

02 UPRAVLJANJE PROCESIMA

2.1. Uvod

- **Menadžment posmatramo** kao *složen proces upravljanja organizacionim sistemima i poslovnim poduhvatima*, koji je **sačinjen** od *skupa pojedinačnih međusobno povezanih podprocesa*.
- **Podprocesi** (faze ili funkcije) **predstavljaju skup aktivnosti koje se preduzimaju da bi se odredjeni poduhvat na efikasan način doveo do unapred utvrđenog cilja.**
- **Proučavanje menadžmenta**, zapravo **zahteva proučavanje upravljanja svakim od podprocesa.**

Definisanje upravljanja

- **Opšta definicija** pod **upravljanjem** **podrazumeva** *kontinuirano dejstvo upravljačkih akcija kojima se* uticajem na parametre sistema, *sistem prevodi iz jednog stanja u drugo.*

Definisanje upravljanja

- **Strateški menadžment** (strategic management) **pod upravljanjem podrazumeva** *kontinuiran proces stalnog prilagođavanja preduzeća promenljivoj okolini*, u kome *okolina vrši uticaj na preduzeće*, a samo *preduzeće vrši uticaj na okolinu* u kojoj egzistira.

Definisanje upravljanja

- **Pod upravljanjem poslovnim sistemom podrazumevamo integralan proces koji obuhvata *sve pojedinačne procese i funkcije u poslovnom sistemu:***
 - upravljanje proizvodnjom
 - upravljanje finansijama
 - upravljanje razvojem itd.

Obeležja upravljanja

Sa kibernetiskog aspekta, osnovna obeležja upravljanja su:

1. Upravljanje poslovnim sistemom je **složen društveni proces** koji nosi karakteristike sistema na koji se odnosi i društvenog sistema u kome egzistira.
2. **Imanentan** je svakom poslovnom sistemu.
3. **Dinamički** proces
4. **Kompleksan** proces

Definisanje upravljanja

- 5. Proučava se ***sistemske*** pristupom
- 6. Celovito je i ***odnosi se na sve fje posl.*** Sistema
- 7. Zahteva ***primenu naučnih metoda***
- 8. ***Primenu računara*** i odgovarajućih Inf. sistema

Definisanje upravljanja

- **Funkciju upravljanja, je opšta funkcija, dinamičkog karaktera** i treba je odvojiti od ostalih poslovnih funkcija (istraživačko razvojne, proizvodne, marketing i dr.) koje su statičkog karaktera.

Definisanje upravljanja

Podela procesa upravljanja preduzećem po Fajolu:

1. **tehnička** funkcija, poslovi osnovne delatnosti preduzeća
2. **komercijalna**, obuhvata poslove prodaje i nabavke
3. **finansijska**, pribavljanje i efikasno korišćenje finans. sred.
4. funkcija **bezbednosti**, bezbednost imovine i kadrova
5. **računovodstvena**, bilanse stanja i uspeha preduzeća
6. **administrativna** (funkcija upravljanja preduzećem)

Definisanje upravljanja

Osnovni elementi funkcije upravljanja po Fajolu:

1. ***Predvinanje*** (obuhvata predviđanje i planiranje)
2. ***Organizovanje*** (obezbedjenje preduzeća svim potrebnim faktorima za njegovo efikasno funkcionisanje)
3. ***Komandovanje***, izdavanje naredjenja
4. ***Koordinacija***, uskladjivanje svih faktora
5. ***Kontrola***, nadgledanje i provera

Principi upravljanja po Fayolu

Prva grupa, principa, **statičkog** karaktera:

1. **Jedinstvo direkcije**, svaka akcija mora biti u skladu sa programom preduzeća.
2. **Jedinstvo komandovanja**, jedan šef,
3. **Kontinuitet u komandovanju**, stalno prisustvo šefa
4. **Hijerarhija**, red u smislu hijerarhije
5. **Centralizacija**, sva prava i odgovornost su na šefu

Druga grupa principa, dinamičkog karaktera:

1. **Inicijativa i odgovornost**, šef inicijator
2. **Autoritet**
3. **Disciplina**, zavisi od autoriteta šefa
4. **Jedinstvo osoblja**,
5. **Red** (materijalni, hijerarhijski i socijalni)
6. **Tačnost**, i čoveka i izvršenog posla

Druga grupa principa, dinamičkog karaktera:

7. **Ekonomičnost**, nekorisne izdatke svesti na minimum.
8. **Budućnost**, šef se ne sme opterećivati detaljima
9. **Pravičnost**
10. **Stabilnost osoblja**
11. **Podredjivanje pojedinca opštim interesima**
12. **Brzina realizacije**

