

МЕНАЏМЕНТСКИ ПРОЦЕС ПЛАНИРАЊА У ПОСЛОВНИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Марко Р. Бојић

Висока пословна школа струковних студија „Чачак“, Београд

Марко Андрејић

Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Маја С. Цогољевић

Висока школа за пословну економију и предузетништво, Београда

Планирање је процес који се реализује да би се смањила ентропија. Планирање је и управљачка функција којом се смањује или отклања неизвесност будуће активности и систем одржава у допуштеним (толерантним) оквирима функционалности у будућем периоду. Планирањем се субјекат планирања припрема на ризике негативног утицаја окружења, на то да се они сведу на најмању меру и да организација успешно реализује циљеве. Оно је процесна функција управљања, којом се изналазе целисходна решења и поступци и израђује програм за остваривање постављеног циља. Планирањем се врши декомпозиција циљева и одређују задаци и услови за њихово извршење. Планирањем се утврђују ресурси (људство, материјална средства, новчана средства, простор, објекти и инсталације) потребни за реализацију планских задатака и врши њихово исказивање на начин разумљив органу пословођења.

Кључне речи: менаџмент, планирање, пословне организације

Увод

Планирање у организационим системима је врло значајно за успешност пословања, функционисања и развоја система, а његове слабости се брзо уочавају и дугорочно утичу на систем. Планирање је иницијална и врло битна управљачка функција у организационим системима. Врши се због неодређености, неизвесности и промена присутних у организационим системима и окружењу и због утицаја конкуренције. Квалитетним планирањем се избегава да систем дође у нежељено стање, а ако ипак дође да последице буду што мање и да се што пре санирају. Такође, планирањем се стварају услови да се потенцијалне шансе у систему што боље искористе.

Планирањем се баве појединци и организоване групе, а најбоље је ако се планирање врши тимски. Познавање теоријских основа планирања је потребно свим субјектима управљања, руковођења и командовања. Планирање мора бити заступљено у свим фазама животног циклуса пословних система

Аспекти и фазе планирања су заједнички (исти) код планирања било ког сложеног посла у организационим системима док су садржаји планирања, обим, форма и садржај планских инструмената условљени мисијом и наменом конкретног организационог система и врстом посла којим се бави. Такође, ниво управљачких одлука опредељује садржај, обим и форму планских инструмената. Планирање се не може истраживати и у пракси спроводити ако се не познају битна обележја планирања као функције у организационим системима и битна обележја планирања као процеса.

Да би се квалитетно планирало неопходно је познавати теорију планирања, савремене методе, технике, софтвер и опрему за подршку планирању, посао који се планира односно подсистеме и процесе сложеног система, утицајне факторе и елементе ситуације (у систему и окружењу) и њихове могуће констелације у предвиђеној будућности. За добро планирање потребан је одговарајући број, врста и квалитет података. Сазнања из праксе показују да се теоријске основе планирања морају изучавати у већој мери и више познавати и да се планирање не сме посматрати као парцијална рутинска делатност у тренутку нужности, већ као сталан процес креативног решавања проблема.

Основе планирања у пословним системима

При разматрању планирања, у пословним системима, примењиваће се извесна аналогија са приступом планирању у организационим системима уопште али ће се користити и приступ примеренији постојећем техничко-технолошком развоју, заснован на одређеним достигнућима пројект менаџмента и организационих наука.

Избор адекватних циљева које треба достићи, доношење оптималних одлука о резултатима које треба остварити и задацима које треба реализовати уз оптимално ангажовање ресурса те адекватно презентовање циљева и одлука заинтересованим субјектима су нешто што ће се све више, под утицајем јавности, тражити од менаџмента, стручних служби и планских органа у војним организационим системима.

Под појмом организација планирања подразумевају се поступци израде и усвајања планова у целини и његових саставних елемената; органи који врше планирање и документи на којима се исказују планске вредности и анализира њихово остварење. Организација планирања (поступци, органи и документа) доста су зависни од карактера система у којем се планирање обавља и системом руковођења у конкретном пословном систему.¹

Израда планова је део посла кроз који стручни органи обезбеђују неопходне податке (анализе, програми, биланси и пројекти планова) који служе као основа за доношење одлука од стране органа руковођења.

Често се под методологијом планирања предвиђа целокупан поступак планирања чиме се организација планирања и методе израде плана у доброј мери поистовећују. Методе израде плана обухватају све квалитативне и квантитативне аналитичке методе и технике које се при томе употребљавају што говори да организација планирања шири појам од методологије планирања.

