

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ

ФУНКЦИЈЕ МЕНАџМЕНТ ПРОЦЕСА

ДИПЛОМСКИ РАД

Ментор:

Проф. др Миленко Целетовић

Кандидат:

Јована Савић

Београд, 2019. година

Садржај:

1.	Увод.....	3
2.	Менаџмент.....	4
2.1.	Историја менаџмента.....	4
3.	Функције менаџмента.....	8
3.1.	Функција планирања.....	11
3.1.1.	Појам и сврха планирања.....	12
3.1.2.	Процес планирања.....	15
3.2.	Функција организовања.....	17
3.3.	Функција вођења.....	24
3.4.	Функција контроле.....	31
3.4.1.	Процес контроле.....	32
3.4.2.	Врсте контроле.....	34
4.	Закључак.....	39
5.	Литература.....	41

1. УВОД

Тема овог дипломског рада су функције менаџмент процеса. Рад ће се бавити искључиво главним функцијама менаџмента. То значи да ће свака од њих бити подробно објашњена и описана. Најпре ће бити нешто речи о самом менаџменту и историји менаџмента, па ће се прећи на главну тему. На самом крају ће бити изнет општи закључак о описиваним функцијама. У самом почетку менаџмент представља неку врсту одговора на пословање производње, људског рада, уопште. Прерастање занатске организације рада у неке прачетке индустријске организације рада, избацило је на површину изазове и проблеме у производњи и око ње, као и у односима послодаваца и радника. Сам карактер менаџмента је мултидисциплинаран. Може се применити на све типове организације, привредних, непривредних, непрофитабилних, профитабилних, у свим привредним секторима гранама, у свим земљама и различитим друштвено-економским системима. Најчешће се везује за предузећа и његове пословне функције и за управљање појединим привредним делатностима и секторима.

2. МЕНАЏМЕНТ

Менаџмент као феномен који се уткао у организацију, односно организовање истовремено представља (1) посебну научну дисциплину у оквиру друштвених наука, (2) вештину и (3) засебну професију.

На развој свести о менаџменту (управљању) утицали су бројни фактори. Посебан значај имају фактори целокупног друштвеног развоја међу које се сврставају степен економске развијености друштва, култура, политички односи у држави, ниво развијености појединих организација и институција, друштвених група, свести, навике и обичаја, морала и етичког система вредности.

2.1. ИСТОРИЈА МЕНАЏМЕНТА

Настанак, развој и афирмација менаџмента везани су за XX век, мада се пун процват очекује у XXI веку. Менаџмент спада у групу младих научних дисциплина, мада се корени менаџмента као праксе налазе још у далекој прошлости. Током целе своје историје људи су користили разноврсне управљачке активности. У почетку су то чинили интуитивно, касније су на бази искуства стицали одређене вештине и знања из области планирања, организовања, вођења и усмеравања људи у правцу остваривања заједничких циљева. Појава менаџмента је у вези и са развојем индустријске производње чија растућа сложеност је изнедрила менаџмент као неопходну потребу.

Зависно од степена развијености појединих средина, као и општег нивоа културе и историјских околности, акценговани су различити елементи менаџмента. Са становишта наше земље, као и неких других, друштвено-економски систем је оставио трага у садржајима, односно менаџмент се и не може посматрати изоловано од свеукупних историјских и актуелних услова у некој средини (Бајић, 2008).

Упркос томе, све до данашњег дана није постигнута сагласност о томе шта је менаџмент. Највише су у употреби две дефиниције: једна која каже да је менаџмент ефикасно коришћење расположивих ресурса и друга која каже да је у питању процес или форма рада која подразумева усмеравање људи, тј. запослених организационих чланова према датом циљу.

Друга дефиниција је више у употреби, јер упућује на чињеницу да су послови менаџмента релевантни процеси којима се запослени усмеравају конкретним активностима на сврху, организациони циљ. Ова дефиниција указује да успех у менаџменту у великом систему, зависи од постављених циљева предузећа. Али без обзира шта може да буде циљ организације, потребно је рећи да сваки менаџер остварује, мање или више, следеће активности: планирање, организовање, вођење и контролу. Предузеће као основна ћелија индустријског система је у протеклим деценијама забележило значајне промене. Зачеци индустријске производње уз ослонац на занатску производњу наследили су у погледу организације много елемената (Бајић, 2008).

