



ANALIZA PROCESA PLANIRANJA I ORGANIZOVANJA U PREDUZEĆIMA ANALYSIS OF THE PLANNING AND ORGANIZING PROCESS IN ENTERPRISES

Jovana Stojanović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast- INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *Ovaj rad se bavi analizom procesa planiranja i organizovanja u savremenim uslovima poslovanja preduzeća. U radu je prikazano istraživanje procesa planiranja i organizovanja u dve organizacije i date su mere unapređenja poslovanja.*

Ključne reči: *Planiranje, organizovanje, dizajniranje organizacione strukture*

Abstract – *This paper deals with analysis of the planning and organizing processes in modern business conditions. The paper presents research process of planning and organizing in two different organizations.*

Keywords: *Planning, organizing, designing organizational structure*

1. UVOD

Poslovanje u XXI veku, sa sobom nosi znatne promene. Kao vek koji se karakteriše kao savremeno doba, gde svakodnevno dolazi do promena u poslovanju, veoma je teško uspešno upravljati organizacijom. Savremeni uslovi, prilikom poslovanja zahtevaju savremenu organizaciju koja je spremna da odgovori na mnoge izazove, da se usavršava i prilagođava okruženju, kako bi uspešno odgovorila na novonastale okolnosti.

U savremenom poslovanju, informacija i znanje su ključni faktori uspeha iz tog razloga se menadžmentu pripisuje presudna uloga i značaj za poslovni uspeh preduzeća. Pored visokoobrazovanih menadžera, organizacija svoje poslovanje bazira na uspešnom rukovođenju, jer uspeh svih funkcija u velikoj meri zavisi od kvaliteta rada rukovodilaca poslovanja. Planiranje se definiše kao osnovni proces prilikom poslovanja, na osnovu kog je moguće imati određena očekivanja u budućnosti i pomoću kog je moguće sprečiti posledice pre njihovog nastanka. Pored planiranja, za uspešno rukovođenje, neophodan je i proces organizovanja uz pomoć kog preduzeće na adekvatan način vrši podelu rada, grupiše poslove i oblikuje poslovanje u skladu sa potrebama preduzeća.

Pored ova dva neizostavna procesa bez kojih organizacija ne može da se razvija, neophodne su funkcije vođenja i kontrolisanja, kao veoma bitne aktivnosti koje utiču na usmeravanje zaposlenih prema postavljenom cilju.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Slavica Mitrović Veljković, vanr. prof.

2. ZNAČAJ PROCESA MENADŽMENTA U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA PREDUZEĆA

Značaj menadžmenta u savremenom poslovanju najčešće se ogleda u upravljanju različitim sistemima, gde su aktivnosti adekvatno usmerene na efikasno obezbeđivanje, raspoređivanje i korišćenje ljudskih i materijalnih resursa radi postizanja željenog cilja u budućnosti.

Menadžment predstavlja nauku o organizaciji. Ukoliko polazimo od činjenice da je organizacija skladan skup pojedinih delova i uspostavljenih veza među njima, što omogućava njeno funkcionisanje kao celine, možemo zaključiti da je upravljanje tim aktivnostima jedna od osnovnih komponenti svake organizacije, nezavisno od delatnosti i veličine [1].

2.1. Osnovne funkcije i zadaci menadžmenta

U osnovne zadatke menadžmenta spadaju [3]:

1. Stalno unapređivanje proizvodnje i poslovanja,
2. Motivisanje saradnika firme, kao i stvaranje odgovarajućih uslova rada,
3. Stalna kontrola efektivnosti delatnosti firme, koordinacija rada svih organizacionih delova firme,
4. Stabilnost ponude i osvajanje novih tržišta.

Na osnovu prethodno navedenih ciljeva, može se zaključiti da menadžment ima zadatak da postavi ciljeve koje je potrebno realizovati kao i to da odredi, odnosno da isplanira način na koji će doći do datog ostvarenja. Iz tog razloga, menadžment ima 4 osnovne funkcije, i to [2]:

- Planiranje
- Organizovanje
- Vođenje
- Kontrola

Planiranje kao prva funkcija menadžmenta podrazumeva definisanje ciljeva, kao i akcija za njihovu realizaciju. Veoma je važno da su te akcije zasnovane na odgovarajućim metodama, planovima i logici, a ne na intuiciji.

