корен од француско-енглеске речи “ménage”, што у изворном значењу има смисао бити способан (кадар) учинити нешто, управљати нечим, те је најбоље превести као управљање или руковођење.

С обзиром на комплексност области коју обухвата, није лако дати прецизну, ваљану и свеобухватну дефиницију менаџмента. Мери Паркер Фолет сматра да менаџмент представља вештину обављања посла преко (или посредством)

других људи. Суштина рада менаџера огледа се у настојању да запослени у предузећу квалитетно, рационално и благовремено обаве своје задатке који су у функцији постављених циљева предузећа. Наведена дефиниција има један недостатак, а то је што нигде не истиче да је процес доношења одлука о послу који треба да се обави у предузећу такође једна од веома значајних функција менаџмента.

Аутор Стенли Венс менаџмент дефинише и као процес доношења одлука и контроле рада људи на остваривању постављених циљева. Виљем Спрајгел сматра да менаџмент представља такву функцију предузећа која се састоји у усмеравању и контроли различитих активности у предузећу ради постизања постављених циљева. Један од најзначајнијих аутора из области менаџмента Питер Дракер сматра да се суштина менаџмента огледа у функцијама које он обавља, а то су планирање, организовање, запошљавање, утицање и контролисање.

Када се говори о историјату менаџмента неопходно је направити разлику између менаџмента као праксе и менаџмента као научне дисциплине. Као пракса менаџмент је веома стар процес, док је као научна дисциплина почео да се изучава у последњих сто година, па се у том смислу може рећи да је тековина тј. феномен двадесетог века. Међутим то не значи да је пракса менаџмента у ранијој историји човечанства била непозната.

Напротив, још су се стари Египћани бавили одређеним бројем операција које данас обавља менаџмент, као што су: подела рада међу радницима, прописивање различите одеће за раднике и надзорнике, ограничавање броја људи који један надзорник може да надгледа и др. Египћани су такође развили врло комплексан систем државне управе, а неке од активности биле су следеће: мерење повећања водостаја реке која је утицала на њихову целокупну привреду, предвиђање приноса житарица и, на основу тога, предвиђање прихода државне благајне, расподељивање државних прихода на различите гране државне управе, надгледање активности целе трговине и индустрије и сл. Били су заступљени неки веома значајни видови управљања, који се за то доба могу сматрати и веома напредним, као што су: управљање помоћу предвиђања, планирања рада и поделе рада.

Менаџмент је дубоко укоренен у култури и он је процес, који је током времена еволуирао сагласно развоју окружења у ком делује. Он је као релативно млад феномен у свом развоју пролазио кроз различите периоде,

најпре у почетним фазама период неповерења и оспоравања, да би у новије време динамичне квалитативне промене у технологији, економији и привреди значајно убрзале афирмацију менаџерских знања и вештина.

Историјски посматрано, менаџмент је настао у веома далекој прошлости али се почетак његове шире примене, у савременом значењу, везује за период индустријализације. Наиме, тек применом индустријских метода у производњи материјалних добара, као и у осталим друштвеним делатностима, крајем XIX и почетком XX века, долази до потребе да се у процесу привређивања примене одговарајућа знања и вештина, да би се тај процес одвијао рационално. Циљ је да се са што мањим улагањем елемената производње остваре што већи резултати привређивања, а то се омогућава активностима ефикасног менаџмента.

Први аутор који је област менаџмента проучавао систематски и који је дао значајан допринос његовом развоју јесте Фредерик Тејлор.

Фредерик Тејлор (енгл. Frederick Winslow Taylor; 20. март 1856 — 21. март 1915) је био амерички инжењер механике који је тежио побољшању индустријске ефикасности. Сматрају га оцем научног менаџмента.

Почео је као радник, да би се убрзо по запослењу школовао и за релативно кратко време постао инжењер. Своја искуства и сазнања је, у највећој мери, стекао у индустрији челика САД (Midvel Steel Company и Bethlehem Steel Company).

На почетку рада у челичани био је оријентисан више ка техничким питањима и истраживању рада у погону. Радећи једно време као супервизор и надзорник покушао је да поправи односе са радницима.

Тејлор је схватио шта иритира раднике и шта их одвраћа од већег учинка и већег залагања у раду: лош, неадекватан менаџмент, са непримереним начином постављања радних норми, непримереним и непоузданим системом оцењивања успешности радника у раду, неделотворним концептом обучавања радника и слично.

Тејлор је користио научне методе и вршио конкретне експерименте у управљању производним погонима. Значајан допринос развоју научног менаџмента дали су и следећи аутори: Гант, Емерсон, Форд, Гилбрет и Бернер.

Од појаве „теорије научног управљања“ до данас развило се више школа менаџмента. Најважније су следеће:

- класична школа менаџмента,

Класична школа менаџмента представља први систематски приступ изучавању проблематике управљања. Темеље ове школе поставили су својим научним истраживањима аутори: Тејлор, Фајол, Вебер и њихови следбеници. Класична школа менаџмента обухвата три теорије:

- теорију научног менаџмента,
- административну теорију или теорију процеса менаџмента и
- бирократску теорију менаџмента.

Научни менаџмент је потекао из потребе за повећањем продуктивности. Фредерик Винслоу Тејлор је базирао свој менаџерски систем на проучавању времена производне линије.

Уместо ослањања на традиционалне методе рада, Тејлор је анализирао и измерио време радника у челичани на серији послова. Са студијом времена у основи, Тејлор је раставио сваки посао на компоненте и израдио најбрже и најбоље методе операција за сваки део посла. Затим је утврдио колико радници треба да ураде са опремом и материјалом који им је при руци. Тејлор је такође подстицао послодавце да више плате продуктивне раднике.

Повећана стопа надница је пажљиво израчуната и базирана на већем профиту који је резултат повећане продуктивности. Тако су радници подстакнути да пребаце раније норме обављања посла и зараде више.

Тејлор је настојао, да користећи сазнања из праксе, формира менаџмент као науку која се заснива на чврстим, добро постављеним принципима.

Француски инжењер Фајол био је заокупљен проблемима функционисања управе предузећа. Он је развио **административну теорију или теорију процеса** у оквиру класичне школе менаџмента. Главни циљ његових истраживања био је систематско разумевање целокупног менаџерског процеса. Овој двојци инжењера придружио се немачки социолог Макс

Вебер, који је проучавао друштвене односе и структуру привредне делатности и друштвених облика. Он је развио **бирократску теорију**. Ова теорија има велики утицај на развој менаџмента као научне дисциплине, али и на њену примену у пракси. Неке поставке бирократске теорије менаџмента

још увек се користе приликом успостављања менаџерског система у одређеним организацијама.

Поред својих несумњивих предности, класична школа менаџмента има и одређене слабости, па је често трпела и критике. Једна од најчешћих критика јесте занемаривање људског фактора организације. Присталице ове школе такође су сматрале да запослене интересује само плата, као и да се запослени увек понашају рационално (што је пракса демантовала). Класична школа, због мањкавости у приступу према одређеним проблемима, није адекватно решила многа значајна питања менаџмента, као што су: вођство, мотивација, комуникације, међуљудски односи.

- школа људских односа,

Зачетник школе људских односа био је Елтон Мејо који је први уочио важност људског фактора у организацији. Школа људских односа или понашања почела је да се развија тридесетих година прошлог века.

Представници школе људских односа сматрали су да су мотивација за рад, морал у раду и учинак (продуктивност) веома уско повезани са социјалним односима међу радницима и између радника и менаџера. Сматрало се да су људи зависни од међуљудских односа, а не од физичких услова рада. Творци школе међуљудских односа своја истраживања фокусирали су, углавном, на проучавање улоге човека и његовог понашања у једном организационом систему.

И теорије аутора школе људских односа такође су имале одређене слабости. Прво, њихов приступ проучавању проблематике менаџмента потпуно се ослањао на класичну школу. Друго, као и аутори класичне школе, и они су организацију посматрали као изолован, затворен систем, што не одговара реалности будући да се свака организација налази у интеракцији са својим окружењем.

- школа теорије одлучивања,

Оснивач школе теорије одлучивања је Симон. Према овој теорији менаџмент је процес доношења одлука, а не процес обављања менаџерских функција. Учинак свих менаџерских функција подразумева доношење одговарајућих одлука тако да се целокупна проблематика менаџмента може свести на посматрање и проучавање процеса доношења одлука. Аутори школе теорије одлучивања своје проучавање усмерили су на посматрање: одлука,

доносилаца одлука и на проучавање социјалног и психолошког амбијента доносилаца одлуке.

Они читав систем менаџмента посматрају кроз сегмент доношења одлука.

Наведена теорија, поред неких предности, има и много слабих страна. Главна слабост ове теорије јесте поистовећивање читаве, веома комплексне, менаџерске активности са процесом одлучивања. Јер, није једина функција менаџера да доноси одлуке у организацији, већ да у њој буде и иноватор, да креира неопходне услове за несметано обављање посла, да решава конфликте који искрсну итд. Да би све то могао да обавља, менаџер мора поседовати много више квалитета него што је потребно само за доношење одлука.

- школа науке о менаџменту,

Школа науке о менаџменту спада у ред најстаријих школа и потиче још из далеке прошлости, али је свој највећи замах добила у време Тејлора и његових присталица „научног управљања“. Интензивирање настојања да се менаџмент претвори у науку нарочито је наглашено за време Другог светског рата. Тада су менаџери владиних представника и научници настојали да успоставе ред и строгу рационалност у раду позадинских служби које су биле ангажоване у ратним операцијама. Школа научног менаџмента такође има своје слабости које се огледају, пре свега, у томе што све појаве тежи да квантификује и подведе под математичке формуле.

- школа теорије система

Школа теорије система настала је шездесетих година двадесетог века и резултат је развоја опште теорије система. До појаве опште теорије система дошло је и као последица истраживања у области управљања сложеним динамичким системима као и истраживања која су се односила на развој математичких модела оптимизације. Све то резултовало је у новим научним сазнањима, као и у новим методологијама. Главна одлика школе теорије система јесте третирање организације као органског отвореног система, чији делови (подсистеми) су међусобно повезани и испреплетени. Може се рећи да ова школа менаџмента има доста присталица због чега је за релативно кратак временски период постала преовлађујућа у литератури о менаџменту.

- ситуациона школа менаџмента

Према ситуационом концепту није могуће изградити један општи менаџерски принцип ни приступ већ менаџер треба да пројектује организацију, да дефинише њене циљеве, стратегију, политику и планове сагласно конкретним условима у окружењу.

Принципи менаџмента

Принципи менаџмента представљају одређене захтеве у обављању менаџерске функције да би се остварили постављени циљеви. Први аутори који су проучавали ову област били су зачетници теорије „научне организације рада“ или „научног управљања“. Тејлор је формулисао принцип „управљања путем изузетка“, који представља захтев или тежњу да менаџери усмеравају своју пажњу само на оне случајеве којима се постављене норме не остварују или се пребацују изнад одређене границе и у којима се не следе или не могу да следе, прописане процедуре. Принцип ефикасности представља захтев да се одређени циљ оствари на најрационалнији начин (у смислу односа резултата и улагања); Принцип ефективности представља захтев да се одређеном активношћу постигне жељени ефекат.

Фајолови принципи

Фредерик Фајол својим изучавањима дао је веома значајан допринос развоју теорије менаџмента. Он је формулисао 14 принципа менаџмента који су умногоме и данас актуелни.

1. Повезаност овлашћења и одговорности. Овлашћења које има менаџер при обављању својих задатака проистичу из његове одговорности. У складу с тим, менаџеру не би требало давати овлашћења без преузимања одговорности, односно одговорност менаџера требало би да буде у складу са његовим овлашћењима.
2. Јединство команде – своди се на захтев да запослени у предузећу треба да имају само једног шефа и да само од њега примају налоге. Са запосленима треба да комуницира само један (њихов) непосредни руководиоца да се не би стварала конфузија око тога чији налог треба пре извршити.
3. Јединство вођења – представља захтев да све менаџерске и друге активности у предузећу које имају исти циљ буду обједињене и вођене. Те активности треба да имају један план и једног руководиоца.
4. Успостављеност скаларног ланца команде – представља захтев да командни систем организације, састављен од ланца надређених и

подређених, буде постављен дуж читаве организације, од њеног врха до дна.

5. Успостављеност поделе рада – представља захтев да се примени специјализација рада за све врсте посла и менаџерске и техничке.
6. Дисциплинованост – представља захтев да сви запослени обављају своје задатке и међусобно комуницирају сагласно правилима, нормама и обичајима организације.
7. Подређеност индивидуалног општем интересу – представља захтев да интерес организације буде изнад интереса појединаца и група, а то се може постићи само ако топ менаџери дају пример поштења, праведности, интегритета итд.
8. Праведност награђивања – представља захтев да награде буду успостављене у складу са тежњом и сложеностију посла, квалитетом запослених, одговорношћу, радним условима и сл.
9. Централизованост – јесте захтев да организациона структура предузећа буде високо централизована. При томе, то не значи да у одређеним доменима не треба примењивати децентрализацију.
10. Заступљеност реда – подразумева захтев да прави човек буде на правом месту и да се све што му треба налази на његовом радном месту.
11. Праведност – представља захтев да запослени буду третирани на праведан и љубазан начин. Заступљеност овог принципа представља услов лојалности и пожртвованости запослених.
12. Стабилност запослења – јесте захтев да се код запослених створи осећај разумне сигурности посла. Запослени треба да буду убеђени да је отпуштање резултат добро осмишљене персоналне политике, а не каприца надређених.
13. Подстицање иницијативе – представља захтев да менаџери креирају радни амбијент тако да он подстиче способност, довитљивост и предузимљивост запослених.
14. Постојање тимског духа – представља захтев за подстицање кохезије и тимског духа међу запосленима.

Веберови принципи

Вебер је покушао да дефинише основне принципе менаџмента и они се могу свести на следеће

1. Сталност правила – као захтев да постоји одређена стална група правила по којој се обавља сав менаџерски посао.

2. Дефинисаност надлежности за одређена радна места – као захтев да се у предузећу утврде одређена надлежна места, извршиоце на тим местима, а затим и овлашћења за обављање одговарајућих послова.
3. Изграђеност хијерархије позиција – као захтев да се обезбеди надзор сваке канцеларије од стране вишег ауторитета.
4. Универзалност критеријума именовања и унапређења – јесте захтев да менаџери, чија је компетентност потврђена, приликом именовања и унапређења запослених користе универзалне критеријуме, који би омогућили праведност у доношењу датих одлука.
5. Обавезност давања свих докумената у писменој форми – као захтев да све одлуке, акције и друга акта буду прослеђена писмено како би се омогућила провера (контрола) будућег перманентног извештавања.

Врсте менаџмента

Активност управљања дефинисана је као процес планирања, организовања, запошљавања, вођења и контролисања напора чланова колектива и коришћења свих ресурса предузећа ради остваривања његових циљева. Овако изражена сложеност активности управљања условљена је сложеносћу организационе структуре предузећа, која обухвата већи број елемената међусобно повезаних вертикално и хоризонтално. Зато је успешно функционисање предузећа условљено складним повезивањем свих елемената његове организационе структуре и усмеравањем на остваривање планираних циљева, који су утврђени управљачким активностима његовог менаџмента.

Критеријуми ефикасности и ефективности пословања предузећа као сложеног организационог система захтевају спровођење принципа поделе рада. На тој основи успостављају се специјализовани носиоци парцијалних задатака у организационој структури, на које се распоређују и управљачке надлежности, па према томе и одговорности за обављање послова који су им додељени на основу поделе рада.

Ако се посматра степен надлежности у процесу одлучивања и одговорности за остваривање циљева предузећа, теорија и пракса менаџмента разликују три основне варијанте управљачких активности и то:

Стратегијски менаџмент

Стратегија је управљачка активност предузећа или другог организационог система, која се односи на избор праваца, метода и инструмената за реализацију циљева његовог функционисања.

Стратегијски менаџмент се бави управљањем предузећем. То се врши помоћу јасно дефинисаних циљева и ресурса за њихово остваривање. На овај начин се планирају активности и доносе стратешки важне одлуке.

Стратегија предузећа треба да обезбеди најповољнији начин остваривања циљева предузећа у условима оштре тржишне конкуренције и под дејством динамичних промена у окружењу.

Активности стратегијског менаџмента усмерене су на успостављање односа организације и њеног окружења. У том смислу се одвијају активности анализе и антиципације шанси и претњи, на једној и јаким и слабих страна организације, на другој страни, да би се преиспитала и/или формулисала мисија и глобални, дугорочни циљеви и у складу са тим правац, метод и темпо раста и развоја, извршила њихова имплементација, као и имплементација адекватне организационе структуре, пословне културе и контроле у организацији.

Аутори Самуел Церто и Паул Петер процес стратегијског менаџмента организације посматрају као континуирани, итеративни процес који укључује: анализу средине, усмеравање организације (мисија и циљеви), формулисање стратегије, имплементацију стратегије, стратегијску контролу.

Визија је сагледавање места (позиције) предузећа у будућности. То је слика жељене будућности, инспирација лидера и основа за креирање осталих одлука – мисије, циљева и задатака. Визијом се запосленима уопштено саопштава у ком правцу предузеће жели да иде, где намерава да стигне. Она је претходно виђење и заузимање става према будућности и почетни је инпут у стратегијском одлучивању.

У контексту менаџмента визија претпоставља слику идеалне будућности предузећа, дугорочни жељени резултат унутар којег запослени могу да се идентификују и траже решења проблема који стоје на путу њеног остварења.

Мисија је циљ и сврха постојања једне организације. Мисија одређује циљеве у простору и времену. Добро дефинисана мисија је темељ за извођење циљева и осталих планова према хијерархији. Мисија мора да одговори на питање: Који је разлог нашег пословања? Дефинисање мисије организације приморава менаџере да пажљиво идентификују асортиман производа или врсте услуга. Мисија зато представља исказ, односно формално објашњење природе пословања предузећа и односи се на суштину

разлога његовог постојања. Њоме се јасније представља визија и интереси свих стејкхолдера. Мисија произилази из визије организације која се детаљније разрађује. Мисија обухвата следеће информације: производ – услуге компаније, тржиште, технологија (алати, машине, технике и процеси), општи циљеви компаније, филозофија компаније, сопствени концепт компаније, јавни имиџ, и сл. При дефинисању мисије морају се узети у обзир историја предузећа, његове јаке и слабе стране, шансе и ограничења, као и располагање материјалним, финансијским, кадровским и информационим ресурсима.

Она садржи, пословну филозофију за стратегијско одлучивање, имиџ који предузеће жели да афирмише, одражава самоодређење предузећа и индицира главна подручја производа и услуга и примарне потребе потрошача које предузеће жели да задовољава. Укратко, мисија описује производне, тржишне и технолошке фокусе на којима ће инсистирати предузеће у пословању, рефлектујући при томе вредности и приоритете доносилаца стратегијских одлука.

Основна разлика између организационе визије и мисије је да је мисија пуно прецизнија и детаљнија од визије. Наиме, мисија повезује садашњост са будућношћу због тога што описује и шта се ради данас и шта се намерава радити у будућности, за разлику од визије која се односи искључиво на оно што нека организација жели да буде у будућности због чега и не повезује наведене временске димензије. Визија и мисија егзистирају у оквиру организационих вредности, са којима се прожимају.

Визија, мисија и вредности високо су међусобно повезани концепти који одређују неку организацију. Они заједнички описују шта нека организација жели да постигне, на који начин то жели да оствари и куда ће је то одвести.

Циљеви су жељени исходи за појединце, групе или целокупне организације. У реалном свету све организације имају вишеструке циљеве. Реални су они циљеви које организација суштински тежи да постигне, што је дефинисано поступцима њених чланова.

Планови су документа која утврђују начин остваривања циљева укључујући расподелу ресурса, програме и друге неопходне кораке, односно акције за постизање циљева. Када менаџери планирају они развијају и циљеве и планове.

Стратегија предузећа подразумева избор праваца, метода и инструмената за остваривање мисије и циљева предузећа, на основу чега се доносе конкретне одлуке и улази у одређене обавезе.

Процес формулисања стратегије обухвата три основне фазе:

1. постављање стратегијских циљева;
2. анализирање предузећа и његовог окружења,
3. усклађивање односа између предузећа и његовог окружења.

Оперативни менаџмент

Стратегијске одлуке које доноси топ менаџмент као највиши управљачки орган предузећа неопходно је трансформисати у оперативне задатке како би се омогућило рационално остваривање циљева пословања.

Оперативни менаџмент укључује такве активности, као што су набавка, контрола залиха, контрола квалитета набављених материјала и одржавања.

Оперативни менаџмент обухвата:

- управљачке активности на разради стратегијских циљева у оперативне циљеве и задатке и
- менаџере на нивоу пословних функција и организационих јединица предузећа.

Управљачке активности оперативног менаџмента усмерене су на планирање, организовање, вођење и контролисање извршних послова. **Менаџери најнижег нивоа баве се организацијом посла, развојем запослених и системом награђивања. Оне обухватају:**

1. Доношење одлука о оперативним циљевима и задацима организационих јединица и пословних функција предузећа
2. Планирање висине и структуре улагања капитала у процес репродукције
3. Планирање резултата пословања
4. Координација рада на реализацији оперативних циљева и задатака
5. Контролисање реализације оперативних одлука и планова организационих јединица и функција предузећа

Менаџмент пословних подручја

Пословање предузећа сачињено је од већег броја сродних послова који су груписани у одговарајуће функције, односно пословна подручја. То су, пре свега, активности производње, робне размене (маркетинга и набавке) и финансирања, које чине окосницу процеса пословања предузећа. Зато се ове групе сродних активности предузећа називају пословне функције. Међутим, у циљу што веће ефикасности пословања и ефикасности коришћења расположивих ресурса, у предузећу се формирају и посебне групе сродних послова, које обухватају области истраживања и развоја, кадрова, информационог система, правног заступања, нормативне активности, обезбеђења људи и средстава и слично. И ове групе сродних послова конституишу се као посебне функције, односно пословна подручја којима се употпуњује пословање предузећа.

За успешно пословање предузећа неопходно је утврђивање њихових посебних стратегијских циљева и њихове оперативне разраде. При томе, обично се утврђују посебне стратегије основних функција у области производње, маркетинга, набавке, финансија, кадрова и истраживања и развоја и информационог система, док су остале, пратеће групе послова обухваћене генералном стратегијом предузећа или стратегијама пословних јединица у чијем саставу се обављају. На основу генералне стратегије предузећа и посебних стратегијских циљева пословних подручја, разрађују се одговарајући оперативни задаци.