Заправо, и у новије време, границе између индустријске и занатске производње у тангентним подручју, попримио је низ карактеристика, које га јасно издвајају. Са становишта менаџмента више-нивоска организациона структура предузећа је карактеристика која има опредељујуће импликације. Управо, пирамидална више-нивоска организациона структура предузећа је веома дискутована и оспоравана од стране психо-социолога, прецизније бихејвиориста. Мада се не могу занемарити неке од теза критичара, претежно због отуђивања људи, остаје чињеница да пирамидална организациона структура индустријских предузећа истрајава. Основни генерирајући фактори настанка и опстанка пирамидалне организационе структуре индустријских предузећа, у контексту промене величине предузећа су:

-обим производње,

-сложеност производа,

-интеракција са окружењем.

Наведене генерирајуће факторе у односу на пораст величине предузећа није могуће потпуно разлучивати због међусобне повезаности, па и условљености, тако да то треба имати у виду током даљих разматрања. Менаџмент представља сложену и интердисциплинарни научну дисциплину која може да се посматра и анализира са различитих становишта.

(а) са економског аспекта, менаџмент се може посматрати као производни фактор, тј. посебан ресурс (заједно са земљом, капиталом, радом, знањем, информацијама, предузедништвом и временом) који утиче на повећање продуктивности и профитабилности предузећа.

(б) са организационог аспекта модерни менаџмент се може посматрати као систем власти (или овлашћења која има једна група људи у реализовању одређених послова), као синтезу њених различитих концепата (ауторитарна, хуманистичка, парципативна).

(ц) са социолошког аспекта менаџмент представља статусни симбол. Захваљујући свом образовању, знању, моћи и ауторитету (личном, стручном, положајном) у развијеним тржишним привредама, топ менаџер и менаџери средњих нивоа постали су посебан социјални слој, интелектуална и образовна елита друштва, са тенденцијом, према неким предвиђањима, да се оформе као посебна класа (Ахметагић, 1994).

На развој свести о менаџменту (управљању) утицали су бројни фактори. Посебан значај имају фактори целокупног друштвеног развоја међу које се сврставају степен економске развијености друштва, култура, политички односи у држави, ниво развијености појединих организација и институција, друштвених група, свести, навике и обичаја, морала и етичког система вредности. Поред наведених фактора и бројни други су посредно или непосредно утицали на сам процес управљања. Тиме је менаџмент, односно управљање, утицало на развој друштва у коме је настајало и развијало се као специфичан процес, али је и развој друштва утицао на менаџмент као специфичну друштвену појаву.

Менаџмент као научна дисциплина био је предмет изучавања бројних аутора и истраживача који су дали различит, али и вишеструки допринос његовом развоју. Од појаве изучавања менаџмента као науке, па до данас, развило се више праваца (школа) менаџмента. Можемо рећи да су најважнији следећи правци: • Класична школа менаџмента • Школа људских односа (Теорија међуљудских односа) • Школа теорије одлучивања (Бихевиористички приступ) • Школа науке о менаџменту (Квантитативни приступ) • Школа теорије система (Системски приступ) • Ситуациона школа менаџмента (Ситуациони приступ).

Фредерик Тејлор (1856-1915) је већи део свог радног века провео у компанији Midvel Stil Works где је каријеру започео као обичан радник да би касније прошао кроз скоро све “степенице” до места главног инжењера. Поред редовног запослења, Тејлор је студирао технику и стекао диплому машинског инжењера. Радећи на различитим пословима и на местима разних квалификација, он је уочавао бројне недостатке у организацији у управљању производњом. Све то му је омогућило да буде први који је увео примену научног метода у проучавање људског рода при чему је многе методе сам развио и применио. Основу његовог научног приступа менаџменту представља научно истраживање метода рада са циљем утврђивања најбољег начина обављања посла. Ранија пракса дефинисања таквог рада се оснивала на погађању или традицији. Такав начин морао је бити замењен уопштавањем искуства из праксе, искуства која се правилно формулишу које су доводиле до резултата како за менаџере, тако и за запослене (Ахметагић, 1994).