¹ Ерић Д., Увод у менаџмент, ЦИД Економски факултет, Београд, 2002, стр. 192.

Организација планирања треба да омогући у што већој мери задовољење следећих принципа:

- да се што већи број задатака извршава по плану;
- да се методе планирања бирају зависно од карактера задатака који се планирају;
- да се обезбеди интегрално (комплексно) сагледавање развоја свих елемената планираног система, без обзира на степен детаљисања планова;
- да се обезбеди континуисан ток одвијања функције планирања и стално постојање планова за одређени временски домет;
- да се све планске активности организују тако да се настоје постићи максимални ефекти функционисања система уз минимална улагања у његов развој и издржавање;
- да се обезбеде повратне информације о стању извршења плана, анализа постигнутих успеха при извршењу задатака и ефикасно предузму интервенције при одступању стварног од планираног стања

Успешно функционисање организације планирања захтева:

- прецизно дефинисање надлежности органа на свим нивоима руковођења у односу на израду, усвајање и извршење плана;
- адекватан информациони систем (прикупљање, обрада, преношење и коришћење података).

Организација планирања у сваком систему треба изградити тако да се на сваком хијерархијском нивоу организације и управљања обезбеди и функција планирања што представља савремени приступ организацији планирања заснован на теорији планирања на више нивоа.

Савремено организован систем планирања захтева придржавање одређених принципа а посебно:²

- принцип научности у планирању којим се обезбеђују стваралачка улога плана у организацији живота и развоја система у којем се он ради. Практична реализација овог принципа захтева научно постављање планских задатака и изналажење најповољнијих (близу оптималних) начина њиховог извршења;
- принцип реалности у планирању састоји се у томе да се планирају задаци у складу са реалним могућностима његовог извршења. Свако одступање од плана у било ком смеру, преко дозвољене толеранције, је негативно и представља рад без плана;
- принцип комплексности састоји се у потреби интегралног сагледавања свих елемената и њихове међусобне зависности. Тиме се обезбеђује складан развој свих делова система чији се развој планира;
- принцип активног ангажовања у процесу планирања састоји се у што ширем укључивању свих организационих структура и функционалних линија у у свим фазама израде и реализације планова.

Да би планирање, уопште, било делотворно и служило сврси неопходно је: правилно дефинисати место и улогу планирања као процесне и подручне функције у оквиру управљања, сагледати фазе планирања, дефинисати и обезбедити информациону основу управљања и планирања, сагледати кибернетске аспекте управљања реализацијом планова, осмислити организацију управљања сложеним програмима и дефинисати правилан однос руководиоца и планског органа.

² Група аутора, Предузетништво и менаџмент, Завод за уџбенике, Београд, 2012, стр. 243.

Принцип планирања у пословним системима

Планирање подразумева примену одређених принципа као основе за обезбеђење ефикасности и ефективности система у достизању циљева. На уважавање принципа се, осим планским поставкама, мора утицати и током реализације планских задатака.

Квалитетно планирање подразумева припрему, непосредан рад на планирању, избор техника и метода планирања које треба да буду усклађене са природом проблема који се решава. За извршење задатака бира се облик организовања који ће обезбедити већу рационалност, хијерархијско декомпоновање и поступно решавање сложених проблема и научно одређивање варијанти решења.

Коришћење научних метода, техника, информатичке опреме и софтвера при планирању обезбеђује објективност планирања, максимално искориштавање планибилности активности и квантификацију³ циљева.

Пожељно је да планови буду формулисани у писменој форми. Током планирања систем, појаве и процеси посматрају се кроз читав животни циклус уз обухват свих чинилаца који утичу на достизање циља и укључивање главног руководства у (тимски) рад на планирању.

Све информације потребне за планирање ретко када ће бити доступне што планирање чини ограниченим и захтева флексибилан и еластичан приступ организацији планирања, сагледавање парцијалних решења и њихову оптимизацију са аспекта крајњег циља.⁴ У процесу изналажења планских решења вршити анализу прошлости, оцену садашњости и предвиђање будућности, уз прихватање вероватноће као мере прецизности предвиђања будућних стања. Кориштење при планирању развијене (створене) базе знања, "уграђивање" правих информација у планове и истицање тежишта и приоритета у планским решењима, процес планирања чини рационалним.