Све ове наведене основне функције обухватају одређене делове активности предузећа и имају своје циљеве и улоге у омогућавању спровођења генералне стратегије фирме и посебних стратегија пословних јединица. Зато је неопходно за сваку од ових функција утврдити одговарајућу стратегију, која је усклађена са глобалном стратегијом предузећа и са посебним стратегијама пословних јединица.

Наведене функције имају кључну улогу у припреми и спровођењу пословних одлука топ менаџмента предузећа.

Свака основна функција, с обзиром на њену улогу у припреми и спровођењу генералне стратегије предузећа и посебних стратегија пословних јединица, доноси свој оперативни план рада и буџет, затим запошљава одговарајуће

кадрове и располаже потребним средствима. При томе, у зависности од величине, сложености и врсте делатности предузећа, као и од усвојеног стила управљања, утврђују се посебни задаци сваке од основних функција. Тако, у мањим предузећима и предузећима са једноставнијим производним програмима, основне функције се формирају на истом хијерархијском нивоу и у непосредној подређености топ менаџменту. С друге стране, у великим и сложеним предузећима, пословне функције се организују слојевито. То значи да на нивоу предузећа ове функције имају претежно стратегијску улогу, док на нивоу пословних јединица обухватају претежно оперативне задатке.

Менаџери и њихов посао

Реч менаџер се употребљава са различитим значењем, зависно од дате ситуације, представе и знања о садржају рада и послова које врше менаџери. Објашњење менаџерског посла, тј. одговор на питање шта раде менаџери се може описати на два начина:

1. **Посао менаџера као функција** – према овом приступу се менаџери препознају по послу који обављају. Менаџери планирају, организују, заповедају, координирају и контролишу.
2. **Посао менаџера као улога** – представља другачији начин гледања посла који менаџер обавља, а који је изложио познати теоретичар менаџмента Хенри Минтзберг. Он је утврдио да руководиоци не обављају класичне менаџерске функције, већ да се баве разним другим активностима, тј. обављању одређене улоге. При чему под улогом подразумева скуп понашања, који је карактеристичан за особу на одређеном положају. Минтзберг је дошао до закључка да менаџери обављају низ од десет улога:

Међуљудске улоге

1. Улога номиналног вође – обавља церемонијалне и друштвене дужности као представник организације
2. Улога вође – бави се обуком, мотивацијом, вођењем и пружањем подршке запосленима. Саветује субординиране чланове организације.
3. Улога повезивања, веза – одржава контакте са другим особама, нарочито са људима изван

Информационе улоге

1. Улога примаоца – прима информације о пословању предузећа
2. Улога ширења информација – преноси информације субординираним члановима организације
3. Улога гласноговорника – шаље информације изван организације, извештава

Улоге одлучивања

1. Предузетничка улога – иницира нове пројекте, проналази и подржава нове идеје
2. Улога решавања проблема, контролор проблема – управља изазовима из окружења
3. Улога алоцирања ресурса, алокатор ресурса – одлучује о томе како и коме ће ресурси бити стављени на располагање
4. Улога преговарача – преговара с различитим особама и групама људи, представља интересе своје организације

ПОДЕЛА МЕНАѢРА ПРЕМА КРИТЕРИЈУМУ ХИЈЕРАРХИЈЕ

- менаџери прве линије (*оперативни*),

Представљају најнижи ниво менаџера у предузећу. Они су одговорни једино за рад запослених радника на извршним радним местима. Представљају непосредне руководиоце запослених и једина су група менаџера која не одговара за рад других менаџера. Они одговарају искључиво за усмеравање и контролу рада запослених и то само на оперативним-извршним пословима. Менаџери првог нивоа имају различита звања: надзорник, бригадир, пословођа, главни (водећи) референт, менаџер смене итд.

- менаџери средњег нивоа (*тактички*),

Су група менаџера обично распоређена на више нивоа управљачке лествице. Налазе се између менаџера на највишем нивоу и менаџера на најнижем нивоу управљања. Положај ове групе менаџера опредељује њихов однос према осталим групама менаџера, њихову одговорност и надлежност у управљању предузећем.

Повезаност менаџера средњег нивоа са највишим менаџерима је у томе што су одговорни за примену стратегија и политика, као и за реализацију одлука које се доносе на врху предузећа. Повезаност са менаџерима на најнижем

нивоу је у томе што су одговорни за усмеравање њихове активности на релацији одлука донетих на вишим нивоима управљачке лествице. Они често усклађују захтеве највиших менаџера са способностима својих подређених. Понекад усмеравају и оперативне активности радника. Менаџери средњег нивоа могу имати различита звања: менаџер или директор фабрике, менаџер производње, менаџер профитног центра и менаџер регионалног дистрибутивног центра.

- менаџерски врх (стратегујски).

Топ менаџмент је највиши ниво менаџмента. Називају га још и извршни ниво менаџмента у једној организацији.

Они су задужени и одговорни за постављање циљева организације, за пословну политику и стратегију организације, најодговорнији су за успех целокупне организације и њене контакте са окружењем. Немају надређене, већ само подређене менаџере. Имају обично звања као што су генерални директор, главни извршни руководиоцац, помоћници директора, председник, извршни потпредседник итд.

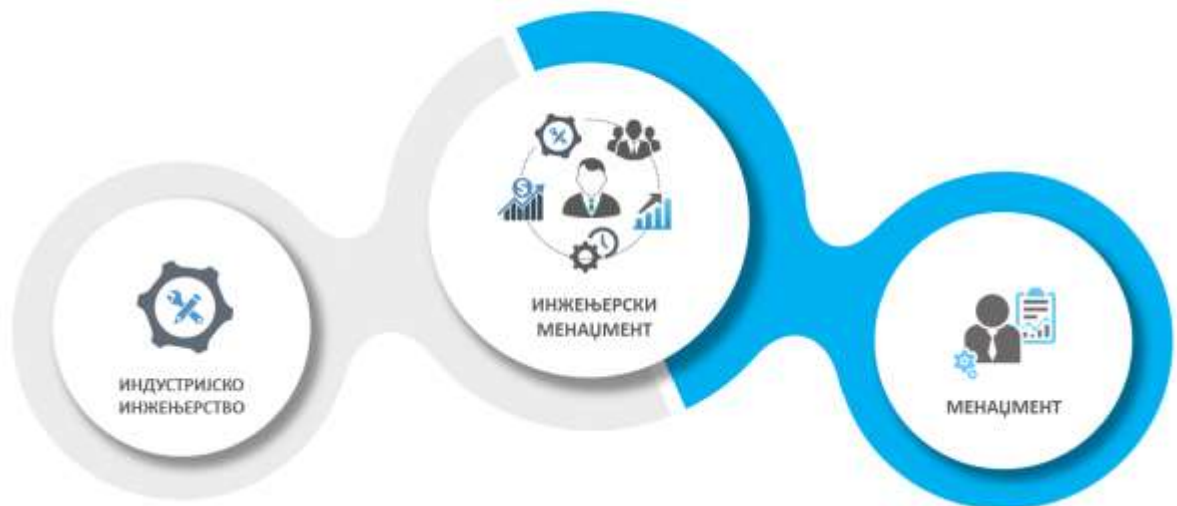
ЗНАЊЕ И СПОСОБНОСТИ МЕНАЏЕРА

Према мишљењу и наводима већине теоретичара и истраживача из области менаџмента за реализацију различитих менаџерских задатака потребна су различита знања и вештине. Међутим, постоји сагласност да следећа знања и вештине су потребна менаџерима на свим хијерархијским нивоима:

1. Техничка, односно стручна знања и вештине - су најпотребнија менаџерима првог нивоа. То су знања струке.
2. Концептуална знања - омогућавају менаџерима координацију и интегрисање свих активности и интереса предузећа у једну целину. То је способност схватања апстрактних или општих идеја и њихове примене, схватање и визуелизација целине пословања, разумевање односа важних елемената. Најпотребнија су на највишем нивоу менаџмента.
3. Хуманистичка знања - Оваква знања су скоро подједнако потребна менаџерима на свим нивоима јер они свој посао примарно обављају уз помоћ других људи. Највећи значај имају за менаџере средњег нивоа

који представљају спону између менаџера на највишем нивоу и оперативног менаџера.

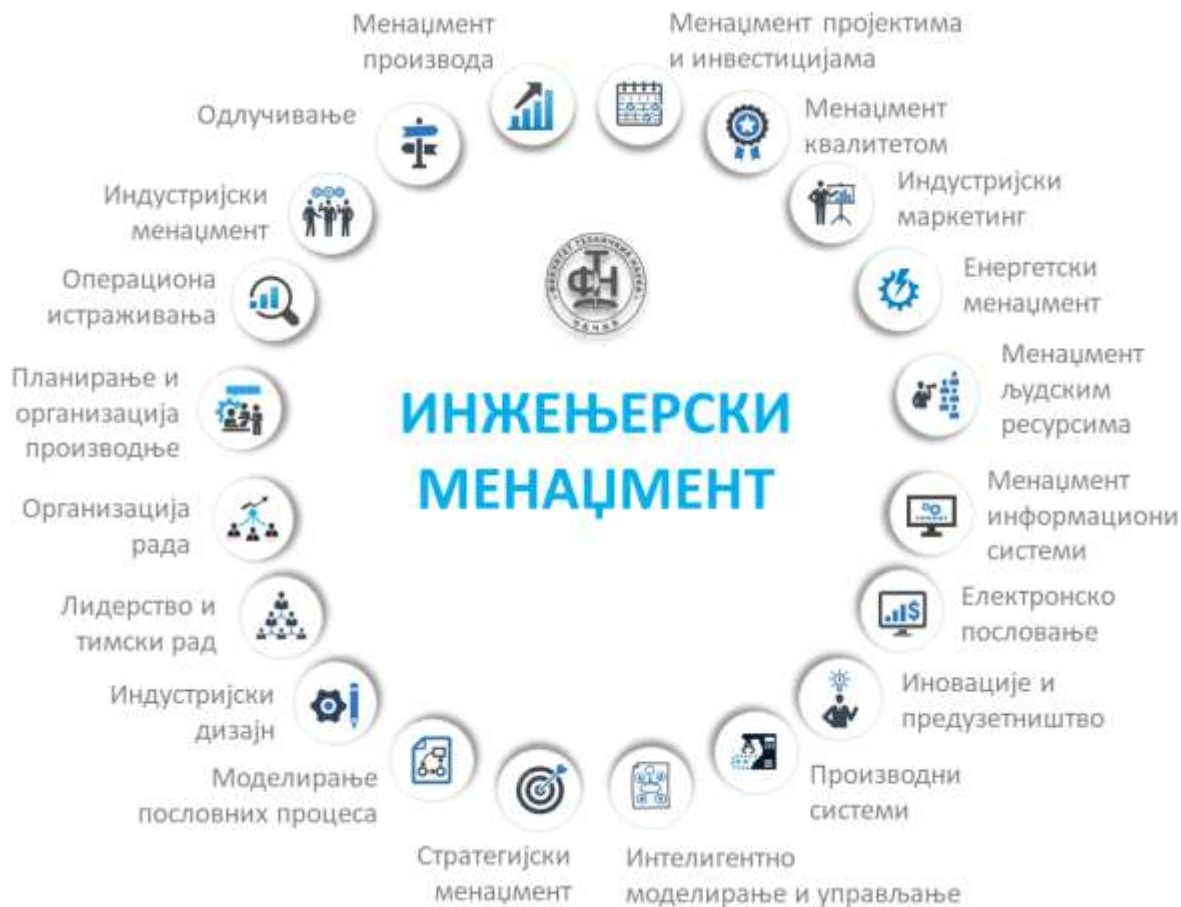
ШТА ЈЕ ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАЏМЕНТ?



Индустријско инжењерство је специјализована грана инжењерства, одговорна за пројектовање и оптимизацију сложених система који повезују људе, знање, опрему, енергију, материјале и процесе. Има за циљ постизање оптималних перформанси када је у питању пружање услуга или креирање производа.

Инжењерски менаџмент је специјализовани облик управљања који примењује инжењерске принципе у пословној пракси.

Комбинује инжењерски начин решавања проблема са организационим и лидерским компетенцијама како би се ефективно и ефикасно развили, планирали, водили, организовали и контролисали сложени пословни процеси и пројекти.



МЕНАЏМЕНТ И КУЛТУРНА СРЕДИНА

Амерички менаџмент

Животна философија америчког грађанина заснована је на тежњи ка стварању материјалног благостања и слободе личности. Успех у животу и раду представља незаобилазан циљ највећег дела становништва. Свима је већ позната синтагма "амерички сан".

Оваква философија подразумева слободну конкуренцију у свим областима друштвеног, политичког и економског живота. То нарочито долази до изражаја у сфери привређивања, која се заснива на слободној тржишној конкуренцији, како на домаћем тако и на међународном плану. На таквој основи развио се и специфичан амерички начин управљања предузећем, као и другим организационим системима - школом, болницом, позориштем и слично. То је увођење професионалног менаџмента чиме је замењен

класични начин власничког управљања предузећем, а затим се проширило и на друге облике организационих система.

Професионални менаџери, својом пословном инвентивношћу, иницијативом, координацијом и контролом подстичу запослене на остваривање планираних циљева организационих система на чијем челу се налазе. За своје управљачке активности менаџери предузећа одговорни су власницима капитала, који се, обично, јављају у виду акционара. Њихово успешно вођење предузећа награђује се високим платама, премијама, бонусима и другим видовима материјалних принадлежности и привилегија. Међутим, у случају неуспеха, менаџери добијају отказ, са неповољним препорукама, с којим излазе на тржиште ове врсте радне снаге.

Амерички менаџмент, с обзиром на околности у којима се развија и функционише, заснива се на одређеним специфичностима. Веома изражена материјална мотивација представља једну од битних особености америчког менаџмента. На тој основи развија се индивидуализам, који је условљен оштром конкуренцијом у стицању друштвеног положаја уопште, а посебно врхунских менаџера. Отуда и веома изражена тежња ка стицању каријере што се огледа и у настојању да се заврше престижни универзитети и да се стекне што виши ниво личних способности. Из тога проистиче и респектовање хијерархије на лествици менаџерске надлежности.

За разлику од неких других културних средина, као што је, на пример, јапанска, амерички менаџери немају тако изражено поистовећивање са предузећем, нити се за њега судбински везују. То је, добрим делом, условљено и изразитом слободом кретања на веома широком географском простору који, захваљујући привредној развијености, пружа широке могућности запошљавања.

Европски менаџмент

Када се говори о специфичностима развоја европских земаља са аспекта менаџмента мисли се, обично, на чланице Европске уније и још неколико западноевропских држава.

Наиме, остале европске земље развијале су се у условима изградње социјализма, што је подразумевало, углавном, државно управљање

привредним субјектима. То је пригушивало, па чак и искључивало тржишне критеријуме привређивања.

У западноевропским земљама менаџмент као теорија и пракса развијао се под утицајем америчког учења и конкретних искустава о овој савременој вештини управљања предузећем и другим врстама организационих система.

Међутим, специфични услови развоја европских земаља, посебно у погледу културне традиције и других тековина европске цивилизације, утицали су и на развој менаџмента у Европи. Дуго су се на овим просторима задржале чак и велике породичне фирме, као што је, на пример Фиат у Италији, Мерцедес-Бенц у Немачкој и сл. То је условило и специфичан начин управљања оваквим предузећима, мада се и у њима све више осећао продор утицаја америчког стила професионалног менаџмента.

Једна од специфичности западноевропског менаџмента условљена је национализацијом знатног броја великих компанија у периодима када власт у тим земљама освоје политичке партије леве оријентације. Тада руководство предузећа именује држава као власник капитала којим послују такви привредни субјекти. У том смислу, познат је пример француске фирме Рено која је дуго била у државној својини.

Компаративне анализе пословања фирми у приватној и друштвеној својини показивале су да су ове прве, односно приватне, за десет до двадесет процената биле успешније у погледу стицања профита на јединицу уложеног капитала.

Следећи "амерички изазов", петнаест европских земаља, углавном из западне Европе, удружиле су се у Европску Унију. На тај начин, ове земље настоје да искористе предности интеграције привредних потенцијала а, пре свега, великог тржишта и слободног кретања робе, капитала и људи

Негујући концепт тржишне привреде, ове земље су се определиле за "менаџмент тоталног квалитета" (Total Quality Management - TQM), који је прокламован у оквиру система ISO 9000. То је условљено све префињенијим захтевима тржишта, као и настојањем да се путем одговарајућих стандарда заштите потрошачи, као и да се допринесе заштити човекове животне средине.

Подстакнуте примером западноевропских земаља, а захваљујући рушењу берлинског зида и распаду Совјетског Савеза, државе средње, источне и јужне Европе, укључујући и Југославију, започеле су процес транзиције на тржишни начин привређивања. Тиме је омогућен и развој професионалног менаџмента који треба да замени државни централистички систем управљања основним привредним субјектима, чије пословање се све више заснива на приватној својини.

С обзиром на универзалност менаџмента као начина управљања предузећима и другим организационим системима могуће је коришћење достигнућа у америчкој и западноевропској теорији и пракси. Тиме се омогућује да се земље у транзицији у што краћем року укључе у глобални процес тржишног начина привређивања, у чему развој професионалног менаџмента треба да одигра важну улогу.

Јапански менаџмент

Развој јапанског менаџмента је имао низ специфичних карактеристика у односу на амерички и европски. Одговор на питање шта лежи у тајни јапанског пословног успеха покушао је да нађе, поред осталих, и Кеничи Омае. Он је у својој књизи указао на неколико битних карактеристика на којима се заснива управљање јапанским компанијама.

То су:

- доношење одлука консензусом,
- доживотно запослење,
- "Japan, Inc."
- канбан-систем производње
- Зен-Будизам, и др.

Свака од наведених карактеристика само донекле пружа увид у тајне јапанског пословног успеха. Међутим, ниједна од њих не разоткрива главну загонетку.

Доношење одлука консензусом представља битну карактеристику јапанског менаџмента, засновану на културној традицији односа међу учесницима у процесу привређивања. Позната је синтагма јапанског менаџмента: "Ми не

наређујемо, ми сарађујемо". За доношење важне одлуке битан је консензус односно усаглашеност свих релевантних учесника у процесу одлучивања.

Доживотно запослење представља израз тежње свих чланова колектива, којим доказују и своју верност компанији. Верност компанији је такође елемент културне традиције Јапана, што се, у новије време, тумачи и тешкоћом да се нађе нови посао. Ово тим пре што велики број радника ради скраћено радно време, или по уговору на неколико дана.

Тakoђе, неке компаније дају радницима материјал и прибор да би посао обављали у својим домовима. То је омогућено савременом технологијом, посебно у области електронике, у којој су извесни послови монтаже поједностављени.

"Јарап, Inc" представља специфични облик корпорације. У јапанским очима корпорација је скуп радника, сваки је познат као члан (не радник) корпорације. Акционари су група богатих и заинтересованих зајмодаваца. Као и банке, они су просто додатни извор капитала који желе да уложе у колективни живот и мудрост корпорације.

Свака већа корпорација има свој синдикат, што потврђује висок ниво бриге о сваком поједином раднику.

Канбан-систем производње почео је да примењује Таичи Оно из моторне компаније "Тојота", у циљу избегавања нагомилавања велике количине компоненти за уградњу у финалне производе. Компјутеризованим системом даје се добављачима компоненти две до три седмице унапред план производње у којем је специфициран тип, количина, време и редослед испоруке. Овај подсетник назван је канбан и на основу њега добављачи могу благовремено да изврше испоруку компоненти и да се уклопе у план монтаже аутомобила. Овај систем "производња - баш - на - време" омогућује да добављачи синхронизују своју производњу са током монтаже финалног производа, као и да се монтажа прилагоди наруџбама купаца.

Зен-Будизам¹² представља познату будистичку школу, засновану на медитацији. "Зеновски приступ своди се на улажење у сам предмет и његово сагледавање изнутра". Наиме, чињеница да се Јапанци, као и други народи

Далеког Истока, препуштају медитацији, означава и неке њихове особине у вези са одговорношћу према послу, а посебно у случају учињених грешака.

Поред наведених карактеристика јапанских прилика на којима почивају и специфичности менаџмента у овој земљи, неопходно је навести и достигнућа у вези са експанзијом на европско и америчко тржиште. Тиме се омогућује изградња производних капацитета много већих од потреба домаће тражње, чиме се снижавају трошкови по јединци производа. Такође, јапански произвођачи сложенијих производа, као што су аутомобили, подижу производне погоне на тлу Америке или Европе, како би били ближетржишту и остварили стратешке предности у односу на своју конкуренцију.

Једна од битних карактеристика јапанског менаџмента јесте напуштање праксе менаџмента тоталног квалитета ради преласка на управљање производњом у којој се грешке (дефекти) свде на нулу и (Zero Defects Manageme .nt - ZDM).

ПРОИЗВОДНО ПОСЛОВНИ СИСТЕМ

Пословна својства и битни елементи што карактеришу неку производно – пословну организацију, могу се систематизовати на следећи начин:

1. Мали, велики или веома велики број радника, чија је обавеза да на најбољи начин и у сагласности са важећом организацијом рада, вршећи планом предвиђене задатке остварују циљ пословног система. Људи су носиоци свих подухвата и акција али са организационог становишта и извор свих проблема, недаћа и промашаја.
2. Затим: мали, велики или веома велики број разнородних по техничко технолошким обележјима и особеностима, различитих по функцијама и вредностима, средстава за рад, под чим треба разумети: све машине алате, уређаје, приборе, радне просторе и слично. Уз прихватљиво мало поједностављење ово се може назвати производним капацитетима пословног система, о чијем степену искоришћености се мора озбиљно водити рачуна.

3. Такође: мали, велики или веома велики број врста и количина материјала, сировина, делова помоћног, што омогућује рад и произвођење. Средства за рад и предмет рада (материјал) заједно називају се једним именом: средства за производњу.