Organizovanje je proces aranžiranja i dodeljivanja posla i autoriteta članovima organizacije, kako bi postigli naznačene ciljeve. Ključna aktivnost funkcije organizovanja jeste dizajniranje adekvatnog modela organizacione strukture, koji će omogućiti realizaciju svega onoga što je definisano u funkciji planiranja.

Vođenje je proces usmrvanja zaposlenih, uticanje na njih i njihovo motivisanje, kako bi se realizovali naznačeni ciljevi. Ova funkcija, podrazumeva mogućnost uticaja menadžera kao lidera da bi "uz pomoć ljudi ostvarili ciljeve".

Kontrola kao zadnja funkcija procesa menadžmenta proverava da li se organizacija kreće ka planiranim ciljevima i putem nje se obezbeđuje da se stvarne aktivnosti podudaraju sa planiranim.

Kao osnovna funkcija, planiranje je od velike važnosti jer je ono kao prvi korak osnova za ostale aktivnosti. Ukoliko se planiranjem postave planovi koji su jasni i sažeti, može se preći na podelu rada i odgovornosti, odnosno na organizovanje, kao drugu najvažniju funkciju u menadžmentu. Upravo na osnovu toga se može uočiti povezanost između organizacije, kao skup ljudi koji raspolažu određenim resursima uz pomoć kojih mogu da realizuju postavljene zadatke i menadžmenta koji se bavi upravljanjem ljudskim resursima i vođenjem poslovanja organizacije.

3. KLJUČNE FAZE U PROCESU POSLOVANJA PREDUZEĆA

Planiranje predstavlja osnovu prilikom dugoročnog poslovanja preduzeća i osnovu za uspešan rad menadžera.

Veoma je bitno da svaka organizacija ima plan kojim se usmerava organizacija, odnosno menadžere i zaposlene gde na osnovu plana vrše aktivnosti koje vode ka ostvarenju vizije, misije i ciljeva preduzeća.

Kao funkcija menadžmenta, planiranjem se organizacija usmerava prema budućnosti, odnosno vrši se izbor budućih akcija na osnovu kojih organizacija temelji svoje poslovanje.

Planiranjem preduzeće nastoji da smanji uticaj promene u sredini na njegovu poziciju u grani, da smanji zakašnjenje u reagovanju i da smanji troškove reagovanja [4].

3.1. Osnovne aktivnosti planiranja

Planiranje i vođenje aktivnosti poslovnog i razvojnog karaktera, ostvaruje se kao složena funkcija koja u sebi sadrži aktivnosti [3]:

- Predviđanja,
- Odlučivanja, i
- Opetarivnog planiranja.

Predviđanje kao jedna od osnovnih aktivnosti planiranja ima veoma značajnu ulogu jer pomaže organizaciji da predvidi određene korake i isplanira buduće aktivnosti. Pojam predviđanja odnosi se na pretpostavku šta će se dogoditi u budućnosti. Predviđanje u poslovanju organizacije je od velikog značaja i menadžeri ulažu mnogo truda kako bi mogli da predvide stanje na tržištu. Sama svrha predviđanja se ogleda u smanjenju neizvesnosti prilikom donošenja odluka i smanjenja uticaja okoline na organizaciju. Na osnovu predviđanja, organizacija može da smanji stepen rizika kojem je izložena. Što je predviđanje temeljnije, to će organizacija biti uspešnija u ostvarivanju svojih ciljeva.