Планирање се обавља ослонцем на постојећа знања, углавном представљена у писаној форми (подаци за употребу) и ослонцем на искуство, при чему се уважавају историјски развој објекта - појаве посматрања (примена квантитативних метода) али и могуће турбулентно понашање у систему и окружењу (примена квалитативних метода: методе сценарија и др.). Фазе, аспекти и димензије система - проблема се приликом планирања уважавају у мери која ће обезбедити обухват свих чинилаца који утичу на достизање циља.⁵

Кроз планирање се сагледава могућност спровођења планова (оријентисаност плана на акцију), инструменти и начин провере остварења планских задатака. Планирањем се стварају услови за обезбеђење контролних информација о динамици и стању извршења плана.

³ Квантификација може да се изрази категоријама времена, одређеним износом трошкова, помоћу количинских односа, степена или процента.

⁴ Будућност је непрекидан ток догађаја: који се могу предвидети и на које се може утицати спровођењем планских одлука, који се могу сагледати и на које се не може утицати и који се нити могу сагледати нити се може на њих утицати.

⁵ Мирчевски М., Јовановић Д., Мијатовић Р., Главни правци развоја менаџмента, ОДИТОР, Центар за економска и финансијска истраживања, 2/2011, стр. 32-42.

Планови као инструменти планских одлука морају бити тако формално и садржајно обликовани да се могу једноставно и брзо мењати у току планског периода у складу са променама услова функционисања система и извршавања задатака и требају садржати потпуне, истините и корисне информације, потребне дубине и степена детаљизације. Форма и садржај планова требају бити што више типизирани, у складу са јединственим системом управљачке документације у организацији. Битни стручни прилози уз планске инструменте морају се визуелно фиксирати (написати, нацртати, сликати).

Укључивањем у израду плана оних који планове спроводе и оних који управљају њиховом реализацијом, сагледавају се све потребе, могућности и жеље и смањује се број субјеката и објеката који учествују у ланцу информационих и материјалних токова и повећава степен мотивације за спровођење плана.

Свако планско решење мора да предвиди неопходно резервно време и ресурсе за извршење хитних задатака и послова који неизбежно искрсавају у реалном систему а који се не могу сагледати у почетним фазама планирања - управљачка временска резерва. Нормативе времена и ресурса приликом планирања треба максимално користити. Детаљизација планских решења зависи од врсте плана и управљачког нивоа на коме се план ради.

Функција планирања у пословним системима

Планирање у организационим системима је једна од најважнијих функција управљачког процеса.

Функција планирања обухвата активности усмерене на:⁶

- доношење одлука о циљевима који се желе постићи;
- утврђивање политике за остварење жељених циљева;
- избор стратегије за остварење циљева;
- израда планова, као управљачких инструмената, за реализацију циљева.

Садржај функције планирања у организационим системима се своди на активности менаџмента и на активности планских органа. За реализацију обе врсте активности одговоран је менаџмент организације.

Основу за планирање у организационим системима представљају:

- формулисани циљеви организације за предстојећи период и критеријуми за циљна решења;
- јасно дефинисање показатеља успешности система у процесу достизања циљева;
- информације о остварењу задатака (плана) у протеклим периодима и тренутном стању система у тренутку планирања;
- информације (техничка, логистичка, оперативна и друга документација) о расположивим условима за предстојеће активности (ограничења);
- разрађени сценарио будућности у којој ће се систем наћи током достизања циља.

⁶ Ђуричин Д., Јаношевић С., Каличанин С., Менаџмент и стратегија, ЦИД Економски факултет, Београд, 2016, стр. 356.

Планирање, у организационим системима, је усмерено на⁷:

- предвиђање будућег стања система на крају дефинисаног планског периода;
- предвиђање будућег понашања;
- предвиђање услова који су потребни да би се остварила планирана стања или понашања система (материјал, радна снага, информације, енергија, финансијска средства);
- предвиђање редоследа токова активности, у времену.

Захтеви који се постављају пред планирање као делатност и технике планирања које задовољавају потребе организације своде се на три опште поставке: целовито, континуирано и методолошки уједначено.

Функција планирања се заснива на критеријумима које условљава окружење (у периоду у ком се планира) са свим његовим законитостима и манифестацијама као и ограничењима која проистичу из самог система (кадровска, материјална, финансијска, просторна, временска, информациона, енергетске природе идр.). Из наведених разлога планирање се заснива на информацијама које се добијају од органа који се баве појединим функцијама односно аспектима система.

Садржај функције планирања у организационим системима подразумева активности управљачких и планских, органа те активности стручних служби.