Поред реченог, а са становишта организације рада, као значајна одредишта и пословни темељи организације, односно производно пословног система (ППС) могли би се у најкраћим цртама систематизовати следећи комплекси:

1. Сваки организовани динамички систем мора имати циљ. **Глобални циљ** сваког ППС-а је у основи дефинисан: произвођење материјалних добара и/или услуга ради задовољења потреба људи или других пословних система. Међутим свако предузеће мора за себе извршити конкретизацију тог глобалног циља.
2. Када је реч о конкретним циљевима, мора бити речи и о конкретним критеријумима. **Критеријуми** су најчешће противречни, па је усаглашавање са циљевима проблем истраживачког карактера, који се решава уз помоћ неких од метода оптимизације.
3. Овде затим спада **пословна политика**, као опредељујуће одредиште ППС-а и генерални однос према свим битним питањима и компонентама пословања, производње и развоја система. Пословну политику и докуменат у којем је она разрађена и изложена, треба схватити: као збирку правила и начела, опредељење и квалитативно употпуњавање циља и критеријума, опредељење у погледу пута и начину развијања ППС-а, опредељење у односима према окружењу и пословном и друштвеном сектору.
4. За остваривање пословних и развојних циљева значајну улогу игра јасна, прорачуната **пословна стратегија**. Пословну стратегију тумачимо као променљиви део пословне политике.
5. Циљеви, критеријуми, пословна политика и пословна стратегија имају своју **стручну компоненту и друштвени значај**. Та стручна компонента обавезује стручњаке за организацију рада и управљања да овим питањима посвећују трајну пажњу, трагајући непрекидно за оптималним решењима.

6. Као исход и конкретизација циља јавља се **програм и план производње**, чија квантитативна компонента представља изворни оперативни документ са прецизирање задатака свим организационим јединицама ППС-а.
7. После овога јесте сама непосредна **производња**, као наглашена динамичка фаза организовања, која се реализује уз врло обимну техничку и оперативну припрему.

Структура и садржај рада (виталних) функција ППС-а

Под појмом **функција** схватамо низ (комплекс) активности, често технолошки разнородних, које се непрекидно морају извршавати, које су међусобно условљене и природом ствари узајамно технолошки повезане, а задатак им је да обезбеде неопходне услове живљења и рада неког система.

Под појмом **организациона јединица** подразумева се скуп, груписање технолошки истородних послова, активности у стручној обради једног дела програма рада у решавању текућих питања и проблема. Овај појам се користи за све нивое и величине – од радног места, преко реферата, одсека, одељења, сектора, погона, фабрике – све су то дакле организационе јединице.

Постоје функције без којих пословни систем не би могао да живи и зато се оне називају **виталним функцијама**. То су: функција планирања, техничка функција, кадровска функција, финансијска функција, функција снабдевања, функција продаје, рачуноводствена функција, функција општих послова, функција организовања и функција управљања и пословођења.

Могло би се рећи да је овим функцијама обухваћено све оно што је неопходно, а очигледно је систем не би могао да ради ако би изостала само једна од наведених.

Када је реч о **функцијама које се не убрајају у виталне**, а које уопште нису безначајне могу се примера ради навести следеће: функција за одмор, рекреацију и културно забавни живот у колективу, функција рекламе и пропаганде, функција за односе са јавношћу и сл.

Функција планирања

Послови и обавезе функције планирања су следећи:

1. Организовано прикупљање, систематизација и проучавање информација, што омогућава планирање развоја пословног система, чиме се обезбеђује подлога за средњерочно и дугорочно планирање делатности и подлога за истраживање и утврђивање оптималне пословне политике и стратегије развоја пословног система.
2. Организовано прикупљање, сређивање и проучавање података и информација неопходних за израду ваљаних основних планова за текући производни програм.
3. Израда предлога плана и програма производње у сарадњи са осталим функцијама (комерцијална, финансијска, техничка).
4. Аналитичко разлагање плана на одговарајуће компонентне планове у сарадњи са одговарајућим организационим јединицама, тј. израда плана потребног материјала, плана потребних капацитета, радника итд.
5. Праћење, проучавање и приказивање остварења текућих компоненти планова и плана у целини, а по утврђеним временским периодима.
6. Предлагање измена и допуна производних планова у случају насталих промена услова или планских претпоставки, односно настајање сметњи и реализацији – уз одговарајућа објашњења и образложења могућих последица.
7. Израда и усавршавање методологија разне врсте планирања као и за обраду информација намењених планирању.
8. Координирање рада других функција у вези са компонентним плановима – израдом и реализацијом.

Техничка функција

Важнији послови што треба да их врши техничка функција су:

1. Организовано прикупљање и обрада информација и података, односно стварање документације за сва релевантна збивања и кретања у оквиру техничке функције, за потребе планирања и истраживања.
2. Учествовање у разradi компонентних планова и изради основних, средњерочних и дугорочних.

3. Израда потпуне и детаљне техничке и технолошке документације (конструкција производа, алата и прибора, израда норматива времена и материјала, разрада радионичких цртежа итд.).
4. Уређење и организовање радних места, радних процеса, услова рада итд.
5. Организација, проучавање и усавршавање свих „помоћних“ радова који условљавају рационалност произвођења (извори енергије, хигијена рада, непосредно информисање итд.).
6. Организација, проучавање и усавршавање свих видова одржавања средстава за рад.
7. Организација, проучавање и усавршавање оперативне припреме производње (оперативно планирање, терминирање, лансирање, документација итд.).
8. Организација, проучавање и усавршавање свих врста и видова техничке контроле квалитета (операција делова, производа, средстава за рад итд.).
9. Организација, проучавање и усавршавање свих мера и средстава хигијенско техничке заштите човека на раду.

Кадровска функција

Најважнији задаци ове функције су следећи:

1. Организовано прикупљање, чување и проучавање свих података и информација о свим радницима, неопходних за планирање, изградњу нових и стручно усавршавање постојећих кадрова, за формулисање кадровске политике и слично.
2. Израда плана потребе нових радника.
3. Увођење нових радника у дужност, упознавање са основним документима ППС-а, организовање и праћење реализације програма приправничког стажа, помоћ раднику да се зближи са средином и слично.
4. Сарађује са друштвеним организацијама, пословодним телима и органима у заштити права радника, у стварању повољне радне климе, културно забавног живота, одмора, рекреације и делује на линији социјалне интеграције колектива.

5. Настоји да организује одељење за индустријску психологију и социологију и да преко њега врши студије и истраживања на овом подручју по свим питањима, која представљају наглашени интерес човека.
6. Учествоје у утврђивању мера хигијенско техничке заштите човека на раду и спроводи мере за здравствену заштиту радника.
7. Учествоје у разради свих нормативних аката којим се регулишу права и обавезе запослених и стара се о њиховој коректној примени.
8. У добро организованим пословно производним системима, који ваљано схватају улогу и значај кадрова, води се рачуна о сваком раднику и проналазе начини да он то осети.

Финансијска функција

Најважнији послови ове функције су следећи:

1. Систематско прикупљање и обрада података и информација помоћу којих омогућује: а) пословање ППС-а у духу закона и прописа у материјално финансијским питањима, б) проучавање и унапређивање финансијских трансакција, јачања финансијске подлоге пословног система, оптимизација структуре ангажовања имовине и брзине обртања средстава, в) увид у финансијску ситуацију и контролу материјално финансијског пословања појединих организационих јединица и целине.
2. Систематско евидентирање и праћење кретања и стања оперативних финансијских токова, као услов за реално планирање, односно за обезбеђивање средстава за инвестициону изградњу, снабдевање текућим материјалним потребама, за исплате зарада радницима и осталих потраживања и обавеза.
3. Учествоје у изради производног програма и компонентних планова, са задатком да води рачуна о реалним могућностима пословног система и степена искоришћења расположивих материјалних средстава.
4. Учествоје у постављању и реализацији развојних програма ППС-а у истраживању реалне и оптималне финансијске констукције развојних планова, као и обезбеђивање потребних финансијских средстава.
5. Врши периодичне анализе и студије, приказује, односно извештава надлежне органе и функције о финансијским ефектима пословања.

6. Регулише имовинске односе са државом, друштвом, правним и физичким лицима.
7. Непрекидно настоји да усаврши организацију и методе рада у области и делокругу своје надлежности, а у сарадњи са свим осталим функцијама.

Функција снабдевања

Садржај рада ове функције је следећи:

1. Прикупљање и проучавање података и информација о свим активним и потенцијалним добављачима као и проучавање тржишта набавке у земљи и иностранству.
2. Ова функција обухвата и обједињује следеће групе послова: истраживање тржишта набавке, планирање и уговарање набавке, транспорт, контрола квалитета, ускладиштење и дистрибуција материјала и свих осталих набавки. У таквој ситуацији од посебног значаја јесте обавеза ове функције да координира рад свих организационих јединица које су обухваћене низом наведених активности у оквиру функције снабдевања.
3. Рационално пословање и манипулисање материјалима свих врста у операцијама пре достављања материјала и средстава производњи и осталим корисницима, као и документовано преузимање одговорности за сва материјална добра у току њиховог кретања.
4. Прати могућности и предлаже образложене измене на производу у складу са променама на тржишту набавке.
5. Проучава и истражује најповољнији начин и организовање рада у оквиру сваке фазе функције снабдевања, применом савремених научних метода.

Функција маркетинга

Најважнији послови ове функције су следећи:

1. Прикупљање података и информација са тржишта продаје у земљи и иностранству.
2. Развој и примена адекватних прогностичних метода и пружање помоћи у пројектовању развоја производног програма.

3. Учешће у изради основног (годишњег) плана производње на основу обрађених и проучених података и информација сакупљених у непосредном додиру са тржиштем као и из других веродостојних извора.
4. Организација продаје, продајне мреже, сарадња са већим продајним центрима, а такође и рекламе, пропаганде, сајмова, изложби и сличних манифестација и подухвата.
5. Организација сервисне мреже, прикупљање мишљења, оцена, предлога и рекламација потрошача и сарадња са конструкционим и развојним бироом.
6. Посебна пажња се захтева у обради иностраног тржишта и у том склопу добро познавање свих административних и формалних услова, ограничења и могућности.
7. Непрекидна пажња организацији сопственог рада и унапређивању те организације, као и сарадња са истраживачким организацијама, треба да буду саставни део укупне активности ове функције, од чијег квалитета рада све више зависи стабилност и развој пословног система.

Рачуноводствена функција

Најважнији послови ове функције су:

1. Систематско прикупљање, регистровање, проучавање и приказивање свих имовинских промена у пословном систему, као и кретање имовинског стања.
2. Организовање евиденције стања и кретања свих видова обртних средстава (сиrovине, материјала, недовршена производња, готови делови, производи, финансијска средства итд.)
3. Израда петкалкулација (планска калкулација) и калкулација цене коштања и учешће у изради, утврђивању предлога цене продаје артикала и делова.
4. Обрачун извршене производње по операцијама, деловима, фазама и укупне и утврђивање финансијског ефекта у односу на планирани.
5. Израда периодичних обрачуна пословања и завршног (годишњег) рачуна у складу са строгим законским прописима и повремених

извештаја надлежним функцијама у складу са нормативним актима ППС-а.

6. Утврђивање негативних појава, тенденција или кретања у материјално финансијским и имовинским променама и благовремено извештавање надлежних органа.

Функција општих послова

Најважнији послови ове функције су следећи:

1. Праћење и коректна примена важећих законских прописа и нормативних аката предузећа у свим пословима: а) материјално финансијске природе у оквиру пословног система и у односу пословног система са друштвом, државом и правним лицима, б) и питањима која проистичу из радног односа у свим видовима.
2. Учествоје у изради нормативних аката и инструмената, што регулишу пословање појединих организационих јединица и ПС-а у целини, у духу законских прописа.
3. Учествоје у изради нормативних аката који су везани за рад и радни однос и свих појединости које из тога проистичу.
4. Учествоје у склапању уговора са пословним партнерима и води рачуна о коректности у извршавању уговорених обавеза.
5. Заступа ПС пред судовима и другим институцијама у споровима и расправама из оквира своје надлежности (струке)
6. Спровођење и одржавање административног реда у оквиру ПС-а.
7. Учествоје у изради нормативне подлоге (правилници, упутства, пословници итд.), што обезбеђује заштиту радника на раду, односно заштиту имовине ПС-а у сарадњи са заинтересованим организационим јединицама (техничко медицинска и хигијенска заштита, чуварска служба, ватрогасне службе итд.)
8. Организовано врши надзор правног живота, понашања и односа у свим видовима и сферама испољавања.

Функција организовања рада

Најважнији послови ове функције су:

1. Праћење и систематизовање научних достигнућа са подручја организовања рада, као и резултата практичне примене тих достигнућа у земљи и свету.
2. Непрекидно проучавање текуће ситуације и нивоа организованости ПС-а и предлагање мера за побољшање метод рада.
3. Организовано и систематично истраживање свих подручја рада са задатком да се изврши оптимизација резултата рада у датим реалним условима.
4. Истраживање и утврђивање метода рада на свим нивоима, почевши од радног па надаље.
5. Посебан акценат се ставља на усавршавање информационих система свих врста и делотворности система информисања.
6. Поштујући основне принципе теорије и праксе организовања, ова функција мора стимулирати сваког појединца и нарочито сваку групацију да на своје задатке гледа шире, да се понаша креативно у односу на проблем, да размишља и тражи боља решења, бољи метод рада, придржавајући се технолошке и организационе дисциплине, тј. не нарушавајући целину важећих технолошких и организационих прописа и решења.
7. Систематска сарадња са свим организационим јединицама, координација организационих активности и усаглашавање појединих поступака са основним концептом организације пословног система-
8. Валоризација корелације између нивоа организованости и резултата у производњи, односно у пословању.

ФУНКЦИЈЕ МЕНАЏМЕНТА

ПЛАНИРАЊЕ

Може се рећи да је планирање темељна, полазна функција менаџмента.

Планирање је мисаона радња, што претходи свакој организованој акцији.

Планирање је фаза процеса менаџмента, којом се дефинишу услови за реализацију стратегијских и оперативних циљева организације. Остале функције менаџмента произилазе из процеса планирања. Наиме, пре организовања, вођења и контроле, менаџери морају да планирају како би за дефинисану мисију и визију, одредили главне правце деловања, који

дефинишу шта је потребно да се уради, када да се уради, како да се уради и ко да уради.

Планирање представља мост између садашњег и неког пројектованог, жељеног стања конкретне организације.

Процес планирања као примарна функција менаџмента представља сложену активност. Планирање је континуиран процес који се не завршава самим доношењем плана. Процес планирања је присутан и одређујући у свим фазама пословања, где уједно служи као параметар оствареном и планираном пословању и анализи пословног успеха предузећа.

Процес планирања започиње реалном претпоставком о будућности, продужује се избором адекватних акција, а завршава мерењем постигнутих резултата у односу на планирана очекивања.

Најјаснија дефиниција планирања је да оно представља, избор циљева као и начина за њихово реализовање.

Планирање је како функција, тако и садржај рада и задатак свих менаџера, без обзира на ком се хијерархијском нивоу налазе.

За планирање је карактеристично, да његова обимност зависи од хијерархијског нивоа у организацији, односно да виши нивои менаџера у већој мери упражњавају планирање. Насупрот томе, нижи управљачки нивои се мање баве процесом планирања.

Кроз планове менаџери износе шта би требало да се уради да би организација била успешна.

Планови се могу разликовати по својој форми, степену детаљисања, али се у сваком случају баве остваривањем циљева организације у кратком или у дугом року. У целини посматрано планови организације представљају примарно средство припреме за суочавање са променама у окружењу.

Можемо да дефинишемо најмање четири разлога за планирање.

Планирање:

1. обезбеђује правац,
2. смањује несигурност,

3. трошкове и вишкове своди на најмању меру,
4. утврђује стандарде који се примењују у контроли.

Централни задатак процеса планирања је садашње и будуће стање на тржишту и идентификација претњи и шанси из глобалног окружења.

Сходно томе функција планирања има за циљ да:

1. доноси планове развоја и усмерује пословне активности према захтевима тржишта,
2. истражује тржиште
3. прилагођава активности и функције циљевима организације.

Резултат процеса планирања изражава се у виду

1. планских одлука,
2. политика,
3. стратегија,
4. програма
5. планова.

Кључни елементи планирања су циљеви, акције, ресурси и имплементација.

Процес планирања се састоји из шест корака:

1. Одређивање организацијских циљева
2. Одређивање алтернативних начина постизања циљева
3. Развој претпоставки на којима се темељи сваки начин
4. Одабир најбољег начина постизања циљева
5. Развој планова за остваривање одабраног начина
6. Реализација планова

Постављање циљева и израда планова

Планирање као процес обухвата два битна елемента, циљеве и планове.

Циљеви су жељена стања у која организација жели да доспе. Планови су писани документи, којима је утврђен начин за остварење циљева. У њима се даје опис алокације ресурса, као и други неопходни кораци за остварење циљева. Визија и мисија организације се у принципу конкретизују кроз формулисање и остварење постављених циљева.

Визија предузећа је целовита представа будућих догађаја, односно дугорочни жељени резултат. **Мисија** описује вредности, аспирације и разлоге постојања предузећа.

Циљеви су основна планска одлука. Остале планске одлуке служе остварењу циљева. **Циљ** предузећа је жељено, очекивано стање по протока времена, то су реперне тачке или стања којима предузеће тежи.

Циљ сваке организације јесте стварање неког производа или обављање одређене услуге, који имају вредност за њене потрошаче. Када се ради о циљу предузећа као организационог система, чије пословање је у фокусу целог учења о менаџменту, могло би се, поједностављено, рећи да је то профит. То потврђује и изјава Милтона Фридмана, америчког нобеловца за економију, који је изјавио "да је једина обавеза коју предузеће има остваривање профита".

Међутим, Рен и Воич тврде да је разлог оснивања и пословања дате организације, а пре свега предузећа, стварање вредности, односно нечега што може да користи потрошачима. У противном, потрошачи ће свој новац употребити за неке друге производе или услуге.

Према томе, кажу ови аутори, није довољно ако се менаџерима каже да је у њиховим свакодневним пословима профит једини циљ. Они мисле да је много корисније ако се каже да је профит награда за ефикасно коришћење расположивих материјалних и кадровских ресурса у процесу стварања вредности.

Свако предузеће мора да има један или више циљева којима тежи. Важност циљева наглашава и став појединих аутора који тврде да је организација средство за постизање циљева. Представља конкретизацију мисије и визије предузећа у постојећим и планираним условима екстерног окружења и интерне средине. Како мисија изражава шта предузеће жели да ради, циљевима се, у ствари, дефинише жељено стање.

Зато циљеви представљају стање, односно тип и ниво пословних перформанси којима ће предузеће тежити у остваривању своје мисије.

При избору циљева менаџер мора јасно одредити значај циљева, затим утврдити временску димензију циљева, квантификовати циљеве, односно разрешити конкурентски однос циљева према ресурсима.

Циљеви треба да буду реални и конкретни.

Класификација циљева може се извршити на основу различитих критеријума. У том смислу, аутори Церто и Петер, наводе свеобухватну анализу критеријума, од којих, без претензије на свеобухватност, наводимо само неке:

1. према нивоу организације разликују се циљеви: а) стратегијског (на нивоу корпорације), б) тактичког (средњи ниво, ниво дивизиона или организације), и в) оперативног карактера (ниво одељења и индивидуални циљеви унутар функционалних јединица или бизнис дивизиона);

2. према могућности квантификације разликују се: а) опипљиви или квантитативни циљеви (тржишно учешће, физички обим, итд), и б) неопипљиви или квалитативни циљеви (развој способности менаџера, задовољство запослених, радни морал, итд.);

3. према хијерархијском нивоу, могу се разликовати: а) непосредни циљеви (гоалс) и б) посредни циљеви (објективес);

4. према планском хоризонту, може се говорити о: а) дугорочним (циљевима са роком реализације 3-5 година), б) средњорочним (циљевима који се односе на период од 1-3 године), и в) краткорочним циљевима (које је потребно реализовати у року од годину дана).

5. према нивоу друштвене одговорности, могу се разликовати: а) економски циљеви (прављење што више новца за власнике акционаре, тј. максимизација профита), б) циљеви – брига за потрошаче, в) циљеви – брига за запослене, г) циљеви – брига за екологију, и д) циљеви – брига

за друштво у најопштијем значењу.

Корпоративно-стратегијске циљеве утврђује топ менаџмент организације, а њима се, најчешће, дефинишу глобални циљеви организације који имају дугорочни карактер. Стратегијски циљеви се односе на став о тржишту, производном програму, технологији и њеном развоју, рентабилности и прихватању ризика, развоју кадровске и материјалне основе рада, као и став према снабдевачима, дистрибутерима, и свима који олакшавају производњу и промет производа и одржавања пословних система. Генерално посматрано, стратегијски циљеви се односе на хтења и услове у којима ће се предузеће наћи у дужем временском периоду. И стратегијски циљеви морају бити јасни, односно не смеју бити неодређени, јер се на основу њих дефинишу циљеви на нижим нивоима и доносе важне управљачке одлуке.

Реализацијом конзистентних стратегијских циљева, ствара се лик, имиџ предузећа на тржишту и у друштву.

Тактичке циљеве дефинишу топ менаџмент и средњи ниво менаџера, а усмерени су на остварење резултата у специфичним дивизионим или функционалним јединицама организације. Тактички циљеви су по правилу средњорочног карактера, а често се означавају и као пословни циљеви или функционални циљеви. Овај ниво менаџера је специфичан због своје позиције. Наиме, његова улога је организовање комуникација топ и оперативног нивоа менаџера.

Оперативне циљеве утврђују менаџери средњег нивоа и првог нивоа, а њиме се дефинишу специфични циљеви за остварење на нивоу одељења и индивидуални циљеви у оквиру функционалних јединица или пословних дивизиона. Оперативни циљеви се често означавају и као задатак-оријентисани циљеви, а по свом карактеру су краткорочни. Оперативни ниво менаџмента је у непосредном контакту са извршиоцима задатака и њихов основни задатак је да осигурају неопходну ефикасност и ефективност.

МБО - Менаџмент помоћу циљева (MBO – Management by Objectives)

Многе организације данас помажу својим запосленима да поставе личне циљеве како би се лакше дошло до циљева организације. Један од начина да се то уради је процес назван менаџмент помоћу циљева, систем у ком се специфични циљеви заједнички одређују од стране нижих организационих

јединица и њихових претпостављених; напредак се повремено разматра и успешни се награђују.

Уместо коришћења циљева као средства контроле, МБО користи циљеве као мотив.