Odlučivanje odnosno rešavanje problema donošenjem odluka je osnovni zadatak upravljačkog organa preduzeća. Kvalitet donošenja odluka utiče na krajnje rezultate poslovanja. Odlučivanje je proces izbora između alternativnih pravaca akcija u cilju ostvarivanja ciljeva i zadataka. Rezultat procesa odlučivanja jeste odluka. U procesu odlučivanja menadžer nastoji da pronađe najbolje

moguće rešenje, odnosno da izabere najopimalniju akciju koja proizilazi iz prethodnog odlučivanja. Odlučivanje jeste jedna od najvažnijih aktivnosti planiranja koje je prisutno u svim procesima upravljanja.

Operativno planiranje je kratkoročno planiranje koje se odnosi na poslove različitih delova organizacije. Ono predstavlja planiranje koje konkretizuje opšte ciljeve i načine njihovog ostvarivanja kroz dnevne odluke. Suština operativnog planiranja jeste detaljnije planiranje koje se odnosi na ciljeve i postupke svakodnevnog upravljanja procesima ili pojedinačnim fazama datog procesa. Cilj operativnog planiranja jeste stalno usmeravanje sistema ka željenom stanju, ali kroz razvoj i upotrebu mnogo detaljnijih postupaka koje treba preduzeti kako bi se organizacija dovela do postavljenog cilja.

3.2. Značaj funkcije organizovanja u poslovanju preduzeća

Organizovanje je proces aranžiranja i dodeljivanja posla i autoriteta članovima organizacije, kako bi postigli naznačene ciljeve. Ključna aktivnost organizovanja jeste dizajniranje organizacione strukture [5].

Organizovanje predstavlja jedan od osnovnih procesa menadžmenta u kom se vrši povezivanje ljudi, resursa i aktivnosti radi ostvarenja planiranih ciljeva. Funkcija organizovanja je veoma važan segment u procesu upravljanja, jer je ona kao i funkcija planiranja osnovni mehanizam koji menadžeri koriste za sprovođenje planova koji se tiču ciljeva organizacije.

Ova funkcija delegira poslove, aktivnosti i uloge u pojedinim organizacionim jedinicama, menadžerima i zaposlenima i obezbeđuje njihovu koordinaciju u procesu poslovanja.

3.3. Dizajniranje organizacione strukture

Organizaciona struktura se može definisati kao skup značajnih stavova, vrednosti, verovanja i očekivanja članova organizacije. Ona treba da bude takva da prati ciljeve organizacije i da u okviru nje menadžeri imaju mogućnosti da na efikasan i efektivan način izvršavaju posao koji će doprineti uspešnom radu sistema.

Organizacionu strukturu svakog preduzeća najbolje ćemo razumeti ukoliko je posmatramo na način na koji su u njoj: podeljeni poslovi i zadaci, grupisani poslovi i zadaci u organizacione jedinice, delegiran autoritet za donošenje upravljačkih odluka i uspostavljen mehanizam koordinacije [6].

Menadžeri prilikom donošenja odluka o organizaciji i njenoj strukturi, odlučuju o elementima koji se odnose na:

1. **Podelu posla** koja predstavlja podelu poslova i zadataka između zaposlenih. Svakom zaposlenom se dodeljuju određeni poslovi i zadaci koje će obavljati na svom radnom mestu. Veoma je bitno odrediti posao za svakog pojedinca.
2. **Delegiranje autoriteta** koje se može definisati kao pravo ispoljavanja moći, odnosno kao sposobnost uticanja na druge, na putu ostvarivanja ciljeva. [Leković B., 2011.]. U svakoj organizaciji autoritet je delegiran sa vrha na niže upravljačke jedinice u većoj ili manjoj meri.

3. **Departmanizacija ili grupisanje jedinica** podrazumeva grupisanje jedinica u organizacione celine. Ona je najvažnija komponenta organizacione strukture jer se pomoću nje određuje kako će organizacija uopšte izgledati. Ona određuje formu organizacije i formira organizacionu šemu kao osnovno sredstvo za predstavljanje organizacione strukture.
4. **Decentralizaciju i centralizaciju**, gde decentralizacija predstavlja delegiranje autoriteta izvršeno sa vrha organizacije, a centralizacija ukazuje na to da delegiranje autoriteta nije izvršeno pa se sve odluke donose na vrhu organizacije.
5. **Raspon kontrole** predstavlja širinu prostiranja nadležnosti menadžmenta. Rasponom se definiše broj zaposlenih koji se nalaze u nadležnosti menadžera, odnosno koje menadžer kontroliše.