3. ФУНКЦИЈЕ МЕНАЏМЕНТА

Многи научници и менаџери су установили да анализу менаџмента олакшава упоредна и јасна организација знања. Стога је потребно извршити рашчлањавање проучавања менаџмента на пет менаџерских функција:

- Планирање,
- Организовање
- Кадровско попуњавање,
- Вођење и контролисање - око којих је могуће организовати знање које је основа тим функцијама (Стефановић, 2009).

Тако су правила, циљеви, правци и начела обликовања груписане у ових пет функција. Менаџмент активности које се спроводе унутар организације циљ је обликовање унутрашњег окружења, али исто тако упоредо мора анимирати и спољно окружење предузећа. Сасвим је јасно да менаџери не могу спроводити своје задатке без познавања многих елемената спољног окружења - економских, технолошких, друштвених, политичких и етичких чинилаца који утичу на подручја њиховог деловања. Надаље, многе организације данас делују у више земаља што је карактеристика и за поморску привреду. Менаџмент активност представља неопходна потреба сваке организације, тј. лучких система, па у том контексту је одговорност менаџера да предузима акције које ће омогућити да појединци доприносе највише што је могући задатак целе скупине. Менаџмент се стога односи на мале и велике организације, профитна и непрофитна предузећа, на производњу и пружање услуга. Реализујући менаџмент активност, треба правити разлику између: менаџера, руководиоца, администратора и пословође. Надаље, неке менаџерске активности могу се знатно разликовати на различитим нивоима организације, или у различитим врстама предузећа (у оквиру поморства: лучки системи, бродарство, бродоградња, и др.).

Сви менаџери извршавају менаџерске функције, али време потрошено за сваку функцију може бити различито, то показује процену релативног времена утрошеног на сваку функцију, мада менаџери на врху модерних система вероватно потроше више времена на вођење него што то истраживачи сматрају. Менаџери на врху потроше више времена планирајући и организујући него што то чине менаџери на нижим нивоима. На другој страни, вођење одузима много времена посматрачима на првој линији врло су мале разлике у времену који менаџери на различитим нивоима посвећују контролисању.

Роберт Л. Катз је идентификовао три врсте вештина потребних администраторима. Овима се може додати и четврта способност да обликују решења (Стефановић, 2009).

1. Техничка вештина је знање и умеће у активностима које укључују методе, процесе и поступке. То укључује рад са алатима и специфичним техникама. На пример, механичари раде са алатима и њихови надзорници морају их знати поучити како се ти алати користе. Слично томе, рачуновође примењују специфичне технике у обављању свог посла.
2. Вештина рада с људима, тј. способност рада с људима је кооперативност за тимски рад, стварање окружења у којем се људи осећају сигурно и слободни су изразити своја мишљења.
3. Вештина поимања је способност виђења »велике слике«, препознавање важнијих елемената у ситуацији и разумевање односа међу тим елементима.
4. Вештина обликовања је способност решавања проблема на начин који ће користити предузећу. Да би били успешни, нарочито на вишим организационим нивоима, менаџери морају бити способни урадити више него само констатовати проблем. Морају имати и вештину творца добре замисли и дати практично решење проблема. Ако менаџери само виде проблем и желе постати »посматрачи проблема« они неће успети. Менаџери морају имати ону адекватну вештину, како би успешно решили проблем и дошли до реалних резултата (Шекић, 2012).

Као што показују техничке вештине су од највеће важности на нивоу надзорника. Вештине рада с људима такође су важне и често су у интеракцији с потчињенима. С друге стране, вештине поимања обично нису од пресудне важности за надзорнике на нижим нивоима. На нивоу средњег менаџмента, потреба за техничким вештинама се смањује. Вештина рада с људима и даље је неопходна, а вештина поимања добија на важности. Руководиоци непривредних организација понекада кажу да је циљ привредних менаџера искључиво стварати профит. А профит је заправо само мера вишка долара (или било које друге валуте) зарађених продајом, над утрошеним доларима. За многе пословне фирме, важан циљ је дугорочно повећање вредности њиховог деоничарског капитала. Уствари, за све врсте организација, привредне или непривредне, логичан и отворено пожељан циљ свих менаџера би требао бити вишак. Стога, потребно је да менаџери створе окружење у којем запослени могу остварити циљеве скупине с најмање утрошеног времена, новца, материјала и личног незадовољства или окружења у којем с доступним ресурсима могу постићи што више жељених циљева. И у непривредној организацији, као што је полицијска станица и у јединицама предузећа која нису директно одговорна за укупни пословни профит (нпр. сектор рачуноводства) менаџери исто тако имају циљеве, па би се требали залагати да их остваре с минимумом ресурса као и да са расположивим ресурсима постигну што је више могуће (Шекић, 2012).