Суштина овог концепта састоји се у превођењу општих циљева у специфичне, намењене организационим јединицама и индивидуалним члановима. МБО претвара циљеве у оперативни процес у коме они продиру кроз структуру организације (циљеви појединаца на најнижем нивоу, а потом циљеви одељења, сектора и глобални циљеви организације), тј. глобални циљеви организације преводе се у специфичне циљеве за сваки ниво организације – сектор, одсек или појединца.

Пошто менаџери нижег нивоа учествују у постављању својих циљева, МБО функционише у оба смера и од врха ка дну и обратно. Резултат је хијерархија која повезује циљеве једног нивоа са циљевима следећег. За запосленог појединца МБО представља личне специфичне циљеве деловања. Тако свака особа има идентификован специфичан допринос успеху своје организационе целине. Ако сваки појединац постигне свој циљ, циљеви јединице биће такође постигнути.

Као последица тога и циљеви организације као целине постају реалност.

Четири елемента су заједничка за МБО програме:

1. специфичност циљева,
2. заједничко доношење одлука,
3. експлицитни временски период и
4. повратна информација о перформансама.

Циљеви у МБО треба да буду концизне дефиниције задатака који очекујемо да буду испуњени. Неадекватно је, на пример, просто изнети жељу да се смање трошкови, унапреди услуга или побољша квалитет. Такве жеље треба трансформисати у конкретне циљеве који се могу мерити и вредновати.

На пример, маркетинг менаџер треба да постави циљ: повећати тржишно учешће производа Y за 11 одсто до 30. јуна; производни менаџер: смањити

прекорачење времена рада за 20 одсто до краја другог квартала; менаџер за контролу квалитета: унапредити услугу тако што ће се на све рекламације одговарати у року од 72 сата од пријема и побољшати квалитет тако да број враћених артикала буде мањи од 0,5 одсто у следећем кварталу.

У МБО циљеви нису унилатерално постављени од стране шефа и додељени запосленима, као што је то карактеристично за класично постављање циљева. МБО замењује те наметнуте циљеве новим који подразумевају учешће свих. Менаџер и запослени заједно бирају циљеве и постижу сагласност око начина њиховог достизања. Сваки циљ такође има прецизан временски период у коме мора бити испуњен. Најчешће тај период је месец, пола године или година.

Последњи елемент МБО програма је константан прилив повратних информација о брзини постизања циљева. У идеалном случају те информације прослеђују се даље учесницима у процесу како би они имали бољи увид у свој рад и евентуално предузети корективне радње. Ово све се комбинује са повременим састанцима на којима се разматра степен напретка, што опет даје нове повратне информације. Оне, такође, знатно утичу на учинак, јер сугеришу појединцу да ли је његов ниво залагања довољан, или га је потребно увећати. Могу утицати да појединац повиси циљ након достизања претходног и на тај начин побољшавају перформансе. Истовремено, МБО више подразумева него што експлицитно истиче чињеницу да циљеви морају бити схваћени као изводљиви. Одабирање циљева је вештина коју сваки менаџер мора довести до перфекције.

Врсте планова

С обзиром на то што се процес планирања односи на будуће догађаје у пословању, битна детерминанта планских одлука јесте временски период за који се предвиђају активности предузећа. Зато је време један од битних критеријума класификовања планских одлука.

Према времену за који се сачињавају планови развоја, могу се дефинисати као:

1. дугорочни,
2. средњорочни
3. краткорочни.

4. текући (врло кратак период)

При томе, краткорочно планирање односи се на годишње периоде, док се средњерочним планирањем обухвата период од пет година, а дугорочним планирањем се обухватају периоди десет или двадесет година, да би се оперативним планирањем разрађивали годишњи задаци на краће временске периоде (месеце, седмице, дане).

С аспекта стратегије, планови се деле на:

1. Стратешке
2. Тактичке
3. Оперативне

Постоје различити објекти планирања тако постоје различите класификације планирања. С обзиром на садржај процеса планирања (планирање циљева, активности, мера, ресурса...), с обзиром на пословна подручја (продаја, набавка, радна снага...), с обзиром на периодичност (једнократно и перманентно планирање) итд.

Сагласно хијерархијском нивоу на ком се менаџери налазе у предузећу је нивоа планова који они доносе. Тако се топ менаџмент бави стратешким планирањем, менаџмент средњег нивоа доноси тактичке планове, док је оперативно планирање задатак прве линије менаџмент. Односно, том менаџмент идентификује визију, циљеве и стратегије које се односе углавном на дугорочни опстанак и развој предузећа. Они се баве организацијом као целином. Средњи ниво има задатак да стратегијске планове преводи у циљеве. Оперативни ниво се бави реализацијом специфичних процедура и процеса. Овај ниво је усмерен на рутинске задатке и планирању онога што се може учинити у кратком року.

Стратешки планови

Стратегијско планирање је предузетничко по свом карактеру и уско повезано са временском димензијом пословања организације и везано је за домен ефективности.

Временска димензија је важна одредница пословања, зато што је сваки менаџерски проблем, сваку одлуку или акцију потребно сагледати и са

становишта садашњости и са становишта будућности, а све у оквиру опште стратегије пословања.

Менаџери су зато принуђени да у сваку своју одлуку и акцију интегришу и садашњост – услове текућег пословања, и будућност – визију функционисања пословања у будућности.

Стратегијско планирање је процес условљен околностима, процес који се бави дугорочном неизвесношћу и стога захтева планирање које спремно реагује на промене. Као пример могу послужити разни стратегијски потези у одређеној грани индустрије, затим вероватноћа да ће се делатности и стратегије модификовати, а можда и личне вредности и приоритети. Стратегијским планирањем се обезбеђује континуирано прилагођавање организације интерним и екстерним променама и ограничењима.

Процес планирања је усмерен на развој алтернатива и разраду неопходних услова за реализацију дефинисаних циљева. Процес стратегијског планирања, због дужине временског периода, укључује велики степен неизвесности. Што је временски период планирања дужи већи је утицај екстерних чинилаца на развој организације.

Стратегијски планови описују опште активности које организације предузимају како би оствариле своје стратегијске циљеве, односно описују опште правце развоја и оквирне правце деловања. Усмерени су на будућност организације и остваривање њених дугорочних циљева. Како се првенствено баве будућношћу организације и односе се на целокупно пословање, дугорочни су по временској димензији, због чега су мање детаљни од осталих врста планова па је за њихову израду теже прикупити потребне инпуте.

Саставни део стратегијског планирања је предвиђање будућних догађаја, којим се смањује неизвесност појединих догађаја и утврђује вероватноћа њиховог настајања.

Стратегијско планирање, предвиђање и оперативно планирање представљају основ за изучавање будућег развоја организације и њено повезивање са окружењем. Предвиђање развоја потражње за производима или услугама и процењивање организационих потенцијала и пословне ефикасности две су

основне компоненте стратегијског планирања, које утичу на усмеравање акционог – тактичког и оперативног планирања и њихове резултате.

Треба правити разлику између предвиђања и планова. Предвиђањем се утврђује вероватноћа будућих догађаја и њихови очекивани резултати, а планови представљају развој одлука како да се припремимо за те догађаје. Планови се не могу развијати без предвиђања. Предвиђање представља основ за стратегијско планирање.

Предвиђање је важан део организационог планирања и менаџерима су потребна предвиђања како би могли ефективно и правовремено да предвиде будуће догађаје. Процењивање пословне средине је основа за предвиђање крајњих резултата. Циљ предвиђања је да се менаџерима обезбеде информације које ће олакшати доношење њихове одлуке. Технике предвиђања (квантитативне и квалитативне) су најпрецизније онда када се окружење не мења рапидно. Што је окружење динамичније, то је вероватније да ће предвиђања менаџера бити мање ефективна. Такође, предвиђање је релативно неефективно у случају одступања, неуобичајених појава, прекида у пословању, као и акција и реакција конкурената.

Стратегијско планирање постоји да би се остварила мисија као јединствен разлог постојања предузећа и визија као суштински начин остварења те мисије.

Свако предузеће има мисију. Мисија је општи безвременски циљ. Из мисије се изводе визија, циљеви и друге планске одлуке. Мисија мора бити конкретизована. Да би остварило мисију предузеће планира своје акције.

Резултат процеса планирања су планске одлуке. Циљеви представљају једну од најважнијих планских одлука. Остале планске одлуке као што су правила, поступци, политике, планови, пројекти, програми и стратегије служе остварењу циљева.

Највреднији део стратегијског планирања представља стратегијска визија, а не стратегијски план. Стратегијско планирање је, заправо, стратегијско програмирање, односно, примена стратегијске визије. Овако замишљено стратегијско планирање обухвата: кодификацију, елаборацију и конверзију стратегије. Кодификација значи прецизирање и објашњавање стратегије како

би се она могла примењивати. Елаборација значи рашчлањивање кодификоване стратегије на подстратегије, ad hoc програме и акционе планове којима се прецизирају задаци који се морају обавити. Конверзија значи корекцију стратегије на бази сагледавања промена и контроле резултата. У питању је веома осетљива фаза у којој се нерутинске одлуке као што су стратегија и програм преводе у рутинске одлуке као што су циљеви и буџет.

Основни производ процеса планирања је план. План је документ о оствареном и намераваном развоју организације са анализом њених садашњих и будућих потенцијала. Он је полазна основа за организацију и усмеравање свих организационих активности. План је статичан и односи се само на одређено временско раздобље (обично 3-5 година).

Својом статичношћу план не може да обезбеди континуитет развоја организације. Континуитет развоја обезбеђује се процесом планирања. План је више усмерен на разраду основе неопходне за реализацију циљева. Са њим се разрађују могућности и динамика остварења појединих праваца развоја организације.

Стратегијско планирање је континуирани процес: систематског одлучивања, у садашњости, са преузимањем ризика и са потпуном свешћу о будућности тих одлука; систематског организовања напора потребних да се одлуке реализују; и мерења резултата спровођења одлука у односу на очекивања, кроз организовану, систематску повратну спрегу.

И најбољи план, међутим, остаје само план и добра намера, све док се не преточи у акциони план. Да би план могао да се трансформише у рад који ће произвести жељене резултате, неопходно је имати организацију која ће обезбедити пристанак кључних људи да раде на специфичним задацима.

Стратегијски планови усмеравају напоре организације у правцу остварења циљева. Када се ти планови инфилтрирају у организацију, они представљају основу за тактичке планове, односно оперативне планове, који прецизирају детаље како ће се глобални циљеви постићи.

Оперативни планови

Док се стратегијски менаџмент бави креирањем стратегијске позиције која обезбеђује будући животни век предузећа, успостављањем односа организације и њеног окружења, оперативни менаџмент се бави искоришћавањем тренутне стратегијске позиције за остварење оперативних циљева организације, односно усмерен је на претварање инпута у оутпуте у организацији.

У пословним предузећима стратегијски менаџер се континуирано брине о профитним потенцијалима, а оперативни менаџер се брине како да претвори потенцијал у стварни профит.

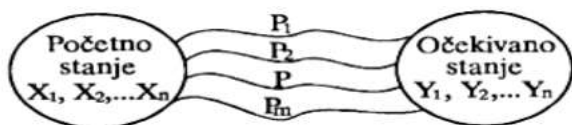
Стратегијска активност користи ресурсе и на тај начин, гледано на кратки рок, умањује краткорочну профитабилност. На дуги рок гледано, ефикасан стратегијски менаџмент ("радити праве ствари"), онда ствара претпоставке за ефикасност оперативног менаџмента ("ствари радити на прави начин").

Приступање планирању има за претпоставку постојање одговарајућег циља. Делатност менаџера на дужи рок и оперативно губи сваки смисао ако нису јасни циљеви које треба остварити. Исто тако, без адекватног планирања активности које треба обавити, ради остварења циљева, делатност менаџера представља скуп импровизација које могу, али мало вероватно, да доведу до постизања циљева.

Полазећи од дефиниције циља који представља очекивано, жељено стање у коме треба да се нађе пословни систем, на пример, по истеку неког унапред дефинисаног временског периода, основана је претпоставка да до тог циља постоји више "путева" како би се почетно, затечено стање трансформисало у очекивано, жељено стање

Према томе, планирање би се могло дефинисати као избор једног од могућих скупова активности, за остварење очекиваног жељеног стања. Планирање претпоставља познавање стања пословног система према обележјима, параметрима који су:

- компатибилни са карактеристикама циљева,
- сагласни са величинама релевантним за скуп активности и потребама у ресурсима за спровођење пословног система.



X_1, X_2, \dots, X_n - parametri postojećeg stanja

P_1, P_2, \dots, P_m - alternativne varijante transformacije sistema

Y_1, Y_2, \dots, Y_n - parametri očekivanog stanja

Слика – илустрација могућности трансформације из почетног у жељено стање

Степен детаљисања у дефинисању стања зависи и од степена разраде плана. На основу поставке да планирање треба да омогући превођење организације из постојећег у жељено стање, произилази да треба, из угла степена разраде планова, указати на одговарајуће односе.



Операционализација стратегије у свакодневни живот организације спроводи се оперативним плановима. Оперативни планови обухватају детаље потребне да се стратегија, односно стратегијски планови инкорпорирају у свакодневно пословање.

Најпопуларнији начин поделе планова организације је са становишта њихове:

- ширине (стратегијски и оперативни),
- временског оквира – обухватности (дугорочни и краткорочни),
- специфицираности (усмеравајући и специфични), и
- фреквенције коришћења (једнократни и трајни – перманентни).

О стратегијским и оперативним плановима са становишта ширине већ је било речи. Уобичајено је да се са становишта временског оквира за које се раде, у теорији и пракси пословног планирања, праве разлике између дугорочних, средњорочних и краткорочних планова. Краткорочни планови се

праве да покрију пословни период до годину дана, а дугорочни планови обично за период дужи од три до пет година. Средњорочни планови се раде за период између једне и три године, зависно од гране и делатности којој припада организација.

Са становишта специфичности планских циљева и задатака, може се говорити о усмеравајућим плановима, који идентификују опште смернице за развој, и специфичним плановима који имају јасно прецизиране циљеве. Као пример специфичних планова и циљева може се навести плански циљ који се односи на повећање продаје за 20 процената у наредних 12 месеци, или смањење трошкова за 4 процента и повећање прихода за 6 процената у следећих 6 месеци. Усмеравајући планови су уопштенији, као на пример, побољшати профит предузећа за 5-10 процената у току наредних 6 месеци.

Оперативни планови, с обзиром на учесталост промене, односно чињеницу да ли се понављају или не, могу бити једнократни и трајни.

Једнократни планови су детаљни водичи акције која се вероватно неће поновити у истој форми у будућности. На пример, предузеће које се рапидно шири планира нови магацин, за шта му је потребан појединачан план за тај пројекат. Иако предузеће има неколико магацина, нови магацин представља јединствене захтеве у погледу локације, трошкова конструкције, расположивости радне снаге, законских ограничења итд. Основни типови, односно врсте појединачних планова су: програми, пројекти и буџети.

Програм је - "single-use" - план који покрива релативно широк сет активности. Он показује:

- Основне кораке неопходне да би се постигао циљ;
- Организациону јединицу или појединца који су одговорни за сваки корак;
- Редослед, као и време потребно за сваки корак.

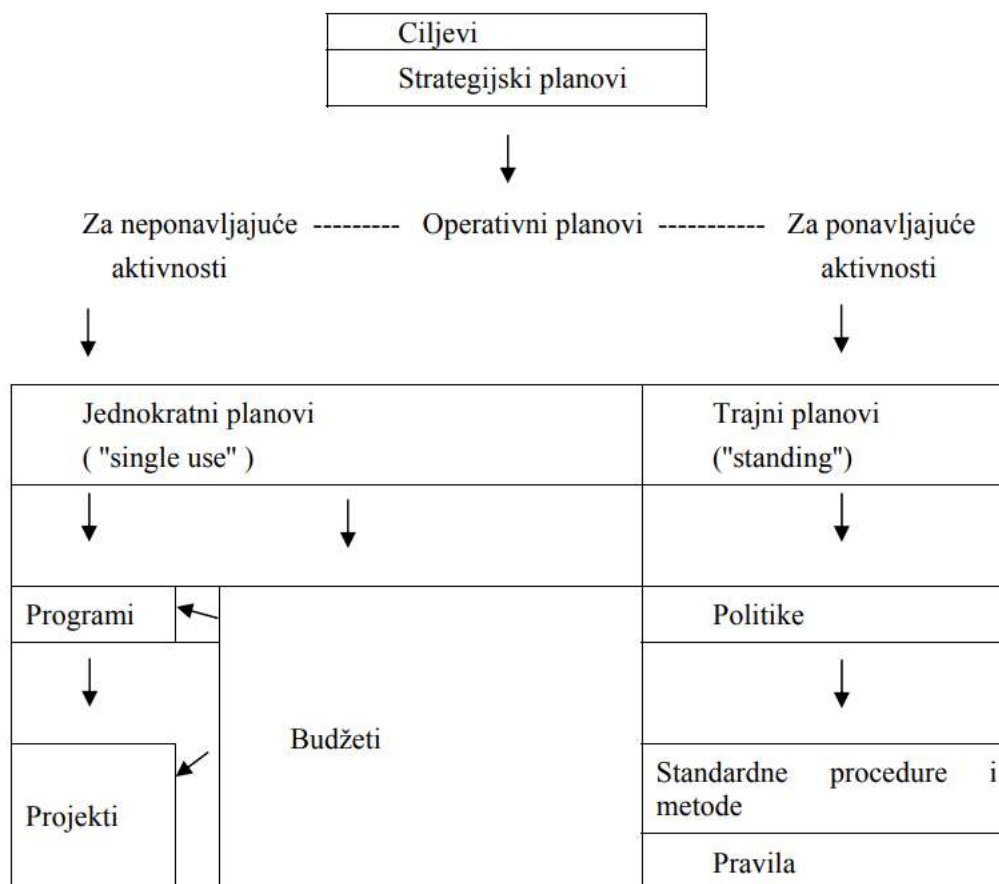
Пример програма су: програм развоја и увођења новог производа/услуге, програм изградње нових производних погона на новој локацији, као и програм образовања и развоја менаџера.

Пројекти су мањи, осамостаљени делови програма. Они су просторно ограничени и садрже јасне директиве које укључују задатке и време.

Пројекат можемо посматрати и самостално када представља сложен и непоновљив пословни подухват који је усмерен коначном циљу у будућности, а изводи се са ограниченим људским и материјалним ресурсима и у ограниченом времену.

Буџети су искази финансијских извора одвојени за специфичне активности у одређеном периоду. Они су примарни, да би контролисали организационе активности, и као такви су важна компонента програма и пројеката.

Буџетирање је важан плански алат. Технике такве као мрежни дијаграм и Гантов дијаграм доказано могу помоћи у једнократном планирању.



Слика – хијерархија организационих планова

Трајни (перманентни) планови се примењују кад год се организационе активности понављају. Једном установљени, трајни планови омогућују менаџерима да уштеде на времену, зато што су сличне ситуације решаване на унапред одређен – коегзистентан начин. У неким случајевима, трајни планови могу бити сметња, зато што наводе менаџере на одлуке које више

нису актуелне. Штавише, важно је да се трајни планови периодично испитују због сигурности њихове ефикасности. Главни типови, односно врсте трајних планова су: политике, процедуре и правила.

Политике су опште смернице понашања, тј. различита начела и критеријуми пословања који усмеравају деловање (доношење одлука, акције итд) припадника организације у појединим ситуацијама. Оне постављају принципе, начела, ставове, критеријуме за одлуке, дајући на знање менаџерима које одлуке могу, а које не могу доносити. У том смислу, политике су путоказ размишљања свих чланова организације и коегзистентне су са циљевима.

Неке политике обрађују веома важне материје, као што су здравствени услови код компанија где се производи храна или лекови, политика запошљавања, политика етичности у пословању, и сл. Док друге политике разматрају мање значајна питања, као што је радна униформа запослених, политика употребе интернета и електронске поште итд.

Постојање политика повећава шансе да ће разни људи учинити суштински исти избор када доносе независне одлуке под сличним околностима. Оне се обично развијају за сва главна подручја пословања. Политике усмеравају акције. То значи да су алтернативе расположиве, али у оквиру датих принципа и критеријума политика.

Стандардне процедура политика се спроводи посредством детаљних директива познатих као "стандардне процедуре" или "стандардне методе". Процедуре омогућавају детаљан сет инструкција за извођење секвенци акције, које се појављују често или редовно. Речју, процедуре показују како би пословне политике требало да се спроведу да би се задаци реализовали на оптималан начин.

Правила се сматрају обликом планирања зато што су она унапред одређено "упутство" о томе како да се делује. Правила су искази да ли се специфична акција може или не може предузети у датој ситуацији. Правила су одређена трајним плановима. Она су путоказ за размишљање или доношење одлука. Једини избор које правило оставља је да ли га или не применити на одређену групу околности.

На пример, у канцеларији где правило каже да сви запослени раде по пет сати, менаџер може одлучити да суспендује правило на дан када је вруће, уколико клима уређаји не раде. Међутим, увођење правила често негативно утиче на морал запослених. Ово је посебно тачно када су запослени навикнути да раде без много правила.

Без обзира на чињеницу да процедуре и правила могу изгледати и бити бирократски и ограничавајући, они представљају моћно средство за имплементацију стратегије. То посебно истичемо у домену годишњег планирања менаџмента помоћу циљева и система награђивања.

Као што је већ наглашено планирање је менаџерска функција којом се бира ефикасан правац акција у циљу реализације зацртаних циљева. Оперативно планирање се може дефинисати као поступак којим се циљеви, стратешки планови предвиђања, преводе у специфичне правце делатности.

Циљ оперативног планирања јесте да начини низ специфичних планова и буџета који ће помоћи да се изврши припрема за вероватне будуће догађаје назначене у предвиђању.

Оперативно планирање обухвата прикупљање информација, процену варијанти и избор најуспешнијих правца деловања. Ти правци деловања су детаљно прецизирани у скупу планова и буџета за одређени оперативни период, рецимо, за годину дана или за једно тромесечје. Скуп планова и буџета прецизира начин на који се обавља набавка, расподела, коришћење и замена ресурса у циљу остваривања циљева организације.

Као што је већ наглашено у разматрању хијерархије циљева по основу временске димензије, тако и приказаној кореспонденцији циљева и врста планирања, временски периоди за поједине врсте планирања прилагођавају се специфичностима односног субјекта пословања. Поред тога, имајући у виду наглашену стохастичку природу догађања у окружењу, посебно на тржишту и све оно што има последицу, која се исказује као потреба тржишта, окосница сваког планирања – задовољење потреба купаца, поприма карактер предвиђања са већом или мањом вероватноћом.