4. SAP SISTEM KAO NOVA TEHNOLOGIJA PLANIRANJA RESURSA PREDUZEĆA

Moderno doba donosi sa sobom velike promene u tempu i načinu života, što u velikoj meri doprinosi bržem razvoju nove, funkcionalne i lako dostupne tehnologije. Iz tog razloga, javlja se potreba za upotrebom novih modela koji unapređuju poslovanje kao što su ERP sistemi. SAP je integrisani poslovni paket i informacioni sistem koji obuhvata sve funkcionalne oblasti (module) u jedan osnovni proizvod i upravo ga to izdvaja od svih ostalih velikih ERP sistema. SAP kao sistem se trenutno najviše koristi prilikom planiranja resursa u upravljanju finansijama, logistikom, distribucijom i proizvodnim procesima različitih industrija. On obuhvata različite poslovne oblasti, definišane opsegom projekta u zavisnosti od potrebe kupca. Može se implementirati na više jezika, sa više valuta, ispunjavajući različite zakonske regulative za poslovanje širom sveta.

Uspeh svake kompanije zavisi od proizvoda koje nudi, ljudskih resursa kojima raspolaže i samih procesa koje obavlja. Kompanijama nije neophodan ERP sistem da bi uspešno poslovala, međutim ovakav sistem će podstaći kompaniju da poslovne procese dovede do izuzetnog novoa, čime se smanjuju troškovi, mogućnost za pravljenje greške se svode na minimum, a povećava se brzina ispunjavanja zadataka i efikasnost poslovanja.

5. ISTRAŽIVANJE

5.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja zasniva se na analizi načina na koji organizacije funkcionišu, odnosno ogleda se u istraživanju procesa planiranja i organizovanja poslovanja organizacija. Zaposleni su anketirani radi utvrđivanja njihovog stava prema organizaciji u kojoj rade.

5.2 Cilj istraživanja

Cilj istraživanja na datim organizacijama jeste da se na jedan jednostavan način objasne procesi planiranja i načini organizovanja preduzeća, kao i to da se vidi na koji način zaposleni utiču na proces poslovanja organizacije, odnosno kojih principa treba da se pridržavaju prilikom datih funkcija planiranja i organizovanja.

5.3 Hipoteze

Na osnovu definisanog cilja i predmeta istraživanja postavljene su sledeće hipoteze:

Prva specifična hipoteza glasi "Funkcije u organizaciji u jasno definisane".

Druga specifična hipoteza glasi "Ciljevi organizacije su konkretni".

Treća specifična hipoteza glasi "Sposobnosti zaposlenih se iskorišćavaju maksimalno".

Četvrta specifična hipoteza glasi "Organizacija ima efikasan sistem rada".

Peta specifična hipoteza glasi "Zadaci se obavljaju u predviđenom roku".

5.4 Rezultati istraživanja

Prva specifična hipoteza može da se predstavi kao tačna, odnosno da je potvrđena. Istraživanje je pokazalo da zaposleni u većem broju (42,5 % zaposlenih u JGSP i 37,5 u FKL) smatraju da su funkcije u njihovim organizacijama jasno i precizno definisane.

Druga specifična hipoteza se pokazala takođe kao tačna, odnosno potvrđena, bez obzira što veći broj radnika preduzeća JGSP smatra da su njihovi ciljevi konkretniji od radnika koji rade u FKL-u.

Treća specifična hipoteza se pokazala netačna iz razloga što zaposleni u preduzeću JGSP smatraju da se njihove sposobnosti ne koriste dovoljno za poboljšanje poslovanja. Dok to nije slučaj u FKL-u gde zaposleni ističu da se njihove sposobnosti koriste maksimalno.

Četvrta specifična hipoteza se pokazala kao tačna, odnosno potvrđena, jer radnici u oba preduzeća smatraju da njihove organizacije imaju efikasan sistem rada i da naravno kao i u svakom preduzeću postoji dodatni prostor za napredak.

