



MENADŽMENT PROCESIMA U FUNKCIJI PLANSKIH ODLUKA

MANAGEMENT PROCESSES AS A FUNCTION OF PLANNING DECISION

Nada Živanović¹, Marija Živanović², Vlada Živanović³

Rezime: Poslovanje menadžmenta na globalnom nivou podrazumeva primenu savremenih metoda i tehnika. Rešavanje problema efikasnog poslovanja menadžmenta procesima, vidi se u pristupu kod donošenja planskih odluka. To znači, **donošenje odluka** za vreme procesne analize postojećeg stanja u proizvodnim pogonima jedne kompanije. U radu će biti prikazani modeli menadžmenta za efikasne i jasne procesne analize. Doprinos se ogleda u preventivnom odlučivanju i spremnosti na promene.

Cljučne reči: Procesi, menadžment, odluke

Abstract: Business management at the global level involves the use of modern methods and techniques. Solving the problem of efficient management of business processes can be seen in the approach when making planning decisions. This means making decisions during the process of analysis of the current situation in a company's manufacturing facilities. The paper will present models for the efficient management and a clear process for the analysis. The contribution is reflected in preventive decision-making and willingness to change.

Key words: Processes, management, decision.

1. UVOD

Donošenje planskih odluka u menadžmentu procesima znači praćenje zahteva i zadovoljstva korisnika svojih proizvoda i usluga na tržištu. Osnova je da se vrednuju informacije u vezi sa zapažanjima kupaca koje se odnose na donešene planske odluke, i na to da li kompanija ispunjava zahteve korisnika.

Pod terminom *proces* podrazumeva se skup međusobno povezanih resursa i aktivnosti, koji pretvara ulazne elemente u izlazne elemente

Upravljanje procesima ima za cilj, da se razvija, primenjuje i poboljšava efektivnost tih procesa. Da bi jedna organizacija, efikasno uspravljala procesima treba: 1) da utvrdi i 2) da obavlja menadžment velikim brojem aktivnosti i informacija u celokupnom procesnom sistemu. Aktivnost ili grupa

¹Prof.dr Nada Živanović, red. prof., Univerzitet "UNION" Beograd Fakultet za poslovno industrijski menadžment Beograd – Mladenovac

Ive Andrica 2, 11400 Mladenovac, E-mail: profesorkanada@yahoo.com

² Marija Živanović, dipl. Ecc, Gradska uprava grada Kragujevca, Trg slobode 3, 34 000 Kragujevac, E-mail: marija_milicevic_kg@yahoo.com

³Vlada Živanović, dipl. ecc Gradska uprava grada Kragujevca, Trg slobode 3,34 000 Kragujevac, Email: vzivanovic@kg.org.rs

aktivnosti u okviru procesa inkorporiraju veliki broj potrebnih resursa, kojima menadžment omogućava transformaciju ulaznih elemenata u izlazne što se može posmatrati u celini *procesom*.⁴

Planskim odlukama se želi postići planiranje i razvijanje procesa kojima se upravlja, a koji su potrebni za realizaciju proizvoda. Ovaj plan se usklađuje sa zahtevima svih ostalih procesa, i to: ciljeve sistema kvaliteta i zahteve za proizvod, potrebu za uspostavljanje procesa na osnovu izrađene dokumentacije za sve procese u proizvodnom sistemu preduzeća, i da obezbedi resurse potrebne za dati proizvod.

Prednosti menadžmenta procesa vide se kod rezultata ostvarene veze između pojedinačnih procesa u sistemu procesa, i njihove kombinacije uzajamnog delovanja, interakcijskom strukturom.

2. PLANSKA ODLUKA MENADŽMENTA PROCESIMA

Planske odluke koji donosi menadžment je rezultat strategije suštinskog planiranja poslovanja. To je primarna faza procesa menadžmenta. To je važna odgovornost svakog menadžerskog nivoa. Planiranje je aktivnost koja se sprovodi strateški, formulisanjem ciljeva, koordinirana važnim faktorima poslovnog sistema: stilom upravljanja, metodama kontrole. Rezultati procesa planiranja su krajnji cilj donešene planske odluke. Planiranje je proces. Započinje definisanjem ciljeva, kao i sredstava za njihovo ostvarenje.

Za uspešno planiranje potrebna je implementacija, a za dobru implementaciju potrebna je strategija.

Proces planiranja se završava kada se završi merenje efekata preduzetih aktivnosti u ciklusu planiranja. Proces kontrole počinje kada se porede ostvarenja sa ciljevima. Planiranje podrazumeva i stalno praćenje rezultata preduzetih akcija.