Последично могућа је супституција планирања са предвиђањем у свим случајевима када се не располаже фиксираним подацима о потребама

тржишта. То практично значи да на нивоу целине пословног система и делова који директно наступају на тржишту, планирање постоји на краткорочном нивоу, тј. за годину и мање, односно тромесечје или, чак, месец дана.

Када се ради о оперативном планирању менаџмент на том нивоу сваки проблем може и мора рашчланити на одређене операције. Специфични плански задаци за појединце и организационе јединице, распоређени на временске интервале краће од једне године представљају оперативне планове.

Помоћу овако формулисаних планских задатака и њиховог остваривања, менаџмент предузећа обезбеђује координацију укупног пословања и контролу функционисања сваког сегмента организационе структуре. Како знамо да се производне и услужне делатности састоје из већег броја активности, то нам указује да те активности представљају одређене операције и да се сваки проблем у производњи и услугама састоји из великог броја операција. То нам даље указује на чињеницу да менаџери морају поседовати огромна технолошка знања, како за производњу, тако и за услуге.

Менаџмент се прво бави планирањем, које представља производни план за одређену количину и асортиман производа или услуга. Планирање има задатак да нам одгонетне колико и које производе планирамо да произведемо, или коју услугу у ком временском периоду треба обавити да би задовољили потребе купаца.

Доношење оперативних планова заснива се на годишњем плану предузећа, чија структура се разлаже на краће периоде и на поједине организационе јединице задужене за обављање парцијалних задатака. Ова врста задатака представља терминирање послова предвиђених годишњим планом. То подразумева прецизирање динамике извршавања планских задатака. Друга фаза доношења оперативних планова јесте лансирање радне документације по којој се обављају поједини задаци.

Оперативни планови доносе се и за поједине пословне функције, као што су маркетинг, производња, финансије, набавка, запошљавање и друге. Овако

конципирани оперативни планови представљају непосредне задатке одговарајућих сектора и служби као специјализованих организационих јединица које су носиоци појединих пословних функција.

Да би менаџмент на оперативном нивоу дефинисао производни програм, неопходно је дефинисати производ. Сваки производ по својој сложености може бити: прост, средње сложен и сложен.

Прост производ се састоји из једног елемента (кашика, виљушка, шнала, игла, итд), што значи да исти производ не може да се демонтира, а као такав се користи док се не похаба, а онда се баца као отпадни материјал. Средње сложен производ се састоји до 30 елемената, а сложен производ је сваки онај који има више од 30 елемената.

Ако посматрамо производњу са великим асортиманом производа, онда се планирање врши на два начина:

- сведени производни програм (сви производи се садрже у једном "еталон" производу), и
- дефинисати асортиман комплетног производног програма.

Сведени производни програм значи да најмање сложен производ има ознаку 1 и он је "еталон" производ, док сви остали производи се увећавају у односу на јединицу у зависности од степена сложености. На тај начин смо комплетан производни програм свели на "еталон" производ и тиме разноврсну производњу свели на истоврсну. Овакво планирање је неопходно за израчунавање комплетног капацитета, као и степен његовог коришћења.

Са планирањем производње не постоји проблем, сем када се јави случај да је тражња производа већа од могућности произвођача да испоручи тражени производ. При агрегатном планирању производње, неопходно је ускладити захтеве тржишта и могућности производње (капацитет). Уколико су захтеви тржишта већи од производне могућности онда се уводи двосменски или тросменски, па и четворосменски рад, да би се удовољило захтеву купца. Уколико се и тад не удовољи захтеву купца, онда се траже кооперанти за израду елемената, подсклопова и склопова да би се увећала

производња. Уколико су захтеви купаца мањи од производне могућности (капацитета), онда се сачињава производни план за одређени временски период. Агрегатно планирање има задатак да задовољи потребе купаца и произвођача и он се тада сматра производним планом. На основу свега напред реченог, производни (основни – оперативни) план за једну годину још садржи:

- количину асортимана производа,
- структуру и обим осталих делатности које доносе приход,
- динамику прихода и расхода за једну годину,
- динамичку разраду по кварталима, што служи као основа за оперативно планирање.

Планирање услуга се своди на извршавање услуга према броју запослених, који реализују услугу (капацитет). Уколико су захтеви купаца услуге већи од услужне могућности, онда се то решава повећањем капацитета, односно већим бројем извршилаца услуга, или ангажовањем сличне радне организације која се бави истом делатношћу.

Планирање производње на оперативном нивоу у великој мери зависи од познавања стања. Оперативно планирање заснива се на информацијама и подацима о:

- извршењу у производњи у протеклом периоду, са проценом обима и структуре недовршене производње по производима, компонентама, која се преноси у наредни период;
- расположивим производним капацитетима за наредни плански период;
- стању залиха материјала и количинама које се очекују да ће благовремено пристићи, по врстама;
- стању алата и прибора за производњу у наредном периоду, и
- стању радне снаге, по броју и структури.

Имајући све наведено у виду, треба за сваку пословно-производну ситуацију изабрати одговарајућу методу за оперативно планирање и терминирање. У том смислу подсећамо да су основне методе и технике оперативног планирања и терминирања са праћењем и регулисањем:

- расподела послова
- Gantt-ове карте
- Вишедимензионални модел
- MRP и MRP II
- KANBAN систем
- Систем „push“ – „pull“
- Метода тренутног запажања
- VIDENTO систем
- Centroplan
- Планирање и праћење са процесним рачунаром

Технике планирања

SWOT анализа

Постоји више техника планирања које служе за идентификовање елемената од значаја за пословање компанија. Као назпознатија и веома употребљива техника издваја се **SWOT анализа**.

SWOT анализа служи за сагледавање предности, односно S – strengths (снаге), W – weaknesses (слабости), O – opportunities (шансе) и T – threats (претње).

Овом техником се долази до сазнања које су јаке, а које слабе стране компанија и на шта треба фокусирати сопствене стратегије, као начин за реализацију постављених циљева.

Анализом се утврђује стање спољашњих и унутрашњих фактора од утицаја на пословање предузећа. Спољашње факторе чине: шансе и претње из окружења, а унутрашње: снаге и слабости предузећа.

SWOT ANALYSIS



Комбинацијом сазнања о стању ових фактора, може се доћи до потребне дијагностике и олакшати одлуке о правцу даљих активности предузећа.

Пример:

Компанија жели да на тржиште избаци нови производ и прави SWOT анализу

Снага (унутрашње): квалитетна радна снага, довољни капацитети машина.

Слабости (унутрашње): недовољно продаваца, застарео возни парк.

Прилике (спољашње): још нема конкуренције – нико још није избацио на тржиште такав производ.

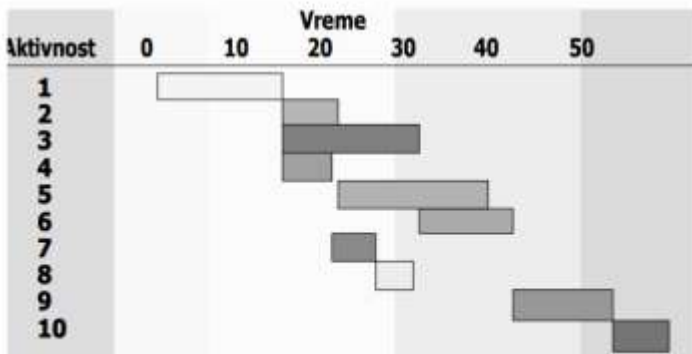
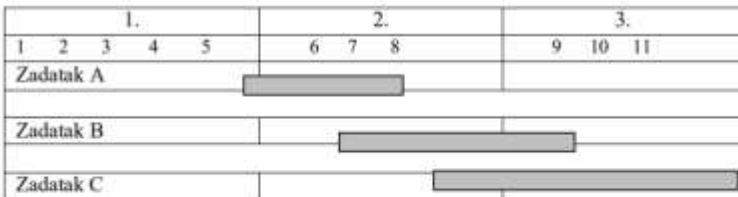
Претње (спољашње): мала куповна моћ потенцијалних корисника.

Техника гантограма

Техника гантограма је творевина Хенрија Ганта. Он је створио табеларни систем планирања производње. Планирање се приказује путем Гант табеле у коју се уноси трајање активности путем правоугаоника. Гантограм као техника нарочито је употребљив у управљању пројектима. Погодан је за

приказивање мањег броја активности, али оних са великим значајем. Процене су да је примењив за приказивање највише до 50 активности, док за већи број од овога постаје непрегледан, а самим тим и непрактичан. Користан је посебно у стратешком планирању. Гантограми се примењују углавном код глобалних планова, јер они немају велики број активности. За примену у планирању детаљних временских планова погодни су само ако тај план има мањи број активности. У супротном биће далеко примењивији мрежни план.

Такође се могу користити и за оперативне планове, али под условом да су то планови за краћи временски период, (недељу дана и слично).



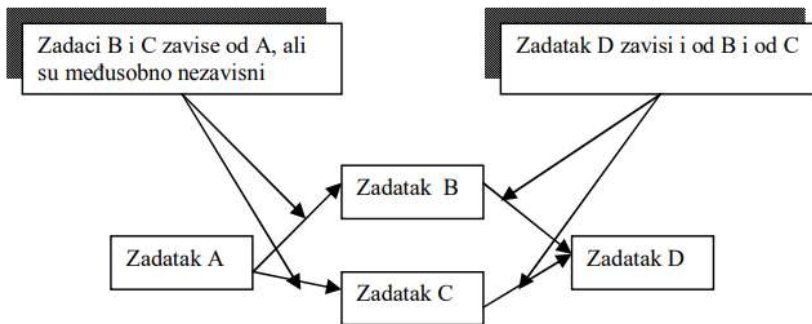
Техника мрежног планирања

Техника мрежног планирања је такође у употреби код планирања пројекта. Користи се за приказивање већег броја активности и логична је разрада гантограмског планирања у оперативном погледу.

Глобални мрежни план је приказ пројекта сврстаних у мали број активности. Приказ броја активности обично није већи од педесет приказа.

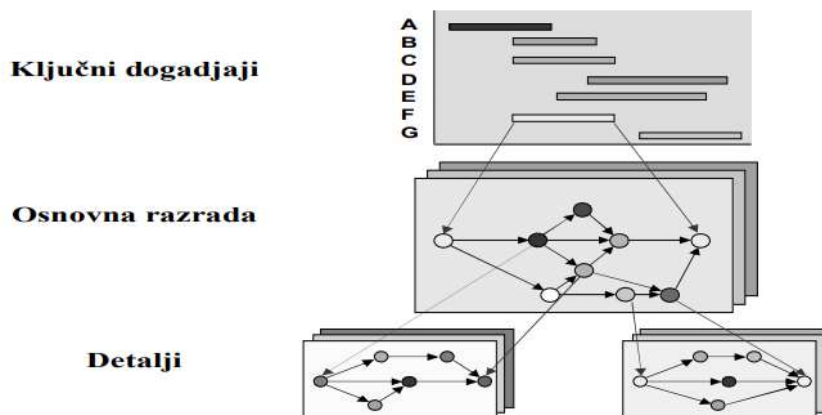
Графички се једноставно представља и може да се уради без компјутерске подршке. Циљ и сврха му је да омогући праћење реализације пројекта од стране најужег руководства и служи као приказ праћења и напредовања

остварења пројекта. Глобални мрежни план се даље дели на већи број мањих и конкретнијих планова.



Стандардни мрежни план служи за сличне или истоветне пројекте, којим се представљају типични пројекти са великим бројем активности које се појављују и код других пројеката из ове групе. Стандардни мрежни план се користи као глобални мрежни план, али је могуће да функционише и као детаљни мрежни план.

Детаљни мрежни временски планови се односе на детаљну разраду пројекта до најситнијих елемената, фаза рада или активности појединих извођача. Детаљни временски мрежни планови могу се радити и по врстама радова.



Методe мрежног планирања користе се за:

- увођење новог технолошког процеса,
- увођење новог производа,
- планирање истраживачких пројеката

- реализацију сложених ремонта,
- планирање и терминирање производних задатака,
- управљење сложеним монтажним радовима,
- дислоцирање производних објеката и постројења,
- планирање и реализацију сложених развојних програма и слично.

Анализа преломне тачке

Анализа преломне тачке је једноставан, али веома битан прорачун. Њиме се указује на однос, односно разлику између прихода и трошкова, а самим тим и на стање профита (представља разлику између укупног прихода и укупног расхода).

Добар менаџер треба да познаје ову анализу и да је користи у свом пословом планирању.

Пре улажења у суштину анализе неопходно је да направимо разлику између фиксних и варијабилних, односно сталних и промењивих трошкова. Фиксни трошкови су стални трошкови и нису осетљиви на количину – обим производње.

Промењиви трошкови су зависни од количине производа и увеличавају се сразмерно повећању јединица аутпута – производа. У промењиве трошкове сврставају се: трошкови сировина, рада, енергије и слично. Укупни варијабилни трошкови су они трошкови чија величина у укупном износу, директно зависи од обима произведених јединица неког производа.

Типични укупни варијабилни трошкови су:

- а) количина рада и
- б) сировине.

Укупне трошкове производње чини збир фиксних и промењивих трошкова.

За израчунавање преломне тачке потребно је знати:

- цену јединице производа,
- укупан фиксни трошак (који се дели са укупним бројем производа, тако

да ако је већи број производа у оптицају, фиксни трошкови ће бити мањи по јединици производа) и

- варијабилан трошак по јединици производа.

Према томе, формула за израчунавање преломне тачке би била:

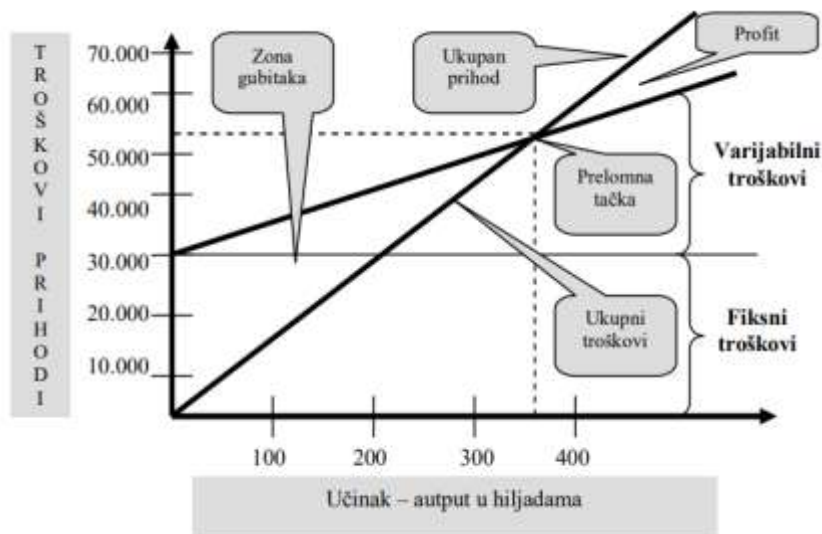
$$PT = \frac{UFT}{CJP - VTJ}$$

PT – прелона тачка

UFT – укупни фиксни трошкови

CJP – цена јединице производа

VTJ – варијабилан трошак по јединици



Методe предвиђања

У свему што раде менаџери се користе имплицитно или експлицитно неким обликом предвиђања. Предвиђањем се процењује будућност. Предвиђањем се процењује вероватноћа и тренутак када ће неки догађај наступити и/или какав ће интензитет и утицај имати на предузеће. Предузећа се често сусрећу с питањима оперативне, тактичке или стратешке важности на која треба дати одговоре.

Предвиђање и препознавање прилика и претњи из околине предузећа је процес који је могуће поделити на неколико фаза:

1. Идентификација кључних подручја интереса и циљева предвиђања. Шта се жели добити предвиђањем? Шта се жели сазнати?
2. Идентификација варијабли околине или питања која су од кључног интереса или критичног утицаја на предузеће. Шта сигнификантно утиче на идентификовано подручје истраживања? Каква је динамика и однос између варијабли које обликују то подручје?
3. Избор извора информација о тим варијаблима. Где се могу пронаћи подаци на основу којих је могуће поуздано предвидети понашање појаве коју се истражује?
4. Избор и примена одговарајуће технике или методе предвиђања. Које технике дају најквалитетније резултате с обзиром на расположив обухват и квалитет информација?
5. Интегрисање резултата предвиђања у процес стратешког менаџмента. Шта резултати предвиђања значе? Које је активности потребно спровести да би се прилике искористиле, а претње минимизирале?

Методе предвиђања је могуће разврстати у две основне групе: методе пројектовања будућности тзв. Квантитативни приступ и методе осмишљавања будућних ситуација.

Прву групу карактерише претпоставка да ће се у будућности збивања одвијати у квалитативном смислу као и до сада, тј. у прошлости. У ту сврху се користе статистички подаци, чија обрада на бази математичке статистике уз одговарајућу вероватноћу, омогућава пројектовање будућности.

Методе осмишљавања будућних ситуација имају за основу познавање пословног система и релевантних околности, чиме осмишљава неко будуће стање система али уз релевантно слободно комбиновање одговарајућих елемената. При томе већ постојеће релације и структура система, те други параметри, утицаји, могу бити занемарени. На тај начин отклања се дословно пројектовање прошлости у будућности, што је и битна разлика у односу на прву групу метода. У ову групу спадају Делфи (Delphi) метода, Синетичка метода, Сценарио метода, Дрво одлучивања.

У главне и често примењиване методе предвиђања за потребе менаџмента убрајају се: Brainstorming, Делфи метода и Сценарио метода.

Brainstorming

Brainstorming је метода предвиђања, која има за циљ да из великог броја предложених идеја исфилтрира најбоље. У том правцу потребно је изнети што више идеја, чије презентирање треба да буде сасвим слободно, без икаквих ограничења.

Ово је техника предвиђања из групе интуитивних метода. Мада знамо да интуиција не може да буде основни фактор на основу којег ће да се доносе одлуке, њу не треба потценити.

За примену ове методе треба организовати састанак експертске групе, односно људи компетентних за проблем који треба решити. Овај број не би требао да буде мањи од осам, нити већи од двадесет учесника. Даљи поступак је да се у потпуно слободној атмосфери понуде претпоставке за решавање постојећег проблема. Слобода приликом изношења предлога за решавање у ствари подстиче креативни потенцијал сваког појединца.

Као прво потребно је развити максимално могући број различитих идеја и исте предложити као могуће решење. Не треба се устручавати од било каквих предлога, јер сви предлози и идеје су добродошли. Из тог разлога није дозвољена расправа о предложеним идејама, нити њихова критика. Суштина поступка је да се из масе предложених решења, из круга у круг, тај број смањује, односно да се филтрира.

На крају имаћемо идејно решење, које би требало да буде најбоље могуће. У ствари та идеја имаће комплетан консенсуз свих експерата. Код састанака овакве врсте могуће је имати модератора, мада је суштина методе да се састанак одвија сасвим слободно, без организованог вођења. Уколико постоји руководилац браинсторминга, он мора да буде апсолуно непристрасан и некритичан.

Основни оквирни кораци су:

- објашњење правила, (слобода приликом изношења идеја, тежити великом броју идеја)
- дефинисање актуелног проблема, (изношење проблема којег је потребно решити)

- редефинисање проблема, (посматрање почетног проблема са измењеног становишта, након првог круга)
- препознавање утицајних фактора, (препознавање фактора, који су на директан или споредан начин утицајни на дати проблем)
- дефинисање приоритета утицајних фактора, (стварање листе приоритета)
- предлагање могућих активности, (утврдити акције, којима је потребно решити проблем)
- одређивање приоритета акција. (кључне акције и њихов редослед са тајмингом).

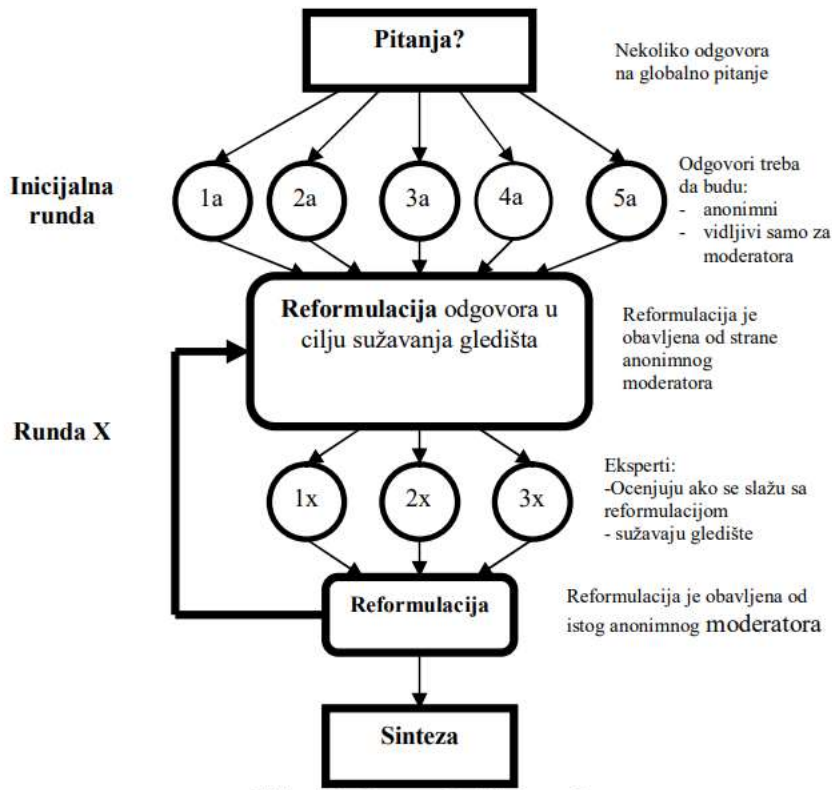
Делфи метода

Делфи метода је настала у САД-у (Калифорнија) почетком шездесетих година. Назив методе преузет је из грчке митологије по једном пророку из Делфија, који је имао моћ да под дејством психогених активних супстанци предвиди будућност.

Са аспекта науке метода се посматра као могућност предвиђања будућности, односно колико можемо стварно да знамо о будућности. Ова метода је квалитативна метода намењена предвиђању трендова. Најчешће је коришћена, као експертска метода. Користи се за прогнозирање, оних неизвесних ситуација за које нисмо у стању да обезбедимо статистичке законитости и податке.