Peta specifična hipoteza se na osnovu odgovora ispitanika iz oba preduzeća takođe se pokazala kao tačna, odnosno potvrđena. Na osnovu rezultata anketiranja zaključujemo da se zaposleni slažu sa tim da se zadaci obavljaju u predviđenom roku, što u velikoj meri poboljšava produktivnost organizacija.

6. PREDLOZI MERA ZA POBOLJŠANJE

- Neophodno je angažovanje nove i mlađe radne snage koja će svojom snagom i sposobnostima stvarati bolje rezultate od prethodnih i na taj način povećati produktivnost,

- Potrebno je uvesti nove sisteme motivacije radnika u vidu bonusa za izvršen rad, plaćen godišnji odmor, pokloni, nagradna putovanja i slično. Pored toga, dodatna stimulacija bi bila 20% veća zarada za urađen posao na vreme, čime bi se motivacija značajno povećala,

- Ulaganje u znanje radnika, putem organizacije različitih kurseva i seminara iz potrebnih oblasti,

- Upotreba informacionih sistema kao što je SAP sistem kako bi se procesi obavljali na što jednostavniji i brži način.

7. ZAKLJUČAK

U uslovima savremenog poslovanja može se zaključiti da se poslovanje odvija u kompleksnom okruženju gde se dešavaju brze promene kojima organizacija mora da se prilagodi ukoliko želi da ide u korak sa konkurencijom. U ovakvim uslovima, stil rukovođenja se značajno menja jer se u prvi plan stavljaju funkcije koje imaju izuzetno važan uticaj i ulogu u svakoj organizaciji, jer se baziraju na opstanak, rast i razvoj preduzeća.

Iz tog razloga se planiranje i organizovanje stavlja u prvi plan, kao glavni pokretač jedne „zdrave“ i profitabilne organizacije koja ima sve neophodne uslove za rast i opstanak na tržištu.

Na osnovu prethodnog došlo se do zaključka da nijedna organizacija ne može da bude uspešna ukoliko nema adekvatan sistem gde sve kreće od osnovnih koraka planiranja i organizovanja.

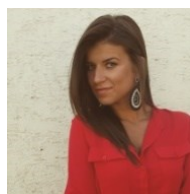
Prilikom istraživanja, zaključilo se da oba preduzeća raspolažu sa produktivnom radnom snagom koja ima veliko iskustvo što se tiče rada u organizaciji. Međutim, kao i svaka organizacija, tako i JGSP i FKL, treba da porade na određenim aspektima poslovanja kako bi ono bilo što uspešnije.

Bez obzira na mane u poslovanju, možemo da zaključimo da oba preduzeća posluju veoma dobro, da su zaposleni zadovoljni ciljevima i efikasnošću organizacije, da su svesni kada dolazi do zastoja što u velikoj meri utiče na to da preduzeća posluju bolje od konkurencije, ali ukoliko žele da ostvare veći uspeh moraju da poboljšaju motivisanosti radika koja će uticati na stepen iskorišćenja njihovog rada i na celokupan uspeh preduzeća.

8. LITERATURA

- [1] Pavlović N., “Osnovi organizacije”, Novi Sad, 2007.
- [2] Mitrović S., Melović B., “Principi savremenog menadžmenta”, Novi Sad, Fakultet tehničkih nauka, 2013.
- [3] Leković B., “Principi menadžmenta”, Subotica, Ekonomski fakultet, 2011.
- [4] Milisavljević M., Todorović J., “Planiranje I razvojna politika preduzeća”, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994.
- [5] Stoner Dž., Freeman g., Gilbert D., “Menadžment”, Beograd, 2000.
- [6] Janićijević N., “Organizaciono ponašanje”, Beograd, 2008.

Kratka biografija:



Jovana Stojanović rođena je 03.06. 1993. god. Osnovne studije na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerski Menadžment-završila je 2016. god. Trenutno je student master studija na smeru Investicioni menadžment.