Podela upravljanja po Massie:u

1. **Planiranje**, proces predviđanja budućnosti
2. **Organizovanje**, određivanje strukture i raspodele poslova
3. **Kadrovanje**, prijem, obuka i promocija kadrova
4. **Vodjenje**, usmeravanje podčinjenih
5. **Kontrolisanje**, merenje tekućih izvodjenja
6. **Odlučivanje**, izbor najbolje akcije
7. **Komuniciranje**, prenos ideje na druge radi ostv. Cilja

5+Odlučivanje + Komuniciranje

Podela procesa upravljanja prema oblasti industrijskog inženjeringa

- 1. Planiranje***
- 2. Organizovanje***
- 3. Rukovodjenje i***
- 4. Kontrola***

5-Kadrovanje

Podela procesa upravljanja prema Cole

- 1. Planiranje***
- 2. Organizovanje***
- 3. Motivisanje***
- 4. Kontrolisanje***

5 – (Kadrovanje i vodjenje) +motivisanje

Osnovni podprocesi menadžmenta

Opšta podela upravljanja, ovaj proces deli na sledeće podprocese:

1. ***planiranje*** (planning)
2. ***organizovanje*** (organizing)
3. ***kadrovanje*** (staffing)
4. ***vodjenje*** (directing)
5. ***kontrolisanje*** (controlling).

Svi navedeni procesi su medjusobno povezani i medjuuslovljeni i čine celinu procesa upravljanja preduzećem.

Osnovni podprocesi menadžmenta

Proces planiranja predstavlja:

1. **prvu fazu** upravljanja preduzećem *u kojoj se definišu ciljevi preduzeća i odredjuju mere i akcije za dostizanje ciljeva.*
2. **osnovni podproces upravljanja na koga se oslanjaju svi ostali** i zato ga nazivamo kritičnim podprocesom.
3. **Složen i dinamičan podproces** koji sadrži niz podprocesa, faza, aktivnosti
4. **Predvidjanje budućih stanja i događaja**
5. **Kontinuirani, iterativni proces, koji nema svoj kraj.**
6. **Kompleksan proces** (zastupljen u svim delovima i na svim nivoima pred.)

Planiranje mora da je fleksibilno, podložno uticaju promena, spremno da po potrebi menja definisane ciljeve i akcije.

Osnovni podprocesi menadžmenta

- Proces planiranja predstavlja veoma kompleksan proces koji obuhvata sve delove i sve poslovne funkcije preduzeća.
- Svi organizacioni delovi preduzeća izrađuju sopstvene planove koji treba da su saglasni sa integralnim planom razvoja preduzeća.

Osnovni podprocesi menadžmenta

- S obzirom da se proces planiranja **odnosi na buduće ciljeve i aktivnosti čiji je ishod neizvestan**, planiranje mora da bude spremno da prihvati promene i nepredvidjene događaje koje su skopčane sa budućnošću.
- Zato mora da je **fleksibilno**, spremno na uvođenje i prihvatanje promena, koje mogu da dovedu do promena ciljeva i aktivnosti.

Osnovni podprocesi menadžmenta

- **Svi menadžeri**, počev od menadžera na najnižem nivou upravljanja (operativni), pa sve do menadžera na najvišem nivou (top), **obavezno izradjuju planove realizacije** zadataka za koje su zaduženi i svi zajedno objedinjuju proces planiranja, kao deo globalnog procesa upravljanja preduzećem.

Osnovni podprocesi menadžmenta

Podrazumeva da su svi organizacioni delovi povezani u skladnu celinu pri čemu se tačno :

- Znaju uloge pojedinaca
- Definisani i delegirani (dodeljeni) zadaci
- Odredjena ovlašćena i odgovornosti
- Definisani potrebni resursi.

Osnovni podprocesi menadžmenta

Proces organizovanja predstavlja definisanje odgovarajuće organizacione strukture

preduzeća, kako bi se na efikasan način dostigli planirani ciljevi, (podelu posla, grupisanje, povezivanje i definisanje pojedinih vrsta poslova, određivanje ovlašćenja i odgovornosti i sklapanje celokupne strukture koja će da omogući primenu zacrtanih planova.)

Osnovni podprocesi menadžmenta

- **Organizovanje se mora sprovesti prema** odgovarajućim **standardima i procedurama** uz **primenu savremenih naučnih metoda** radi određivanja najboljih organizacionih rešenja.
- **Uloge pojedinaca su pravilno određene,** zadaci tačno definisani i delegirani, načini obavljanja zadataka utvrđjeni, odgovornosti i ovlašćenja dodeljeni i sl.

Osnovni podprocesi menadžmenta

Kadrovanje , omogućava da se izvedu prve dve faze.

Predstavlja proces u kome se vrši odabir i postavljanje kadrova na odgovarajuća mesta, data organizacionom strukturom preduzeća.