Као и код других метода потребно је прво дефинисати проблем, који је предмет прогнозирања. Даље је потребно формирати групу од 10 – 15 стручњака, задужених за прогнозирање. Дакле, основни услов је да треба ангажовати најбоље стручњаке за дату област, у којој се трендови кретања планирају. Прогноза се врши на основу прикупљених, односно спроведених упитника, који служе као основа за израду сценарија, а самим тим и стварања претпоставки у вези са проблемом. Иако су прогнозе резултат ове методе предвиђања, оне морају имати потпору у одређеним аргументима.

Примена методе креће се по серијама, тако да прва серија упитника тражи од сваког експерта учесника појединачну прогнозу, при чему имају обавезу да наведу и аргументе прогнозе. Добијени резултати се сврставају у низ по растућем тренду, када се одређује средњи ниво вредности. Друга серија упитника је усмерена на слање добијених резултата експертима са захтевом да преиспитају своје прогнозе. Последњом серијом упитника од експерата се тражи коначна прогноза.



Слика – процес Делфи методе

Предности делфи методе виде се у: брзини постизања консензуса, могућношћу укључења експерата из више земаља, заобилажење колективног мишљења.

Недостаци су: сложен поступак њене реализације, дуг временски период истраживања и зависност успеха искључиво од учесника у стручном панелу.

Сценарио метода

Сценарио се дефинише као хипотетичан редослед догађаја, конструисан у сврху стављања у фокус пажње узрочних процеса и тачке одлучивања.

Одговара на две врсте питања.

1. како прецизно може доћи до неке хипотетичке ситуације, корак по корак и
2. које алтернативе постоје за сваког учесника на сваком кораку да спречи, преусмери или одржи процес.

Метод сценарија омогућава развијање више могућности у правцу будућности. Дакле, потребно је створити комплексан став, путем шематског описа, са свим позитивним и негативним консеквенцама, односа система и окружења у будућности. Наравно, потребно је дати квалитативни и квантитативни опис свих могућих алтернатива, односно визије будућности појединих сценарија.

Сет свих повезаних параметара сачињава један складан сценарио.

Повезивањем параметара долазимо до више могућих сценарија. Значај и употребна вредност сценарија је у могућности комбиновања великог броја фактора из средине, који уз снаге и слабости предузећа утиче на пословну позицију пословног система у наредном периоду.

Сценарији за дефинисање стратегија развоја предузећа могу бити оптимистички и песимистички. Ови исходи су најбоља или најлошија могућа решења. За потребе методе сценарија, могуће је применити SWOT матрицу, што указује на могућност комбиновања техника планирања.



Слика – анализа за сценарио развоја

Комбиновањем фактора у елементима матрице, долази се до претпоставке, шта је најбоље чинити у наредном периоду.

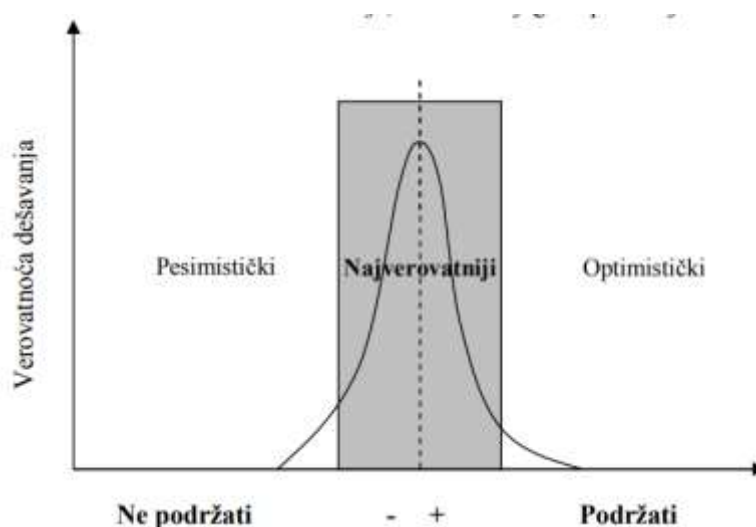
Проблем код примене ове методе је, јер њом добијамо уопштену слику развоја садашњости према будућности, која се не базира на прецизним подацима, јер је будућност тешко предвидива, поготово у садашњим условима егзистирања, када су промене опсежне и свакодневне. Овде је присутна још једна карактеристика, а то је да ова метода идентификује више могућих решења, од којих свако може, али и не мора да се деси. Дакле, ни једно није извесно.

Метод сценарија нема јасно предвиђену или општеприхваћену методологију или поступак за сачињавање сценарија за потребе планирања.

Сценарио може да буде:

- песимистички, (мали обим производње, ниске цене, мали укупан приход, дуг рок враћања уложених средстава)
- реалан (прихватљиве цене, прихватљив обим производње, солидан укупан приход и сл.) и
- оптимистички (висока продајна цена, максимална продаја, високи приходи, кратак временски рок за повраћај уложених средстава)

У зависности од резултата сценарија, зависиће и његова прихватљивост.



Слика – вероватноћа дешавања за три алтернативна сценарија

Важна ствар у прављењу сценарија је избор кључних варијабли, које могу футуристички утицати на пословање предузећа. При томе у обзир се узимају унакрсни утицаји у организацији и њихови односи са средином.

ОРГАНИЗОВАЊЕ

У литератури се налази на различита тумачења појмова организација и организовање.

Нема до сада конзистентне дефиниције појма организација, нити опште сагласности о целовитом садржају.

Поред тога што постоје различите дефиниције и одређења, организација се дакле и различито схвата. Теорија и пракса често имају дивергентне ставове, а и у пракси постоје контроверзе које отежавају њихово правилно схватање.

Без обзира на лојалност и различитост у схватању, теорија организације је искристализовала неколико најзначајнијих схватања организације.

Биологистичко или медицинско схватање организације

Настало је у оквиру власничке теорије организације. Са развојем биологије и медицине, ово схватање задобија све већи број својих присталица, тако да су данас бројни термини из биологистичко-медицинских наука примењени у организацији. Суштина биологистичког схватања се своди на изједначавање организације и организма. Бројне карактеристике организма приписују се и организацији као скупу сврсисходно повезаних органа у целину од којих сваки врши одређену функцију:

-организација као организам има свој циљ и задатак, који се даље рашчлањује на појединачне функције и подфункције;

-организација као организам има своје органе (управљачке, регулаторне, извршне, контролне) са јасно одређеним задацима и правилима функционисања;

-управљање организацијом се заснива на истим принципима на којима се управља са организмом. Оно што је мозак у организму, то је управни одбор или генерални менаџер у организацији. Утврђивање принципа

функционисања и односа између централног нервног система и периферних делова организма, могуће је према овом схватању конституисати модел функционалне повезаности између менаџерске и извршне функције у организацији;

-и у организацији као и у организму може се говорити о дијагностицирању стања, терапији, хируршким резевима, хладним облогама итд. Наведени термини су до те мере одомаћени у организацији да је готово немогуће науку о организацији замислити без њих.

Биологистичко схватање своју основу налази како у интелектуалним, тако и у инстинктивним организацијама. Изучавање правила понашања инстинктивних скупина као што су: јато птица, рој мрава, рој пчела, чопор животиња итд. могу се одређена сазнања применити и на интелектуалне организације.

Механистичко

Као и биологистичко схватање, настало је у оквиру класичне теорије организације. Према овом схватању, организација се посматра као механизам, сложени апарат који се састоји од бројних склопова, подсклопова, резервних делова итд. Као што се однос између хардвера и софтвера у сложенем апарату успоставља по одређеним правилима, или однос између великог и малог зупчаника успоставља по одређеним пропорцијама, тако се и у организацији усклађују односи између делова и целине. Менаџер у организацији по механистичком схватању је сличан мотору у сложенем апарату, који не само да напаја, већ и покреће веће, а ови мање склопове и подсклопове, стварајући резултате, односно одређене ефекте.

Присталице механистичког схватања, организацију схватају као деперсонализиран и отуђен апарат чије се предвиђање може не само стопроцентно предвидети, већ и његово функционисање поставити на најрационалнијој основи. Као што механизам функционише без трења, грешака, слабости итд. тако и организација по механистичком схватању мора функционисати на принципу аутомата. Организацију зато треба схватати као технички систем који елиминише субјективност и која је изнад људи.

Практицистичко схватање организације

Је резултат практицистичког приступа и потиче од људи који се баве операционализацијом организације. Присталице овог схватања, организацију доживљавају као нешто практично, искуствено и опипљиво. По њима у организацији има или би требало да има мало теорије. Теорија по практицистичком схватању је сувишна, јер привредна пракса се среће пре свега са непрестаним организовањем и реорганизовањем. Практицистичка организација се ослања на прошлост, своја искуства и искуства других.

Бирократско схватање

И ово, као и претходна схватања организације су резултат крутог, деперсонализованог и формалистичког приступа организацији. Суштина бирократског посматрања организације се своди на то да је организација бирократска творевина у којој човек представља само један елемент који се мора понашати у складу са одрешеним правилима и прописима. Овде су прописане не само дужности и одговорности већ и понашања људи. Уместо да људи управљају прописима, овде прописи управљају људима, што доводи до култа прописа и бирократских ауторитета. Присталице бирократског схватања организације полазе од става да је организација рационална творевина у којој се респектују функције. Човек је увек у другом плану. Хијерархијско стратумирање је услов опстанка организације. Под тим се подразумева различит распоред власти на појединим нивоима, тако да се у врху хијерархијске пирамиде налази највише моћи и власти. Присталице бирократске организације полазе од тога да су људи по природи лењи и незаинтересовани и да се путем организације и принуде они морају принудити да раде у складу са одређеним правилима.

Социјално схватање

Схватање организације као социјалног система је новијег датума и резултат је све присутнијег социолошко-психолошког става у организацији. Према овом схватању, организацију чине пре свега људи и њихови међусобни односи, док се други елементи организације занемарују или стављају у други план. Под људима, подразумевамо психофизиолошка и социјална бића која имају своје потребе, жеље, мотиве, интересе и проблеме. Тежиште у социјалној организацији треба ставити на односе према људима, на придобијање људи за остварење циљева организације, на њихове формалне,

али пре свега неформалне групе и дружења, на вођење људи уместо руковођења итд. Социјално схватање организације у савременој организацији све више добија на значају и задобија све већи број присталица. Социјализација организације се све више сматра као важан чинилац у успешности пословања и често представља услов ефикасног функционисања организације.

Схватање организације као науке, професије и вештине

Организација је дуго времена имала карактер вештине. Оне су се стицале на бази искуства у раду и преносила са једне на другу генерацију. Ово обележје организација је задржала све до појаве машинског рада, када се указује потреба за увођење бројних наука, као што су: математика, физика, хемија, економија, психологија. Машински рад је све више захтевао бројне прорачуне, методе и технике за усклађивање ресурса. Из наведених разлога, организација све више поприма карактеристике научне дисциплине. Она се све више бави истраживањем правила, принципа и законитости у остваривању оптималних пословних резултата. Организација као наука има свој предмет, метод и место у свету науке. Према томе, организација је наука, али у исто време и вештина. Такав закључак се намеће сам по себи, јер је било стручњака па и научника организације који су у бизнису пропали као што је било и људи скромних знања и могућности који су били практични у постизању успеха.

Интегрално схватање организације

Из досадашњих излагања може се констатовати да ни једно схватање организације није свеобухватно, односно целовито и да не одражава њену стварну суштину и све њене елементе. Организација представља интегралну и јединствену целину свих њених делова. Због тога је она и социјални, и технички систем, односно она представља целину људског и материјалног елемента. Сваки наведени елемент има одређени значај и мора бити адекватно третиран у организацији. Данас је интегрално схватање организације доминирајуће и њега прихватају све више и присталице других схватања. У овом схватању доминирају два елемента, и то: (1) да је организација једна интегрисана целина и (2) да је организација процес.

Интегрално схватање целине организације је карактеристично по томе што свака организација има три основне карактеристике, и то: -свака је састављена од људи,

-свака има одређене задатке,

-свака има одређену структуру која ограничава слободу делова, да би се повећала слобода целе организације.

Друго значење организације је у томе што она чини процес организовања рада, људи и система.

Интегрално схватање организације значи да је организација и наука, професија, али и вештина. Колико има једног, другог или трећег тешко је утврдити, али је чињеница да научни приступ у организовању има примат у односу на остале приступе. Организација је и теорија и пракса. Теорија уопштава практична решења и обликује будуће организационе форме. Практика је основни верификатор теорије. Интегрално схватање организације је по свему судећи свеобухватно, целовито и најприхватљивије. Као интегрална целина, организација је социјални и технички систем, она је и наука и вештина, као што је у исто време и теорија и пракса.

ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА

Предузеће је неопходно организовати из основног разлога да би оно могло да функционише у процесу стварања дохотка. Основне активности сваког пословног система свде се на поделу и интеграцију.

Организациона структура је основа за реализацију нових пословних идеја.

Организациона структура је начин на који су организација, предузеће или друга типична група организована и уређена. То обухвата размену односа у организацији, као и то како су одговорности, права и обавезе раздељени међу различитим деловима и радним местима.

Постоји неколико типова организационих структура, укључујући хијерархијску, матричну и слободну организацију.

На често постављано питање да ли стратегија прати структуру или структура стратегију, одговор је да је тачно и једно и друго. Када се мења стратегија

неминовно настају промене и у структури. Супротно, стратегија прати структуру да би могло да дође до иновативне стратегије.

Организациона структура мора да буде флексибилна и отворена да би дошло до иновације. Крутост структуре великих система у периоду транзиције је означена као један од основних разлога за њихово пропадање, што је уједно и у зрелим индустријским предузећима отржавајућа околност, јер такве компаније имају тешкоћа у иновирању сопствених производа.

Компаније које су постизале успех на дужи временски период имају структуре које омогућавају развој и раст нове идеје у организацији.

Постоји већи број организационих структура. Успешне компаније углавном немају једнообразну структуру, већ у оквиру система имају мешовите структуре у зависности од специфичности са којима се суочавају.

Поред класичне функционалне структуре и поделе по сродним пословима предузећа, дивизиона се успоставља по географском критеријуму.

У малим предузећима потреба за сложеним комуникацијама је мања, док велики системи захтевају сложенију комуникацију и координацију.

С обзиром да је сврха структуре у одређивању пута комуникације и координације, то захтева да се и она мења као што се мењају процеси системи или производи. Логично је да растом организације је потребно да се развија и организациона структура. Мало предузеће углавном усваја једноставну организациону структуру јер је проток информација релативно једноставан, а самим тим и координација унутар система.

Увеличавањем предузећа долази до дефинисања функционалне структуре и подељеност одређених послова према сродности (производња, маркетинг, рачуноводство и слично).

Даљим растом пословног система потребно је да се мења и облик организационе структуре, тако да ће код великих компанија највероватније бити успостављена дивизиона организациона структура са одговорним менаџерима за свако успостављено подручје. У том случају у оквиру велике компаније, на неки начин постоји већи број малих целина са свим својим флексибилностима које одликују мали пословни систем. Растом и

развијањем компаније процес контроле постаје све тежи, углавном због тежег дефинисања циљева.

Модел организационих структура могу бити:

- функционални,
- матрични,
- дивизиони и
- иновативни

Функционална организација

За предузећа углавном је карактеристично функционално груписање послова по коме се они сврставају у одређене групе по сродности.

Групе послова на које се они деле углавном су:

- комерцијални послови,
- финансијски рачуноводствени послови,
- услужно производни послови,
- управни послови,
- кадровски послови,
- истраживање и развој.
- маркетинг и слично.

Функционални модел организационе структуре погодан је за стабилно пословно окружење и када су циљеви предузећа јасно и дугорочно дефинисани.

При томе је важно да је технологија стабилна – не тражи битније промене, продуктивност рада стабилна, а управљање хијерархијско.

Послови који се обављају унутар функција могу бити веома различити, али су углавном засновани на претходно наведеним принципима.

На пример:

Комерцијални послови обухватају набавку, транспорт и ускладиштење робе, као и техничко одржавање. Способност набавне службе мора бити таква да може набавити робу свих врста са потребним карактеристикама у погледу квалитета и техничких особина, према ситуацији на тржишту.

Основна усмерења ове службе треба да се концентришу на:

- квалитет робе за набавку,
- количину робе и
- цену робе.

Или:

Финансијско рачуноводствене послове у предузећу обавља служба истог назива. На челу службе налази се лице које је добар познавалац финансијског и рачуноводственог пословања, а назив његовог радног места може бити директор, руководилац или шеф.

Коју од ових функција ће такво лице носити зависи од величине предузећа и унутрашње организације унутар система.

Основни задатак службе је да финансијски испрати целокупно пословање предузећа, поштујује важеће прописе и законе који регулишу ову материју.

Поред основног ова служба обавља и следеће послове:

- врши плаћања према утврђеној динамици,
- обрачунава зараде запослених, порезе и доприносе из личних примања,
- прави периодичне и завршне обрачунае пословања,
- обрачунава ПДВ на промет робе и услуга,
- организује пописе робе, ситног инвентара и основних средстава,
- прати финансијске прописе,
- врши финансијска задужења и раздужења пословних јединица и слично.

Дивизионални модел организационе структуре

За разлику од функционалног модела организације, коме одговарају стабилни елементи, код дивизионог модела је то другачије. Овај модел је примењив и користи се у ситуацији када је: окружење нестабилно и непредвидиво, када су циљеви промењиви, технологија сложена, а управљање захтева већу еластичност.

У циљу ефикасности пословања у оваквом окружењу долази до делегирања права и одговорности са врха система према нижим деловима организације. Ово је логична последица пословања у настабилним околностима, те се из тог разлога и одређени делови организације у великој мери осамостаљују од централе. Основна веза им је у заједничким пословним функцијама и повезаност капиталом.

Код дивизионе организационе структуре формирају се одељења, која се називају и дивизиони. Дивизиона организација може да се формира на основу: тржишта, географског елемента, производа, групе производа.

Матрична организација

Матрична организација има за циљ да повеже функционалну и дивизиону организациону структуру. Концепт организације је настао у САД-у, и био је примењен у војној индустрији. У неколико наредних година је прихваћен и у индустријским предузећима. У овој организацији може се уочити хоризонтално и вертикално деловање, које је оријентисано на функције у вертикалном правцу и хоризонтално на производ. Деловањем у хоризонталном и вертикалном правцу добија се матрични облик организације.

Формирањем матричне организације долази до дебиروقратизације управљачких акција, а самим тим и до подизања квалитета управљања.

Матрична организациона структура примењива је у реализацији пројектних задатака а, суштина је у томе да она преноси овлашћења на руководиоце пројеката.

Ради ефикасне примене концепта управљања потребно је дефинисати организациону структуру, односно дефинисати организацију, која ће на

најбољи начин омогућити добро пословање предузећа. У том делу најбитније је да се изабере одговарајући тип организације.

Иновативни модел организационе структуре

Ни једно предузеће не може да се развија уколико нема иновација у свом раду. У исто време систем мора да егзистира и обавља послове који чине делокруг његовог пословања. Према овим захтевима настала је иновативна организациона структура. Ова организација поспешује трансформацију истраживачких активности у активности које су везане за производ и тржиште.

Иновативна организациона структура састоји се према томе од два дела: иновативног и оперативног.

Иновативни део организације усмерен је искључиво на стварање нових идеја и њихову реализацију. Овај део иновативне организације је матричног облика. Иновативни део иновативног модела организације се сматра центром трошкова, јер није могуће све идеје претворити у стварност. Из тог разлога овај део организације се назива и јединицом ризика.

Оперативни део иновативне организације је центар профита. У њему се реализују нове идеје и пројекти. Структура му је дивизионална. Основни недостатак ове организационе структуре је у недовољно ефикасној вези између иновативног и оперативног дела.

ЛИДЕРСТВО/ВОЂСТВО

Лидерство је способност да се управља групом људи у смеру да се постижу одређени циљеви. То може бити у предузећу, организацији, политичкој партији, спортском тиму или било ком другом контексту.

Лидери морају бити у стању да организују и управљају радом других тако да се постижу заједнички циљеви, као и да предводе и мотивишу друге.

Лидерство може да се заснива на разним карактеристикама и принципима, укључујући организационо усмерење, комуникацију, креативност, иницијативу, и способност да сносе одговорност.

Лидери у организацији могу бити менаџери на разним нивоима, као и службеници у вишим позицијама управе. Они такође могу бити формални лидери или информални лидери, односно они који су одбрани или изабрани

за лидерство и они који су природно лидери због својих способности и привилегија.

Појмови лидерство и лидер су тесно повезани са менаџментом. Вођење је једна од функција менаџмента, а могло би се рећи да је вођење једна од најважнијих функција менаџмента, јер ни од једне друге функције менаџмента ефикасност менаџера не зависи као од функције вођења.

Док се менаџмент дефинише као процес усмеравања других према извршењу одређеног задатка, код вођења се више наглашава способност утицаја на друге који извршавају задатак. Менаџмент и вођење се знатно разликују. Док се од менаџмента тражи да планира и организује, за вођење је најважније мотивисање.

Менаџмент је процес обављања послова помоћу других људи, а вођење је фокусирано на интеракцију међу људима. Док се менаџмент бави процедурама и резултатима, вођење је усмерено на промене, визије и стратегије. Менаџмент инсистира на формализацији и контроли, а вођење се више бави усмеравањем.

Менаџмент управља стварима које би се ионако догодиле, а вођење је стварање онога до чега никада не би дошло без вођа. За разлику од менаџера који остварују циљеве, вође те циљеве креирају. Док се менаџмент бави савладавањем сложености, вођење са бави савладавањем промена. То је основни разлог зашто вођење последњих година изразито добија на важности с обзиром на то да савремене услове пословања, у којима компаније делују, карактерише велика брзина промена.

Начин на који менаџери преносе своју иницијативу, затим како координирају рад између сегмената организационе структуре и како контролишу извршавање задатака назива се стил вођења.

Као и код појма стила вођења у литератури се исто тако могу наћи различити приступи класификацији стила вођења. Међутим, сви ти до сада разрађени стилови вођења базирају се на три основна типа који су тридесетих година развијени у тзв. IOWA студији Лењина и сарадника: ауторитавни партиципативни и *laissez-faire* стил руковођења.