Uspeh procesnog menadžmenta u planiranju se ogleda u realizaciji sledećih aktivnosti:

- 1) Dobro postavljenoj dijagnostici stanja,
- 2) Ispravnom definisanju ciljeva, odnosno donošenje odluke šta se želi ostvariti u funkcijama ili u celokuponom preduzeću,
- 3) Utvrđivanje faktora koje treba iskoristiti, kao i faktora koje treba izbegavati,
- 4) Donošenje odluka menadžera o izboru najbolje alternative,
- 5) Merenje efekata preduzetih aktivnosti za ostvarivanje ciljeva i dr.⁵

2.1 Tim kompetentnih menadžera

Za donošenje planske odluke važan je tim. Tim vodi, organizuje, planira posao, realizuje planove. Glavni posao menadžmenta je da oko sebe okupi kvalitetan tim u kojem će svaki član razmišljati o tome kako da se donese dobra planska odluka koja će da unapredi posao.

Cilj svakog uspešnog menadžmenta je stvaranje i razvijanje kompetencija. Suština kompetentnosti je stalno izražavanje želje i shvatanja, izučavanja procesa, kolektivnog učenja u preduzeću.⁶

Ključno je, jezgro kompetentnosti. To je integrisani set sposobnosti, veština, visprenosti, tehnologija u potrebnoj oblasti i njene primene u toj oblasti. Cilj je, da se u preduzeću stvore planovi i novi putevi koji vode uspehu i daju šansu preduzeću da uspe na tržištu. U osnovi to je alat za ispitivanje stanja poslovanja i korišćenja unutrašnjih snaga preduzeća. Smisao je postignut ukoliko to jezgro dovodi do novih planova i novih proizvoda, ili novih tržišta. To znači da se ispunjavaju specifične potrebe kupaca.

Kompetencije su pogonska snaga za razvoj novih planova, donošenja odluka, razvoj novih poslova i dr. To je skup sposobnosti koje preduzeću daju šanse za atraktivne proizvode.

Osnovni koraci za definisanje jezgra kompetentnosti u jednom preduzeću su:

1. Identifikovanje i razlaganje veština i know-how u onom delu gde su planske odluke veoma uspešne i gde je preduzeće uspešno.

⁴ Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtevi, SRPS ISO 9001, Institut za standardizaciju Srbije, 2008.

⁵ Đuričin, N., Janošević, V.S., Kaličanin, Đ.M., Menadžment i strategija, str. 67, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomsku fakultet, Beograd, 2009.

⁶ Isto, str. 315

2. utvrđivanje prisustva know-how u okviru pojedine funkcije ili u celokupnom preduzeću.
3. Analiza i istraživanje postignutog uspeha preduzeća (većeg ili manjeg) u odnosu na konkurenciju.
4. Utvrđivanje validnih i značajnih parametara konkurentske prednosti.
5. Utvrđivanje trajnosti konkurentske prednosti u smislu spremnosti za ulaganja preduzeća u kompetencije
6. Utvrđivanje ključnih promena u preduzeću koje su u funkciji stalnog ispoljavanja sposobnosti preduzeća za razvojem kompetencija
7. Dati odgovore na pitanja: 1) koje kompetencije će zastariti i ne treba im pridavati veću pažnju; 2) koje treba održavati i poboljšavati; 3) koje nove kompetencije treba razvijati.

3. ANALIZA PLANSKIH ODLUKA

Razvoj i unapređivanje poslovne strategije vezane za ciljeve upravljanja procesima na bazidonosenja planskih odluka i na bazi kompetencija menadžmenta, je od posebnog značaja za realizaciju započetog ciklusa: planiranja i donošenja odluka o efikasnim aktivnostima procesnog menadžment. Cilj je da se ostvari:

- 1) visok kvalitet donešenih odluka,
- 2) niske cene i
- 3) da se radni zadaci i aktivnosi ostvaruju tačno na vreme (just-in-time).

Napred navedene karakteristike dobijene analizom doprinose bržem i lakšem upoznavanju menadžmenta, inženjera, planera, programera i projektanata sa koncepcijom aktuelnih zahteva novih tehnologija.

Koncepcija savremene tehnike i tehnologije je koncipirana tako da se njenom primenom obezbeđuju stalna poboljšanja.

Zato je plansko predviđanje za donošenje najvažnijih odluka determinisano potrebama stalnog:

- 1) projektovanja savremene tehnoloških i menadžerskih procesa sa povećanom fleksibilnošću,
- 2) postizanja visokog stepena fleksibilnosti,
- 3) povećanja motivisanosti projektanata, planera ka usmeravanju na tržište
- 4) povećanja ekonomskih efekata tog plana,
- 5) povećanja odgovornosti menadžmenta prilikom planiranja.

4. ZAKLJUČAK

U tehnici i tehnologiji značajno mesto zauzima inkorporiranje **standarda** u donošenju planskih odluka, za realizaciju postavljenih ciljeva i strategije upravljanja procesima na nivou organizacijske strukture. To olakšava menadžmentu efikasnije sagledavanje problema odnosno, rešavanje potrebnih poboljšanja stanja odvijanja procesa.