Zato se u nekim podelama upravljanja, kadovanje stapa u organizovanje koje obuhvata i izgradnju organizacione strukture (OS) i popunjavanje OS kadrovima.

Osnovni podprocesi menadžmenta

Kadrovanje obuhvata:

1. Utvrđivanje potreba za kadrovima
2. Pronalaženje (utvrđivanje izvora pribavljanja kadrova)
3. odabir (selekciju) kadrova
4. Nagradjivanje
5. Obuku
6. Razvoj i
7. Napredovanje

Osnovni podprocesi menadžmenta

Potreba za kadrovanjem može nastati:

1. Prilikom formiranja nove organizacijske strukture
2. Zbog povećanog obima posla.

Osnovni podprocesi menadžmenta

Vodjenje (rukovodjenje), predstavlja usmeravanje i koordinaciju ljudskih resursa u izvršenju zadataka, od strane menadžera.

Obuhvata:

- 1. Koordinaciju kadrova*** u izvršenju zadataka
- 2. Usmeravanje*** kadrova
- 3. Motivaciju*** kadrova
- 4. Praćenje i merenje rezultata rada i***
- 5. Razvoj*** kadrova.

Osnovni podprocesi menadžmenta

- **Komunikacija i motivacija** samih radnika i pretpostavljenih *jesu preduslov za uspešno rukovodjenje.*
- **Dobrom komunikacijom i usmeravanjem radnika postiže se veća efikasnost radnika,** mogućnost njihovog daljeg usavršavanja i napredovanja, a samim tim i razvoj poslovnih procesa i poslovnog sistema u celini.

Osnovni podprocesi menadžmenta

- **Vodjenje je odnos izmedju** *predpostavljenih* (menadžera) i *podčinjenih* (izvršilaca), gde prvi usmeravaju druge da na efikasan način izvrše svoje zadatke.

U tom smislu neophodna je dobra komunikacija i motivacija radnika.

Dvosmerni proces komunikacije.

Osnovni podprocesi menadžmenta

- **Kontrola je proces** u kome se poredi da li se aktivnosti odvijaju po planu.
- **Osnovne aktivnosti kontrole:**
 1. ***Merenje*** ostvarenih rezultata
 2. ***Poredjenje*** sa planiranim
 3. Utvrđivanje ***odstupanja*** izmedju ostvarenih i planiranih rezultata
 4. ***Preduzimanje akcija*** radi otklanjanja odstupanja

Osnovni podprocesi menadžmenta

Počiva na principu povratne sprege, pri čemu se izlazni rezultati porede i mere sa ulaznim.

Kontrolni sistemi mogu se odnositi na:

1. Kontrolu kvaliteta proizvoda
2. Kontrolu zaliha
3. Proizvodnju
4. Finansije
5. Integralni kontrolni sistem.

Osnovni podprocesi menadžmenta

- Ukoliko je odstupanje izlaznih rezultata u odnosu na planirane, veće od dozvoljenog, preduzimaju se odgovarajuće mere i akcije da se ova odstupanja otklone.
- Zato se **proces kontrole smatra dinamičkim procesom**, jer mora da je stalno prisutan, u svakoj fazi odvijanja poslovnog procesa.

Osnovni podprocesi menadžmenta

- **Bez kontrole nije moguće** ostvariti planirane ciljeve ni rezultate, a to znači nije moguće *vršiti upravljanje*.
- Pošto je proces kontrole direktnim kanalom veze, povezan sa procesom planiranja, omogućava da se neki planirani zadaci koriguju i da se tako čitav proces upravljanja učini efikasnijim.

Osnovni podprocesi menadžmenta

- Svi navedeni **podprocesi su medjusobno povezani i čine neprekidan proces upravljanja** preduzećem.
- Nadovezuju se jedan na drugi, stalno se ponavljajući i čine neprekidan proces upravljanja preduzećem.

Osnovni podprocesi menadžmenta

- Nakon planiranja, nastaje organizovanje koje je sa planiranjem povezano kanalom direktne i povratne veze.
- Nakon organizovanja, nastavlja se kadrovanje, zatim vođenje i na kraju kontrola gde su svi navedeni procesi po ustaljenom redu povezani kanallima direktne i povratne veze.

Osnovni podprocesi menadžmenta

- Kanal povratne veze može postojati između kadrovanja i planiranja, ali i između ostalih podprocesa kao na primer između vođenja, organizovanja i planiranja.