Приступи лидерству

Класични приступ лидерству се темељи на ауторитативном и хијерархијском моделу лидерства. Овај приступ се ослања на идеју да су лидери они који имају више знања и искуства од својих подређених, те да су они ти који доносе одлуке и дају упуте. Лидери према овом приступу су ти који имају моћ и ауторитет да контролишу и усмеравају своје подређене. Овај приступ се често користи у традиционалним организацијама, посебно у онима са јасном хијерархијском структуром.

Бихевиорални приступ лидерству се заснива на идеји да су лидери они који показују одређено понашање и позитивне особине, а не само они који се налазе на одређеној позицији у хијерархији. Овај приступ се фокусира на истраживање и дефинисање специфичних понашања и особина које карактеришу добре лидере. На пример, истраживања су показала да добри лидери често показују понашања попут:

- Емпатије
- Комуникације
- Способности да мотивишу и инспиришу друге
- Способности да решавају проблеме
- Способности да доносе одлуке
- Способности да се прилагођавају променама.

Стилови вође

Постоји више **стилова у понашању вође**, укључујући:

- Ауторитативни стил: Вођа је активан и командује, доносећи одлуке и дајући упуте својим подређенима.
- Демократски стил: Вођа се служи консензусом и окупља мишљења и идеје свих чланова тима пре доношења одлука.
- Laissez-faire стил: Вођа даје слободу и аутономију својим подређенима и мање се ангажује у процесу доношења одлука.
- Трансформацијски стил: Вођа инспирише и мотивише своје подређене да постигну више од себе и да се осећају као део тима.
- Трансакцијски стил: Вођа се фокусира на постизање циљева кроз награђивање или кажњавање подређених.

- **Servant-Leadership:** Вођа служи својим подређенима и брине се о њиховим потребама, те их подстиче на развој и напредак.

Контингентни приступ лидерства се заснива на идеји да је успех лидера овисан о интеракцији између лидера, ситуације и окружења. Овај приступ се базира на претпоставци да различите ситуације захтевају различите стилове лидерства. Овај приступ се користи када се жели анализирати који стил лидерства је најучинковитији у одређеној ситуацији или контексту, и како се мења ефективност различитих стилова лидерства у различитим ситуацијама.

Контингентни приступ лидерства се сматра да је флексибилнији и практичнији од других приступа, јер се фокусира на прилагодљивост лидерства различитим ситуацијама. То значи да лидери морају имати способност да се прилагоде различитим ситуацијама и контекстима, како би се осигурало да су њихове стратегије и тактике учинковите у сваком тренутку.

Ликертов систем лидерства

Ликертов систем лидерства је концепт који је развио Ренсис Ликерт, амерички психолог. Он је идентифицирао четири стила лидерства: ауторитарни, беневоолентски-ауторитарни, консултативни и делегативни.

Ауторитарни стил: Вођа доноси одлуке без консултације са подређенима и очекује послушност.

Беневоолентски-ауторитарни стил: Вођа је беневоолентан према својим подређенима, али и даље доноси одлуке без консултације са подређенима.

Консултативни стил: Вођа се консултује са подређенима пре доношења одлука, али коначна одлука је на њему.

Делегативни стил: Вођа препушта одговорност и одлучивање својим подређенима.

Ликерт је аргументовао да је делегативни стил лидерства најефектнији, јер даје подређенима већу одговорност и аутономију, што их мотивише и повећава њихову посвећеност и ангажованост у раду.

Фиедлеров модел лидерства

Фиедлеров модел лидерства је теоријски приступ који је развио Фред Фиедлер, амерички психолог. Он је идентификовао три кључна фактора који

утичу на ефективност лидера: стил лидерства, однос лидера и подређених те карактеристике ситуације.

Фиедлеров модел лидерства се темељи на претпоставци да постоји интеракција између лидера, ситуације и окружења, а да сваки од ових фактора утиче на ефективност лидерства. Модел се користи за анализу ситуације и одабир најприкладнијег стила лидерства за ту ситуацију. Он се базира на претпоставци да различите ситуације захтевају различите стилове лидерства.

Фиедлеров модел лидерства се састоји од два дела:

1. Ситуацијски контингентни фактор, који се односи на три кључна фактора: стил лидерства, однос лидера и подређених те карактеристике ситуације.
2. ЛПЦ теорије (Least Preferred Co-worker theory) - Овај део теорије тврди да лидери имају тенденцију да се осећају најучинковитије у ситуацијама када су њихови подређени слични њима.

Hersey-Blanchardov модел лидерства

Овај модел сугерише да стил лидерства треба бити прилагођен нивоу развоја и способности подређеног.

Састоји се од четири стила лидерства:

1. Telling (наређивање) - када лидер преузима контролу и даје упутства, користи се код подређених са ниском развојним нивоом.
2. Selling (продавање) - када лидер аргументује и објашњава, користи се код подређених са средњим развојним нивоом.
3. Participating (учествовање) - када лидер ради са подређенима како би се постигли циљеви
4. Delegating (делегирање)

Савремени приступи лидерству

Карактеристика савремених приступа вођству је нагласак на повећању индивидуалних способности вођа кроз саморазвој и додатну едукацију.

Савремени услови пословања и динамичне промене у окружењу намећу потребу да успешне организације се мењају да би остале конкурентне. У таквим условима појављују се и нови савремени приступи вођству.

Трансформационо вођство карактерише способност утицаја вође на следбенике да измене основне ставове у сврху повећања њихове преданости организацији. Трансформационе вође подстичу промене, делују инспиративно и подижу ниво мотивације, подстичу своје следбенике на већу иновативност, креативност, на рационалност. Такође подстичу оданост, дају осећај поверења и наглашавају значај заједничких интереса и успеха.

Трансакционо вођство се заснива на остваривању задатака и циљева организације кроз реализацију личних интереса њених чланова, где трансакциони вођа поставља разумне циљеве, организује рад следбеника, пружа им помоћ и награђује за остварено, појашњава улоге, садржај посла итд. Трансакциони вођа се може описати као лидер који усмерава своје следбенике у правцу утврђених циљева, тако што објашњава задатке и потребе посла.

Харизматско вођство карактерише способност мотивисања следбеника на остваривање резултата изнад нормалних очекивања. За харизматског вођу се може рећи да је то лидер који је ентузијаста, који има самопоуздање и чија личност и поступци утичу на људе тако да се они понашају на одређени начин.

Мотивација

Мотивисаност чланова организације је од великог значаја за коначан исход пословања компаније. Самим тим, она је један од важнијих активности менаџмента. Мотивација у организацији значи подстицај члановима система да извршавају своје активности на најбољи начин и да таквим деловањем доприносе остварењу заједничких компаније, а потом и личних циљева.

Мотивација је средство вођења. Адекватно комбиновање мотивације, комуникација, вођења, омогућиће менаџеру да понесе одговорност за придобијањем људи за допринос циљевима предузећа.

Према томе, вођство предузећа треба да познаје варијабле мотивације, преференције запослених, природу људског понашања и начине реаговања појединаца на преференције.

Мотивација је процес који се одвија у низу подстицај, реакција, последица.

Циљева постоји много, али је важно да менаџмент преферира оне циљеве који су најважнији за раст и развој компаније и да својим деловањем недвосмислено усмерава понашање запослених према остварењу истих.

Мотивација је процес иницирања, усмеравања и континуитета понашања људи, усмерен према остварењима циљева организације. Коју технику или методу треба применити за унапређење мотивације запослених је већ дуго времена кључно питање за све врсте и нивое менаџмента. Из тог разлога настале су разне технике, како теоретски, тако и практично и налазе се на располагању менаџерима. Од оспособљености менаџера за управљање пословним активностима зависиће и мотивисаност запослених.

Мотивација се, најчешће, дефинише као процес побуђивања својих активности и активности других у циљу достизања личних циљева, односно циљева система или процес стимулсања једног човека или групе људи у делатности усмереној ка достизању циљева система.

Најзначајније теорије мотивације су:

- теорија X и теорија Y,
- концепт хијерархије потреба,
- концепт успех-учинак и
- теорија два фактора.

Теорија X и теорија Y

Творац теорије је Даглас Мекгрегор. Стварање ове теорије од стране творца је имала за циљ да повеже класичне и неокласичне теорије и да елиминише њихове недостатке. Базира се на два типа људске природе, из чега је настала теорија. Појавила се на самом почетку друге половине XX века.

Теорија X: у овој теорији Мекгрегор је користио традиционалан приступ класичне школе. У њој је рефлектован модел хијерархијске организације,

који се одликује малим распоном контроле, односима надређености и подређености, формализованим понашањем и централизованим управљањем.

Теорија заступа ставове да је човек по природи нерадан, неамбициозан, не жели одговорност, хоће да му се задатак конкретизује, мора да буде усмераван и преферира ка сигурности.

Теорија Y: Теорија Y усмерена је на други тип понашања људи и то према бихевиористичком приступу и претпоставкама и закључцима хуманистичких наука. Ова теорија на неки начин је супротно постављена теорији X. Према њој, људи имају природну потребу за радом, склони су иницијативи и самоконтроли, желе да прихватају одговорност и решавају проблеме у организацији, маштовити су и креативни.

Концепт хијерархије потреба

Теорија Абрахама Маслоу а сачињена је према теорији хијерархије потреба. Потребе су градативно сврстане у пет категорија и то по њиховом значају, тако да су најважније потребе на првом месту и тако редом.

Пет нивоа потреба:

1. физиолошке (вода ваздух, храна),
2. безбедност (сигурност, ред, слобода, заштита од страха и претње),
3. друштвене потребе (припадност, љубав, нежност, контакти),
4. поштовање (потребе за самопоштовањем, самопуздањем, успехом, поштовањем од стране других),
5. самодоказивање (напредовање, задовољство, схватање својих могућности).

Концепт успех – учинак

Творац теорије је Дејвид Меклеланд. Теорија успех - учинак се базира на односу између потребе за успехом и високим учинком. Сматра се да код људи који имају снажну потребу за успехом, врста посла пресудно утиче на мотивисаност. Такви људи су по правилу предодређени да буду руководиоци.

Особине особа које желе успех:

- жеља за преузимањем одговорности у решавању проблема,
- спремност за преузимањем сложених и тешких задатака и спремност за преузимањем ризика за њихову реализацију,
- заинтересованост за оцену свога рада и жеља за повратном информацијом колико су добри у свом послу.

Особе са оваквим карактеристикама су спремни да сносе одговорност која се појављује у пословању и пожељне су у организацији. Њих је потребно распоредити на сложеније послове и давати им одговорне задатке, који захтевају одговорно понашање и рад.

Теорија два фактора

Творац теорије је Фредерик Херцберг. Теорија два фактора односи се на ставове и понашање појединаца у организацији.

Базирана је на два фактора:

- задовољавајући - мотивишући (потстицаји: успех, признање, одговорност, напредовање) и
- незадовољавајући - хигијенски (услови рада, плата, кадровска политика)

Херцбергова двофакторска теорија не фаворизује било коју од потреба, али се углавном односи на задовољство послом као инструментом у правцу жељеног понашања запослених током његовог обављања.

Приступ прилагођавања

Творац је Фредерик Скинер. Теорија је заснована на оперантном условљавању и на правилима разума и логике. Заснива се на томе да понашање које повлачи награду има тенденцију понављања, а оно које повлачи санкције ће се избегавати.

Према овоме чланови организације ће формирати своје понашање. Процес учења је заснован на активностима: подстицај-реакција-последица будућа реакција.

Процесне теорије мотивације

Процесне теорије објашњавају динамичке односе између мотивационих променљивих које се тичу иницирања, усмеравања и одржавања понашања, односно актуелног процеса мотивације. Ови процеси се представљају:

- теоријом очекивања,
- теоријом једнакости и
- теоријом циља.

Теорија очекивања. Основа теорије очекивања је да се на људе утиче очекиваним резултатом њихових акција.

Њене карактеристике су:

- заснованост на перцепцији појединаца о резултатима алтернативног понашања,
- очекивања помоћи у објашњењу појединих разлика у мотивацији и понашању, наспрам универзалне теорије мотивације, коју је дао Абрахам Маслов.
- мери јачину мотивације сваког појединца,
- базира се на очекивању да се људи понашају рационално и да су свесни сопствених циљева и мотива, из чега је могуће предвидети понашање.

Теорија једнакости (Адамс), заступа једнакост у третману сваког појединца, сматрајући да неравноправан положај није фер третман и да појединци недовољно добро третирани, настоје те неједнакости да анулирају. У оваквим случајевима јављају се следећа понашања:

- мењање улагања, тј. одлуку да се улаже мање или више напора у рад,
- мењање исхода, тј. услова плаћања или рада, без мењања улагања,
- деформисање улагања или исхода, пре него њихово мењање тако да особа може да промени своје перцепције онога што улаже у организацију,
- напуштање ситуације - тражење премештаја или отказ,
- предузимање акција да се промене улагања или исходи (било актуелни

или примерени) других, тј. говорење колеги, “не би требало да радиш тако вредно, не исплати се”,

- мењање особе са којом се појединац пореди тј. ја могу бити у горем положају у поређењу са X, али добијам фер третман у поређењу са Y.

Теорија циља. Лок доказује да постоје три сазнајна процеса посредујућа између догађаја који се дешавају у средини око особе, односно услова рада и последичних резултата те особе. Они су одлика перцепција тог догађаја. Постоји знатан број критичних атрибута или карактеристика циљева које треба размотрити.

Прва тешкоћа циља: што се тежи циљ постави, виши је ниво реализације, под условом да циљ није нереално високо. Друго, што се специфичнији циљ постави, већи је утицај на следећу рад. Треће, да би циљ имао позитиван утицај на рад особе, та особа га мора прихватити, и с тога је учешће у постављању циљева веома важно. Постоји значајан потенцијал у теорији циља за утицање на мотивацију и рад чланова колектива под условом да су менаџери обучени да развију неопходне вештине сензибилног и тактичког постављања циљева.

КОНТРОЛА

Контролисање је интегрални део процеса менаџмента. Контролисање је менаџерска активност која подразумева процес праћења и евалуације рада организације или појединачних јединица унутар организације како би се утврдило да ли се испуњавају циљеви и планови организације.

Контролисање се може спровести на различите начине, укључујући финансијско праћење, праћење квалитета производа или услуга, праћење рада запослених и праћење процеса.

Успешност функционисања организације, остваривање постављених циљева и пословних резултата у значајној мери зависи од примене мера менаџерског контролисања.

Контролисање у менаџменту се може спровести на различитим хијерархијским нивоима у организацији. Контролисање је битна функција менаџмента на свим хијерархијским нивоима.

Контролисање на највишем хијерархијском нивоу у менаџменту

Подразумева процес праћења и евалуације рада целе организације како би се утврдило да ли се испуњавају циљеви и планови организације. Ово укључује праћење финансијског пословања, праћење тржишних трендова и конкуренције, те праћење успешности организације у односу на циљеве које је поставила.

На овом нивоу, менаџери користе различите методе контролисања као што су:

- Финансијско праћење: контролисање извештаја о финансијама и анализа финансијских перформанси како би се утврдило да ли се организација налази у складу са својим финансијским циљевима.
- Праћење тржишта: анализирање тржишних трендова и конкуренције како би се утврдило да ли се организација налази у позицији да осигура своје позиције на тржишту.
- Праћење успешности: контролисање квалитета производа и услуга како би се утврдило да ли се организација успешно суочава са својим циљевима и плановима.

Циљ контролисања на овом нивоу је да се помогне менаџерима да утврде где се организација налази у односу на циљеве и да се предузму кораци како би се исправиле неправилности или се наставило са успешним радом.

Контролисање на средњем хијерархијском нивоу у менаџменту

Подразумева процес праћења и евалуације рада појединачних јединица или подручја унутар организације како би се утврдило да ли се испуњавају циљеви и планови организације. Ово укључује праћење рада су продаје, производње, финансије или људских ресурса.

На овом нивоу, менаџери користе различите методе контролисања као што су:

- Праћење рада одељења: контролисање рада појединачних одељења или подручја како би се утврдило да ли се испуњавају циљеви и планови организације.
- Праћење квалитета: контролисање квалитета производа или услуга како би се утврдило да ли се испуњавају стандарди квалитета.

- Праћење рада запослених: контролисање рада појединачних запослених или тимова како би се утврдило да ли се испуњавају циљеви и планови организације.

Циљ контролисања на овом нивоу је да се помогне менаџерима да утврде где се појединачне јединице или подручја налазе у односу на циљеве и да се предузму кораци како би се исправиле неправилности или се наставило са успешним радом.

Контролисање на најнижем хијерархијском нивоу у менаџменту

Подразумева процес праћења и евалуације рада појединачних запослених или тимова како би се утврдило да ли се испуњавају циљеви и планови организације.

На овом нивоу, менаџери користе различите методе контролисања као што су:

- Праћење рада запослених: контролисање рада појединачних запослених или тимова како би се утврдило да ли се испуњавају циљеви и планови организације.
- Праћење ефикасности: контролисање ефикасности појединачних запослених или тимова како би се утврдило да ли се испуњавају циљеви и планови организације.
- Праћење развоја: контролисање развоја појединачних запослених или тимова како би се утврдило да ли се испуњавају циљеви и планови организације.

Циљ контролисања на овом нивоу је да се помогне менаџерима да утврде где се појединачни запосленици или тимови налазе у односу на циљеве и да се предузму кораци како би се исправиле неправилности или се наставило са успешним радом.

Однос између планирања и контролисања

Контролисање се уско повезује са планирањем. Има појединих аутора који чак сматрају да су ове две функције неодвојиве. Процеси планирања и контролисања захтевају континуирану интеракцију између купаца, производње и осталих делова организације.

Менаџери на свим хијерархијским нивоима имају одговорност за реализацију планова, те је стога контрола битан елемент посла сваког менаџера.

Менаџерско контролисање представља процес уз помоћ којег менаџери треба да обезбеде да се текуће активности одвијају у складу са планираним. То уједно указује на висок ниво међузависности између процеса планирања и процеса контроле.

Оговоран менаџер мора да иврши надзор и провери да ли је радни задатак који је планиран, а који запослени треба да обаве заиста и обављен на прописан начин и да ли су при том планирани циљеви заиста остварени. Овде је реч о непрекидном процесу, а контролне активности обезбеђују значајну везу која је подршка планирању.

Уколико менаџери не контролишу перманентно да ли су зацртани планови и циљеви остварени, онда неће ни знати које активности и када треба предузети да би се ти циљеви остварили на адекватан, пописан начин.

Природна интенција сваке организације је да оствари циљеве и планове на ефикасан начин. Као питање следи да ли су системи и технике контроле које користе организације исти?

Технике контроле

Технике контроле обухватају: методе и инструменте контроле. Методе контроле су поступци спровођења контроле, а инструменти контроле су средства помоћу којих се обавља контрола и приказују резултати контроле. Како се перформансе могу контролисати са аспекта квантитета и са аспекта квалитета, то се и технике могу поделити на:

1. технике квантитативне контроле и
2. технике квалитативне контроле.

Међутим, у пракси ове технике иду заједно, јер сваки квантитет показује неки квалитет, односно сваки квалитет је резултат датог квантитета. Приказујемо их одвојено само ради потенцирања њихових карактеристика.

Технике квантитативне контроле

Мерење организационих учинака помоћу квантитативних мера олакшава предузимање акције стратегијске контроле. Међутим, сумирање великог броја квантитативних мера и њихова правилна интерпретација могу представљати велику тешкоћу.

Квантитативно мерење учинака може укључити велики број мера за: јединице производње у одређеном времену, трошкове производње, ниво производне ефикасности, ниво флукуације запослених и изостајања с посла, ниво продаје и продајног раста, износ нето профита, ниво дивиденди за исплате, принос на улагања односно на уложена средства (РОИ – Ретурн он инвестмент), принос на акционарски удео односно на нето имовину (РОЕ – Ретурн он equity), стопа тржишног учешћа и ниво зараде по акцији који је генерисан. Називају се техникама финансијске или буџетске контроле, пошто се, најчешће, користе за постављање и контролу финансијских перформанси.

То је већ подручје о којем се више говори у другим уџбеницима, рачуноводству, на пример. Ваља напоменути да све технике квантитативне контроле захтевају стручна знања не само за њихово креирање и употребу, већ и за разумевање информација које пружају. А реч је о информацијама које одређују позицију предузећа и за коју су заинтересовани многи стејкхолдери, не само у погледу изражавања стања, већ и у погледу веродостојности тих информација.

Топ менаџер може затражити, поред екстерне, и интерну ревизију у случајевима када су финансијски извештаји изузетно важни за доношење неких одлука. Међутим, много је чешћа ситуација да запослени траже интерну ревизију, а не менаџери.

Технике квалитативне контроле

Многи менаџери верују да су квалитативна мерења учинака најбоља, а остварују се једноставним одговорима на серију критичних питања која су постављена тако да одражавају важне чињенице за пословање организације. Не постоји сагласност о некој универзалној листи таквих питања, али се најчешће користе следећа:

1. Да ли је стратегија организације интерно конзистентна?
2. Да ли је стратегија организације конзистентна са окружењем?

3. Да ли је стратегија организације утврђена дајући ресурсе организације?

4. Да ли је стратегија организације превише ризична?

5. Да ли је временски хоризонт стратегије утврђен?

Закључци, на основу одговора датих по наведеним питањима, морају се извучити врло пажљиво, јер они одражавају субјективне судове, тако да и крајњи резултати могу бити неупотребљиви, односно погрешни. Да би се избегле слабости квалитативног организационог мерења, неопходно је комбиновати квалитативно са квантитативним мерењима.

Технике квалитативне контроле називају се и техникама нефинансијске или небуџетске контроле, јер се контролише квалитет ресурса, активности и оутпути, односно квалитет и рокови.

- Гантов дијаграм,
- Техника главних догађаја,
- ПЕРТ техника, □ Дијаграм учења и
- Петља квалитета су само неке од тих техника.

У **Гантовом дијаграму** се види планирано време за извршавање неке активности и остварено време, тако да менаџер може одмах предузимати корективне мере, а зависно од узрока који су довели до одступања и од расположивих ресурса. На пример, ако радник није могао да ради планираним интензитетом, онда на располагању стоји: или његово увежбавање, или прековремени рад, или запошљавање другог радника. На менаџеру је да донесе одлуку.