Posebno je u menadžmentu procesima značajna primena standardizacije je u procesima *planiranja* i *projektovanja proizvoda*. Standardizacija kao naučna i pragmatična disciplina sadrži jednobrazna rešenja problema koji se ponavljaju, a naročito ima za cilj da se na njenim postavkama, pravilima i zahtevima poveća ekonomičnost *proizvodnje* i *poslovanja*. Korišćenje standarda, propisa, pravila, zakonitosti, normi, preporuka i sl. ima važnu ulogu u menadžmentu procesima. Bez primene standardizacije proizvodi se ne mogu prodavati na svetskom tržištu. Najčešće korišćeni standardi su: međunarodni standardi (ISO) standardi zemalja EEZ, nacionalni standardi (državni, npr. GOST, DIN, SR, SQS, AQA i dr.), preduzetnički (interni) i drugi.

Navedeni standardi i navedene kompetencije omogućavaju unapređenje planiranja tehnologije za realizaciju proizvoda, tehnologije procesa, tehnologije rada i organizacije i sl. Pružaju širok opseg uvođenja stalnih poboljšanja prema međunarodnim propisima poslovanja, odnosno omogućavaju da se ugradi veliki obim različitog znanja u kome je sadržan veliki broj optimalnih rešenja. Time se menadžmentu otvara prostor za bržu i efikasniju strategiju penetracije proizvoda na tržište i spremnost za konkurentsku utakmicu.

LITERATURA

1. Velč, Dž., *Veština pobeđivanja*, Asee, pp.30. Novi Sad, 2007.
2. Dracher, P., *Upravljanje u novom društvu*, str. 75, Adižes, Novi Sad, 2005.
3. Smiljanić, S., *Organizovanje industrijskih preduzeća*, str. 187, ESKOD, dd, Kragujevac, 1992.
4. Živanović, N., *Reinženjering* str. 20, Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, 2002.
5. Živanović, N., *Kako do Tqm-a?*, Zadužbina Andrejević, Beograd, 2000.
6. Porter, E.M., *Competitive strategy*, pp. 206, 217, 317, New York, 1980.
7. Živanovic, N., Živanovic, V., Todorova, D., *Reengineering of business processes - strategy of turning points*, Naucno spisanie, International scientific conference, Academic journal, Mechanics transport communications, , Issn 1312-3823, article no 0474, mtc aj, Issue 2, uk-3.5 to uk-3.5. Sofia, Bulgaria, 2010.
8. Živanovic, N., Živanovic, V., *Effective organizational culture key successful business enterprises in transition*, Naucno spisanie, International scientific conference, Academic journal, Mechanics transport communications, pp. uk-3.1 to uk-3.4, issn 1312-3823, article no. 0473, mtc aj, Sofia, Bulgaria, Issue 2, 2010.
9. Živadinović, S., Milićević, M., Živanović, N., *A strategic approach to energy and environmental management*, "15th Symposium on thermal science and engineering", Serbia, Society of thermal engineers in Serbia, Faculty of mechanical engineering Nis, CD - Book of Abstracts, pp.106, Proceedings.pdf, pp. 685- 692, ISBN 978-86-6055-020-2, Sokobanja18-21. October 2011.
10. Živanović, N., Živanović, V., Milićević, M., *Quality standards in agribusiness*, Scientific conference with international participation, "Agrobiz 2011", International University of Novi Pazar, Faculty for management in traffic and communication, Novi Pazar, Serbia, 10. October 2011.
11. Živanović, N., Milićević, M., Živanović, V., *Agribusiness development strategy*, Scientific conference with international participation, "Agrobiz 2011", International University of Novi Pazar, Faculty for management in traffic and communication, Novi Pazar, Serbia, 10. October 2011.
12. Živanović, N., Čekerevac, Z., Živanović, V., Milićević, M., *The role of companies leadership in strategies for crisis solving in highly competitive industries*, Mezinardni vedecka konference, "International Conference of Crisis Management in Public and Private Sector, Sbornik prednašek a prispevku, Univerzita Tomaše Bati ve Zline, Fakulta logistiky a krizoveho rizeni, Uherske hradište, Visegrad Fund, Prispievky bydy recenzovany a neprošly jazykovo upravou, ISBN 978-80-7454-027-1, Zlin, Ceska Republika, 23-24.6.2011.
13. Živanović, N., Živanović, V., Lukić, S., *Affirmation of integrated quality management system in medium enterprises*, International scientific conference SMEPP, International university of Novi Pazar, Zbornik-dodatak zborniku, str.875-882, Faculty for management in traffic and communication, CIP – Katalogizacija u publikaciji, Narodna biblioteka Srbije, Beograd, 334.71(082), 005 (082), ISBN 978-86-84389-26-0 (IU), COBISS.SR-ID 185820940, Novi Pazar, 25. April 2011.