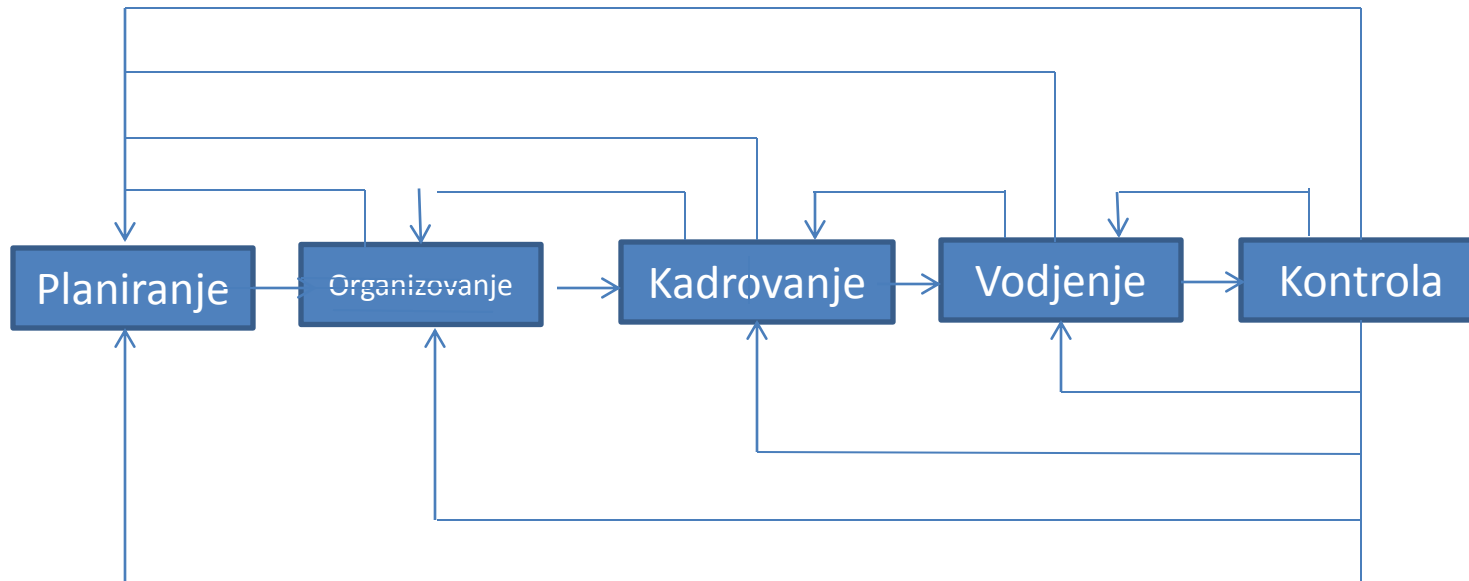
Osnovni podprocesi menadžmenta

- Podproces kontrole je povezan sa podprocesom vodjenja kanalom direktne veze, a sa svim ostalim podprocesima kanalom povratne veze.
- Naročito je važna povratna veza izmedju kontrole i planiranja jer ona omogućava da se po potrebi utiče na planiranje čime se menjaju, ciljevi, zadaci i rezultati.

Osnovni podprocesi menadžmenta

- Povezanost pojedinih podprocesa, globalnog procesa upravljanja preduzećem, kanalima direktne i povratne veze šematski je prikazana na sl. 1.
- Šema pokazuje veliku povezanost i medjuuslovljenost pojedinih podprocesa i neprekidnog celokupnog procesa upravljanja preduzećem.

Shematski prikaz povezanosti podprocesa menadžmenta



Sl. 1. Povezanost podprocesa menadžmenta

Pitanja P02/1

1. Šta predstavljaju podprocesi upravljanja
2. Opšta definicija upravljanja (Slajd 3)
3. Kako se definiše upravljanje sa aspekta strateškog menadžmenta
4. Koja su osnovna obeležja upravljanja sa kibernetiskog aspekta
5. Podela procesa upravljanja preduzećem po Fajolu
6. Osnovni elementi funkcije upravljanja po Fajolu
7. Statički principi upravljanja po Fajolu
8. Dinamički principi upravljanja po Fajolu
9. Podela upravljanja po Massie-u
10. Podela upravljanja prema oblasti industrijskog inženjeringa
11. Podela upravljanja prema Cole-u
12. Osnovni podprocesi menadžmenta
13. Šta se definiše procesom planiranja
14. Šta predstavlja proces organizovanja
15. Šta predstavlja proces kadrovanja
16. Šta obuhvata proces kadrovanja
17. Kada može nastati potreba za kadrovima

Pitanja P02/2

- 17. Šta predstavlja rukovodjenje
- 18. Šta obuhvata rukovodjenje
- 19. Šta je kontrola
- 20. Osnovne aktivnosti kontrole
- 21. Na šta se može odnositi kontrolni sistem
- 22. Šematski prikaz povezanost podprocesa menadžmenta