Послови управљачких органа (менаџмента) обухватају следеће активности, везане за планирање: утврђивање мисије, визије, циљева, тежишта, приоритета и стандарда; избор политике за остварење циљева; избор стратегије за остварење циљева; дефинисање задатака носилаца појединих функција извршења; дефинисање планских критеријума и ограничења; дефинисање безбедносне заштите процеса планирања и планова; праћење реализације планираних циљева ради успостављања равнотеже између планираних резултата и промењених услова за остварење плана и анализа реализације планова.

Плански органи су одговорни да одлуке о циљевима, мерама и акцијама за остварење циљева стручно артикулишу, обликују и искажу кроз одговарајући документ – план као инструменат функције планирања. Применом научних метода, техника и савремене информатичке и друге опреме, те уважавањем принципа пословања, плански органи израђују одређене документе (планске инструменте – планове) који садрже образложења и квантификације планираних резултата и услова за њихово остваривање.

Стручне службе раде на анализи проблема и на развијању више варијанти решења. Остале органе у систему снабдевају стручним анализама, подацима, документацијом, информацијама о чињеницама, појавама и тенденцијама које су неопходне за доношење начелних одлука о пословној политици система. Стручне службе немају овлаштења ни директну одговорност за доношење одлука. Њихова одговорност је индиректне природе јер одговарају за исправност и стручност документације која служи као основа за доношење одлука у процесу планирања.

⁷Андрејић М., Тимски рад у војним организационим системима, Војно дело 3/2001, Београд, стр. 83-108.

Током планирања у војним организационим системима, мора се водити рачуна о следећим факторима:

- одбрамбено – безбедносни: обим и структура укупних одбрамбених и безбедносних ресурса односно потенцијала а посебно у надлежности (зони ангажовања, одговорности или интереса) разматраног система, са свим квалитативним и квантитативним карактеристикама које утичу на активности система;

- војно – системски (правне норме и акта и друге норме и мере надлежних органа које делују подстицајно или ограничавајуће на планирање и извршавање задатака);

- материјални и техничко – технолошки елементи извршења задатака (опремљеност опремом и квалитет опреме, карактеристике технолошког поступка, задатака и услова рада);

- кадровски (количина, врста, квалификациона структура, степен обучености кадра, поузданост кадра итд.);

- организациони (мере које управљачки органи предузимају ради постизање високе успешности пословања кроз обезбеђење кориштења објективних услова за извршење задатака, ефективно и ефикасно);

- просторни (специфичност отвореног и затвореног простора на ком се извршавају задаци: квалитет подлоге, површина, носивост, међусобне удаљености просторних пунктова, покривеност растињем, насељеност, инфраструктура итд.);

- временски (у свим модалитетима и појавним облицима).

Уважавање наведених фактора обезбеђује реалност планирања и омогућава да план представља обавезујући и мотивишући материјални документ.

Технике, методе и софтвер за подршку планирању

Постоје бројне методе,⁸ технике и софтвер који се могу користити при планирању у војним организационим системима. У конкретној ситуацији треба их правилно изабрати према предмету, сврси, задатим циљевима и расположивим чињеницама. Њиховом применом знатно се доприноси ефикасности и ефективности планирања али и реализације планираних послова.

Познатији софтвери за подршку појединих фаза процеса планирања послова пројектне природе су:

- MICROSOFT EXCEL – намењен за рад са базама података (креирање, управљање, ажурирање). Омогућава израду разних табела и графикана заснованих на подацима из радних табела, рад са базама података у табеларном облику, различите операције над табеларним подацима и креирање различитих врста и форми извештаја (табеларна форма, циклограми, хистограми, кумулативни прикази...);

- ACCESS – намењен је за рад са базама података (креирање, управљање, ажурирање). Омогућава кориштење аутоматизоване апликације базе података из интерактивне базе података. У њему је уграђена збирка корисних "алатки" које олакшавају прављење појединих компоненти базе података: табеле за смештај по-

⁸ Андрејић, М. *Планирање позадинског обезбеђења мобилизације удружених тактичких јединица*, ГШ ВЈ Сектор за ШОНИД, Београд, 2000.