Техника главних догађаја рашчлањује процес рада на поједине фазе, а фазе на догађаје. Менаџер мора да усмери своју пажњу на обављање тзв. главних или кључних, критичних догађаја. То су активности које су кључне за успех пројекта или посла: пажњу треба обратити на њихов квалитет или рокове извршавања зато што чине "срце" процеса или, пак, зато што су на тим местима заступљени некавалитетни ресурси (слаб квалитет материјала, спора машина, неквалификован радник и сл). Контролише се, дакле, квалитет ресурса.

ПЕРТ техника се користи за контролу активности, рокова и трошкова извођења сложенијих пројеката. Утврђују се тзв. изазовне путање: критична и субкритична путања. Критична путања је најдуже време за извршење задатка, а субкритична је она која следи иза критичне. Све док постоје ова два рока, менаџер је сигуран да није изабрао најгору варијанту за остваривање циља. Ако се прати време трајања активности за извршење догађаја реч је о ПЕРТ-ТИМЕ техници, а ако се прате и трошкови извршења активности по појединим путањама тј. начинима у примени је ПЕРТ-ЦОСТ техника.

Дијаграм учења или крива искуства полази од претпоставке да се понављањем активности увежбавају и због тога сваког следећег пута извршавају за краће време, што доводи и до нижих трошкова. Ово правило важи у 80 одсто случајева да ће се са удвостручавањем обима производње трошкови по јединици производа смањивати за 20 одсто: ако се, на пример, обим производње повећа од 500 на 1.000 комада, што значи за 100 одсто, трошкови по јединици производа код обима производње од 1.000 комада ће бити за 20 одсто мањи, што значи да ако су за 500 комада били 10 динара по комаду, сада ће бити 8 динара по комаду. Стечено искуство, дакле, снижава трошкове по јединици. Међутим, треба имати у виду да се процес репродукције не обавља увек на исти начин, јер су увек присутне неке промене, па, стога, и крива искуства има релативну примену.

Петља квалитета се посматра као један круг у коме су повезане све пословне функције предузећа на заједничком задатку: на постизању изврсног квалитета производа или услуге. Функцијски менаџери имају задатак да мобилишу своје подређене у том правцу, али успех, у коначном, зависи од односа топ менаџмента према квалитету. Ако топ менаџмент има позитиван став према квалитету, он може да тај став пренесе до сваког радника, јер квалитет производа је од суштинског значаја за предузеће и о њему морају сви запослени да воде заједничку бригу. Најефикаснији допринос дају у пракси тзв. *кругови квалитета*.

Круг квалитета чини десетак радника или сви радници мањих радних група. Они се састају једном недељно и са својим менаџером разматрају могућности за побољшање квалитета.

То је позитивно из два разлога: један је што су укључени у реализацију глобалног задатака тј. сталног побољшања квалитета, а други, што су они најпозванији да дају предлоге о побољшању у оквиру свог делокруга рада.

Зато их треба мотивисати одговарајућим признањима (учешћем у расподели добити по основу побољшаног квалитета, напредовањем у струци и сл).

Комбиноване технике контроле

Истакнуто је, а може се и уочити из примера наведених техника контроле, да није могућа строга подела на технике квантитативне и на технике квалитативне контроле. У пракси је чак испољена тенденција да се пронађе једна интегрална техника која би могла да прикаже све жељене аспекте контроле или бар већи број аспеката квалитативне и квантитативне природе. Све већи број аутора то својство приписује балансној карти резултата.

Балансна карта резултата је техника за имплементацију стратегије, те се у најновијој литератури назива стратегијска мапа. Увели су је у праксу Роберт Каплари и Давид Нортон 1992. године и непрекидно усавршавали како за примену у профитним, тако и за примену у непрофитним организацијама. Стратегијска мапа (карта) визуелно приказује циљеве предузећа и кључне односе између појединачних циљева: финансијских перформанси, задовољства купаца, ефикасности интерних процеса и процеса учења. Она повезује различите ставке из балансне карте у узрочно-последични ланац повезивањем пожељних резултата са њиховим узрочницима.

Процес контроле

Разматрајући питање да ли су системи и технике контроле идентични за пословање са финансијама, канцеларијско пословање морал, квалитет производа или било шта друго, угледни аутори Wehrich and Koontz наводе уз шира објашњења независно од места или објекта контроле, основни систем контроле обухвата три корака:

1. Постављање показатеља
2. Мерење учинка тим показатељима
3. Отклањање одступања од показатеља и планова

Како наводе Robbins и Coulter контрола се састоји такође из три корака, а то су:

1. Мерење стварног учинка
2. Поређење стварног учинка у односу на стандард
3. Предузимање менаџерских корака да би се исправиле девијације или неодговарајући стандарди

Такође аутори Wren D. и Voich D. наводе да се циклус контроле састоји из следећа три дела:

1. Израда стандарда пословања
2. Мерење и поређење стварног пословања према стандарду
3. Предузимање корективних мера, ако је то потребно

Контрола квалитета

Контрола квалитета у менаџменту је процес који се користи да осигура да сви производи или услуге испуњавају одређене стандарде квалитета. Ово се може остварити кроз инспекције, тестирање, анализу података и друге активности које омогућавају да се идентификују и исправе било које дефекте или недостатке у производу или услугама. Циљ контроле квалитета је да се осигура да сви производи или услуге испуњавају очекивања клијената и да се спрече да се достављају производи или услуге ниског квалитета.

ОДЛУЧИВАЊЕ

Проблематика доношења одлука, уопште материја одлучивања, представља важну људску мисаоно вољну радњу, која је током времена постајала све значајнија, што се може аргументовати чињеницом да се у последњих педесет година интензивно развила и развија нова научна дисциплина названа теорија одлучивања.

Уколико потражимо у иностраној и домаћој литератури шта се под појмом одлука подразумева и како се дефинише одлучивање, можемо констатовати да различити аутори дају различите дефиниције.

Могу се издвојити неке од дефиниција.

Чупић и Тумала истичу да “Одлука је резултат избора једне из скупа могућих алтернатива, односно акција, које доносиоцу одлуке стоје на располагању.” Под појмом одлука, Харисон подразумева “интелектуални резултат” у једном текућем процесу евалуације алтернатива, који се реализује ради постизања одређеног циља, у коме очекивања од специфичне акције приморавају

доносиоца одлуке да изабере акцију, која највероватније резултује постизањем постављеног циља.

Аутор Јовановић Т. Је дао следеће тумачење “Одлука је конкретан појам који има пет основних елемената и то:

- Стратегију или правац акције под контролом доносиоца одлуке
- Могућа стања која нису под контролом доносиоца одлуке али утичу на постизање циљева
- Појаву или ефекат који наступа, када се неки специфичан правац акције примени уз појаву неког могућег стања
- Предвиђање наступања сваког могућег стања, односно вероватноће могућих стања
- Критеријум одлучивања који прописује избор једног правца акције”

Може се рећи да је одлучивање генерички процес, који обухвата избор једног од више могућих алтернатива, те реализацију одабраног алтернативног решења, како би се постигао унапред установљен циљ.

Известан број аутора проглашава одлучивање једном од функција менаџмента. На пример Паркер и Case дају следеће тумачење “Одлучивање је суштина менаџмента, зато што је то најосновнија функција, коју менаџери обављају.”

Одлучивање и менаџерско одлучивање Чупић и Тамала дефинишу на следећи начин “Одлучивање је процес који се састоји од низа корака, које треба преузети да би се извршио избор најбоље акције (алтернативе). Менаџерско одлучивање по правилу подразумева коришћење комплексних процеса решавања проблема са следећим фазама: идентификација и дијагноза проблема, генерисање алтернатива и избор, примена и контрола резултата.”

Подела начина одлучивања, зависно од природе проблем о којем одлучује као и критеријума како се одлучује, може се извршити на:

- Интуитивно одлучивање (одвија се у ситуацијама, када се не располаже довољним бројем чињеница и информација и када није могуће аргументовано образложити донету одлуку)

- Одлучивање на основу искуствених процена (користи се у ситуацијама које се понављају и базира се на претходним искуствима и знањима менаџера, стеченим у истим или сличним приликама и ситуацијама)
- Рационално одлучивање (базира се на аналитичком поступку и везује се за програмиране одлуке. То су ситуације одлучивања када се располаже свим битним чињеницама и информацијама потребним за доношење одлуке, када је свака алтернативна могућност потпуно дефинисана и исход јасно одређен.)

Врсте менаџерских одлука

Уколико се одлучивање схвати као процес решавања проблема, онда би доношење менаџерских одлука представљало процес избора најбољег решења од два или више могућих опција.

Барачкаи дефинише пословне одлуке као одабране акције, које се односе на одређивање вектора производ/тржиште. Менаџерско одлучивање је комплексан процес решавања проблема, који од доносиоца одлуке, менаџера захтева комбинацију различитих знања и вештина.

Када менаџер треба да реши неки задатак и има више начина деловања за разрешење стања мора да донесе одлуку. Таква одлука може имати велику важност за предузеће, па ће од изузетног значаја бити избор на бази ваљаних информација. Предуслов за доношење сложених менаџерских одлука је квалитетна, доступна и благовремена информација са једне стране, а знање и искуство доносиоца одлуке из теорије одлучивања и оптимизације као и технологије посла са друге стране. Пракса показује да добре идеје, а тиме и одлуке неочекивано и релативно лако долазе ономе ко је за њих добро припремљен. Дobar менаџер има развијен систем запажања, тако да може да уочи прилику, проблем или потребу да се правовремено о нечему одлучи.

Као основне димензије менаџерских одлука могу се издвојити организација, хијерархијски ниво, сигнификантност, рационалност, стратегија, резултат, неизвесност. Темелј менаџерске одлуке представљају организациони циљеви.

Менаџери доносе одлуке које имају утицаја на остварење постављених циљева. Хијерархијски ниво на ком се менаџер налази одређује и типове одлука које могу бити: стратешке, тактичке и оперативне.

Сигнификантност као димензија менаџерске одлуке, односи се на то да највећу пажњу менаџери треба да одвоје на доношење одлука које су најзначајније за развој и просперитет организације. Рационалност у менаџерском одлучивању истиче давање посебног значаја одлукама битним за резултате пословања. Очекивани резултат менаџерског одлучивања је остваривање циљева који су успостављени у стратегији одлучивања. Карактеристика менаџерских одлука је и неизвесност у процесу одлучивања, а што се може редуковати коришћењем специфичних метода и поступака у процесу одлучивања.

Одлучивање је когнитивни процес који се састоји од препознавања проблема и избор алтернативних решења која воде до неког жељеног стања.

Само доношење одлуке, по класичној теорији одлучивања, а у зависности од чињеница, стања природе итд. Може бити:

- у ситуацијама извесности
- у ситуацијама ризика
- у ситуацијама неизвесности

Одлучивање у ситуацијама ризика, по изложеној подели је случај када се стања природе проблема који се разматра не познају али се зато тим стањима могу доделити пропадајуће вероватноће појављивања. У одлучивању у ситуацијама ризика може се изабрати алтернатива са највећом очекиваном вредношћу. Примери за овај тип одлука су: проблеми са одлучивањем величине шкарта у производњи, проблеми одређивања залиха резервних делова машина у због настанка кварова у производњи итд. Може се рећи да менаџерске одлуке, осим оних најједноставнијих носе елементе ризика. Треба рећи да рационалан приступ подразумева равнотежу ризика и могућих користи.

Ситуације када се о стањима природе појаве о којој се одлучује као и о њиховој учесталости не зна, означавају се као **ситуације неизвесности**. Постоји више могућих стања чије су вероватноће непознате. Пример ове

врсте одлука је утврђивање потрошње нових, још непроизведених артикала. Врло су ретке ситуације када су људи сигурни шта ће се догодити када донесу неку одлуку. У циљу побољшања одлучивања у условима неизвесности развијене су савремене методе и технике које такво одлучивање могу учинити квалитетнијим и ефикаснијим.

Извесност у одлучивању подразумева познавање релевантних чињеница и стања везаних за појаву о којој се одлучује. Доносиоци одлуке су у могућности да сигурно знају који ће бити исход реализације изабране алтернативе. Пример ове врсте одлучивања је проблем оптималног редоследа производње различитих артикала итд.

Менаџерске одлуке се могу класификовати на различите начине и по различитим критеријумима.

Сагласно хијерархијском нивоу на ком се доносе одлуке могу бити:

- Стратешке – доноси их топ менаџмент. То су најзахтевније, иновативне одлуке. Основни критеријум за њихово вредновање је ефективност система.
- Тактичке – доносе их менаџери средњег нивоа. То су тактичке, адаптивне одлуке, које обезбеђују реализацију стратешких одлука. Основни критеријум њиховог вредновања је ефикасност система.
- Оперативне – доносе их менаџери птве линије. Односе се на свакодневне, рутинске одлуке.

Према Симону одлуке се деле на програмиране и непрограмиране.

Програмиране одлуке су рутинске и понављају се, те организација у правилу развије посебан поступак, којим ће их донети. Програмирано одлучивање се користи при доношењу одлука везаних уз познате рутинске проблеме, који су често репетитивне природе и стога њихово решавање може да има дефинисану процедуру одлучивања. То су одлуке за које су познати сви елементи разматраног проблема или се могу објективно проценити. Иако се програмирано одлучивање користи на свим нивоима, доминантније је на нижим менаџерским нивоима и не узрокује дилеме, јер се по правилу одвија у условима извесности.

Непрограмиране одлуке се односе на непознате, несвакодневне проблеме, тако да начин њиховог решавања није познат унапред. Непрограмиране одлуке су скоро по правилу једнократне одлуке и подразумевају решења прилагодљива конкретној ситуацији. Како се непрограмирано одлучивање односи на доношење одлука у новим и непознатим ситуацијама и стога се те одлуке називају и иновативне. Овакве одлуке захтевају од доносиоца одлуке субјективност и сналажење у слабо структурираним и несигурним ситуацијама, са слабо дефинисаним проблемима о којима се одлучује. Иначе се најчешће овакве одлуке доносе на највишим менаџерским нивоима.

Према Булату са становишта окарактерисаног одређеном ситуацијом са којом се суочава менаџер, када се од њега очекује одлука, могу се сврстати у две категорије, и то: проблемске и рутинске. При чему се истиче да све проблемске ситуације нису тако једноставне.

Одлуке које менаџери свакодневно морају доносити двојаке су природе: могу бити очекиване, антиципиране одлуке и неочекиване, неантиципиране одлуке. На први поглед се чини да је менаџерима лакше да доносе очекиване одлуке јер имају више времена да размисле о њима. Међутим, то није увек тако. За многе менаџере на пример, је тешко доношење одлуке кога запослити, иако је то категорија очекиване одлуке.

Од посебног значаја за менаџерапри доношењу одлука је примена адекватних метода и техника, што зависи од тога да ли је реч о добро структурираним и слабо структурираним проблемима одлучивања.

Проблем одлучивања се може најједноставније моделирати као тројка са компонентама: садашње стање (расположиви ресурси), процес трансформације и жељено стање (циљ).

Процес менаџерског одлучивања

Менаџерско одлучивање често је повезано са проналажењем начина побољшања или поједностављења посла другим људима. Када одлучује менаџер мора знати који ће бити учинак његовог избора. То значи да мора установити исправан приступ процесу одлучивања.

У литератури су бројни аутори дефинисали процес одлучивања на различите начине, са већим или мањим бројем фаза. Међутим, може се запазити да

код већине аутора полазну основу представља Симонов модел процеса одлучивања. Према Турбану, Симон дефинише процес одлучивања кроз три фазе:

1. Формулација – састоји се од идентификације проблема и прикупљања потребних података.
2. Пројектовање – подразумева одређивање, генерисање и анализу алтернатива.
3. Избор – бира се најприхватљивија алтернатива.

Карактеристике менаџерског одлучивања

Добра пословна политика предузећа заснива се на добрим одлукама. Пословну политику чине бројне међусобно повезане и усклађене менаџерске одлуке. Свакој пословној одлуци треба, уколико је то могуће, да претходи добра припрема, а након донете одлуке следи ефикасна реализација (акција). Ако су одлуке дугорочнијег карактера оне захтевају већу и дужу припрему, а такође и акције за реализацију ових одлука дуже трају.

Доношење пословних одлука је задатак менаџмента. Дobar менаџер пре свега мора имати добро организовану стручну службу која ће прикупљати и обрађивати релевантне информације, истраживачим поступком утврдити више могућих решења, рангирати их уз одговарајући коментар и образложења и доставити менаџеру.

Менаџер, користећи своја знања и интуицију, своје искуство и познавајући прилике у ужем и ширем окружењу, водећи рачуна о циљевима и утврђеној пословној политици, стратегији пословања и развоју фирме, врши избор из понуђених могућих решења и то решење формулише као одлуку.

Предуслов за доношење сложених пословних одлука је квалитетна, доступна и благовремена информација са једне стране, а знање и искуство доносиоца одлука из теорије одлучивања, организације као и технологије посла са друге стране.

Доносилац одлуке може направити добар или лош избор између више могућности. Наравно једна од могућности је и не донети одлуку. У овом смислу Толберт каже „Уметност одлучивања је у томе да се одлуке не доносе

о тренутно небитним питањима, а да се не доносе прерано, да се не доносе одлуке које се не могу извршити и да се не доносе одлуке које други треба да донесу.“

Природа организационих проблема је таква да пред менаџера као доносиоца одлуке ставља већи број алтернатива. Пре изналажења решења менаџери морају бити свесни пет ограничења броја могућих алтернатива за решавање проблема: фактор ауторитета, Биолошки или људски фактор, психички фактор, технолошки фактор, економски фактор.

Од доносиоца одлуке тражи се рационалност у одлучивању. Међутим треба нагласити да се циљеви могу остварити сагласно постојећим условима и ограничењима, те да се одлуке доносе за будућа стања која су често везана за неизвесност, да у многим приликама није могуће укључити и анализирати све алтернативе тако да менаџери у пракси не могу увек бити потпуно рационални, већ се морају задовољити делимичном рационалношћу.

Изналажење оптималних одлука је веома сложен процес, који се одвија у више фаза и више нивоа да би се дошло до оптималног решења. Основни кораци или фазе у оптимизацији су:

1. Дефинисање намена система и идентификација начина постизања жељених циљева,
2. Формални (математички) опис система и дефинисање начина вредновања и критеријумских функција,
3. Усвајање коначног решења или доношење коначне одлуке,
4. Уколико коначно решење није усвојено, средити нове информације и поновити поступак од два корака, поновним дефинисањем задатка.

Стратешко одлучивање

Може се рећи да менаџерско одлучивање представља сложен процес који се не може увек и лако свести на алгоритам и неку од математичких метода. У процесу доношења одлука различите математичке методе користе се у циљу налажења најцелисходнијег плана акција како доћи до најбољег резултата. У том смислу већ дуже време за решавање проблема одлучивања користе се различите методе као што су линеарно, нелинеарно, комбинаторно, динамичко, вишекритеријумско одлучивање итд. Вишеслојевитост, сложеност, разнородност процеса доношења менаџерских одлука указује на

потребу евалуације базиране на комбинацији релевантних квантитативних и квалитативних критеријумских оцена, а што све укупно може побољшати квалитет одлука.

Већина менаџера као кључне елементе стратегије наводе: план за будућност, постављање циља и кораци до њега, метод за супротстављање конкуренцији, мисија, правац, комплет интегрисаних одлука, план за борбу.

Ове дефиниције имају за заједничко оријентацију ка будућности, осећај за промишљену акцију и у неким случајевима осећај ривалског надметања.

Брзе и интуитивне одлуке су свакако део менаџерске праксе. Међутим, постоје људи који се боље сналазе од других у слабо структурираним ситуацијама, а што може да има и те каквог практичног значаја. Постоје руководиоци – топ менаџери који се налазе на таквим местима, да морају често да доносе инвестиционе одлуке, које по својој природи носе велики ризик.

При доношењу стратешких одлука, менаџер без обзира на своју интуицију и искуство треба да приступи најпре: прикупљању релевантних информација ради добијања што комплетније слике о разматраном проблему, затим генерисању изводљивих алтернатива и њиховој евалуацији, те на крају рангирању алтернатива и доношењу одлуке.

Све ово указује на значај и могућности коришћења вишекритеријумског модела и употребу метода за вишекритеријумско одлучивање у циљу изналажења најбољих стратешких решења.

Менаџери треба да настоје да доносе оптималне одлуке, односно изналазе најбоља решења успостављеним критеријумима, условима и ограничењима.

Групно одлучивање

Групно одлучивање је начин пословног одлучивања у којем доноси већи број појединаца, људи структурираних по различитим основама, а који заједнички раде на решавању одређеног проблема. То је такво одлучивање у којем учествује већи број менаџера и/или других запослених у организацији.

Потребно је нагласити да групно одлучивање не би требало мешати са партиципацијом радника у процесу одлучивања. Колико ће групно

одлучивање бити ефикасно зависи од знања и способности чланова групе различитих менаџера али и од тога јесу ли њихова знања комплементарна, конкурентна или истоврсна. Најбољи резултати се постижу ако су знања чланова групе комплементарна.

Групно одлучивање укључује коришћење метода или техника као што су Бреинсторминг, Делфи техника и Техника номиналне групе итд.

Позитивни аспекти групног одлучивања састоје се у томе што група генерише већи број алтернатива јер располаже са више информација и знања.

Негативни аспекти групног одлучивања огледају се у следећем: дуже траје и скупље је, постоји опасност узрокована доминацијом од стране једног члана групе на статусној моћи, конкуренција између чланова групе може да постане важнија од самог проблема, постоји потенцијални проблем дифузије одговорности итд.

Вишекритеријумско одлучивање

Уопштено гледајући проблем вишекритеријумског одлучивања је проблем у коме од низа потенцијалних алтернативних решења треба изабрати једну алтернативу као „најбољу“ или изабрати више алтернатива као „добре“, односно рангирати алтернативе од најбоље ка најслабијој.

Напретком и уздизањем менаџера на хијерархијској лествици повећава се, осим одговорности и ниво ризика при одлучивању, а и слика о томе шта је добро за предузеће постаје све мања јасна.

При решавању менаџерских проблема одлучивања о пословним стратегијама од метода за вишекритеријумско рангирање могу се, између осталих применити PROMETHEE, ELECTRA, АНР, IKOR итд.

Управљање пројектима

Управљање пројектима је научна дисциплина, која је током времена еволуирала од скупа процеса који су сматрани као пожељни у организацији, па све до структуриране методологије која се данас сматра неопходном за опстанак сваке компаније.