датака, упити, обрасци и извештаји. Посебне могућности софтвера у области аутоматизације базе података јесу креирање модула и макроа;

- POLICU/GOAL PERCENTAGING – намењен за решавање проблема вишекритеријумског одлучивања;

- IFPS/Personal (Interactive Personal Financial Planning System) – намењен за потребе интерактивног финансијског планирања али омогућава примену и у другим областима. Омогућава анализу осетљивости, анализу "шта-ако" и анализу достизања циља;

- COAL PROGRAMING – користи се за решавање проблема циљног линеарног програмирања;

- MODSIN III – објектно оријентисан модуларан симулациони језик, блок структуре и опште намене, са могућностима за визуелну презентацију симулација. Намењен је за употребу у изради великих процесно базираних модела симулације изолованих догађаја путем модуларних и објектно оријентисаних техника развоја. Као излаз може дати извршни програм са симулационим експериментом. Језик је грађен отворено тако да се може проширивати са модулима за базе података, посебно за грађење дистрибуираних симулационих игара и др. модулима;

- VKR – програмски пакет намењен за решавање проблема вишекритеријумског одлучивања. Софтвер садржи следеће методе: MISEL, Elektre I i II, IKOR, Promethe I, II i III, MENOR, TOPSIS;

- VP - EXPERT – намењен је за имплементацију експертних система. Омогућава кориштење постојеће и прављење нове базе знања;

- EXPERT CHOISE – погодан је за решавање проблема вишеатрибутног одлучивања где се јавља више конфликтних и конкурентних критеријума и више алтернатива. Омогућава анализу "шта-ако", анализу осетљивости решења и одређивање индекса конзистентности доносиоца одлуке. Софтвер представља симбиозу математичке методе Аналитичких хијерархијских процеса и елемената експертног система у облику генератора СПО. Може се користити за моделирање и решавање различитих врста проблема, код групног одлучивања и одлучивања са већим бројем критеријума и алтернатива;

- CA SPJ – намењен је за планирање, праћење и управљање пројектима. Омогућава рад са великим бројем активности детерминистичког и стохастичког карактера, израду календара активности и ресурса, распоред послова према приоритету активности и ресурса и истовремени рад са више пројеката;

- MICROSOFT PROJECT – намењен је за планирање, праћење и управљање пројектима, са активностима стохастичког и детерминистичког карактера. Омогућава рад са стандардним календарима активности и ресурса и формирање календара по властитој жељи. Пружа могућност рада са ограничењима, дефинисање различитих односа међу повезаним задацима и предвођење и одлагање повезаних задатака – активности. Омогућава велики број операција над унетим подацима (тражење, претраживање, ажурирање, филтрирање, сортирање) и омогућава истовремени рад са више пројеката;

- ПРОГРАМСКИ ПАКЕТ ПРИМАВЕРА – користи се за планирање, пређење и управљање пројектима.

Расположиве чињенице, сложеност и врста проблема знатно условљавају избор методе или софтвера за подршку планирања.

Закључак

Планирање као процес решавања организационих проблема карактеришу следећи аспекти: организациони, методолошки, комуникациони, међуљудски и функционални (садржајни). Овладавање наведеним аспектима, у потпуности, знатно доприноси квалитету планирања.

Кроз процес планирања у пословном систему, треба доћи до: жељених циљева; врста и обима активности које треба реализовати на путу достизања циљева; проблема и опасности на путу достизања циљева (наше снаге, простор, време, конкуренти и различити модалитети комбинација наведених фактора); организационих мера, поступака и активности којима се искориштавају "шансе" из окружења а смањују потенцијалне "претње" и последице остварених претњи по систем, живу силу, простор и материјална средства; потребних ресурса; квалитетних организационих решења (начин и динамика реализације одређених активности); тежишта у укупним напорима и приоритети у динамички (времену) реализације активности; организационих решења која обезбеђују складно коришћење ресурса у простору, времену и конкретној ситуацији.

Литература

[1] Андрејић, М., Тимски рад у војним организационим системима, Војно дело број 3/2001, Београд, 2001, стр. 83-108.

[2] Андрејић, М. Планирање позадинског обезбеђења мобилизације удружених тактичких јединица, ГШ ВЈ Сектор за ШОНИД, Београд, 2000.

[3] Ерић Д., Увод у менаџмент, ЦИД Економски факултет, Београд, 2002, стр. 192.

[4] Група аутора, Предузетништво и менаџмент, Завод за уџбенике, Београд, 2012, стр. 243.

[5] Ђуричин Д., Јаношевић С., Каличанин С., Менаџмент и стратегија, ЦИД Економски факултет, Београд, 2016, стр. 356.

[6] Мирчевски М., Јовановић Д., Мијатовић Р., Главни правци развоја менаџмента, ОДИ-ТОР, Центар за економска и финансијска истраживања, 2/2011, стр. 32-42.