3.1. ФУНКЦИЈА ПЛАНИРАЊА

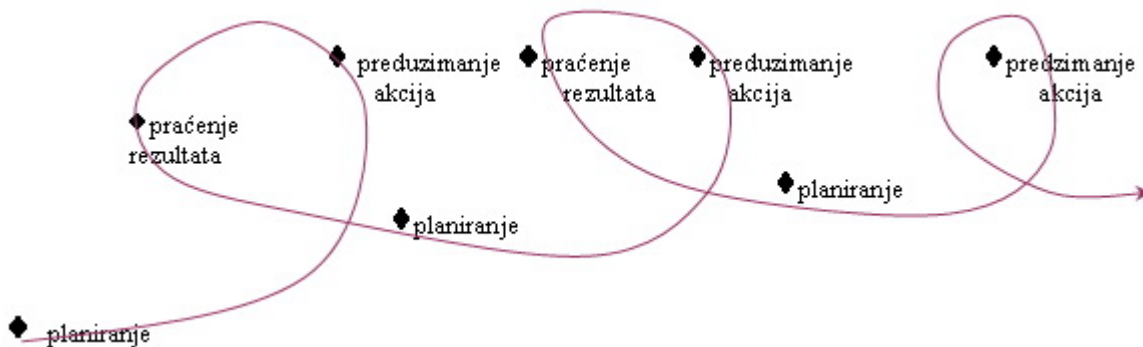
Планирање је примарна и суштинска фаза процеса менаџмента као и битна одговорност свих менаџерских нивоа. Планирање представља формулисање циљева и начина њиховог прилагођавања, које је координирано са стварањем и прилагођавањем организационе структуре, стила вођења и модела контроле. Планирање подмирује две ствари, теорију и праксу, мисао и деловање.

Планирање је пре свега избор циљева и одређивање начина њиховог остварења. Резултат процеса планирања су планске одлуке. Циљеви су основна планска одлука. Остале планске одлуке служе остварењу циљева, а главне планске одлуке те врсте су:

- стратегија;
- бизнис план;
- пројекат (Шашић, 2011).

Планске одлуке су водиле за менаџментски тим као и друге интересне групе предузећа, планске одлуке су важан фактор јер у садашњем тренутку се постижу циљеви који долазе у непосредној будућности. Обзиром да сваки субјекат у свом пословању рачуна са извесном стабилношћу и извесношћу пројеката, тренутак и процес планирања су важна почетна фаза процеса.

То дакле није само чин већ читав процес , промене су континуелне, стога је и планирање континуелно. Планирање се одвија у циклусима. Почиње се предвиђањем трендова развоја, тече са предузимањем одговарајућих акција, а завршава се сумирањем и праћењем резултанти преузетих акција. Како се односи на будуће ефектуирање садашњих процеса, мора се рачунати са могућношћу промене “пројектоване“ будућности, па се стога морају предзимати перманента праћења резултата предузетих акција и благовремено реаговати на негативне осцилације које процес могу уздрмати у некој од њених фаза и тиме угрозити цео пројекат тј. довести до негативног резултата.



Планирање је неопходно увек када је успех предузећа завијан од скупа повезаних одлука које су међусобно корелативне и међусобно условљене, и не могу се стихијски доносити и без међусобне координације једних и других. Ако под успехом подразумевамо постепено остваривање планираних циљева, то заправо значи да су циљеви предуслов успеха.

Планирање представља више или мање, формализован систем који је у интеракцији са другим формализованим системима као што су рачуноводствени систем, систем контроле квалитета, информациони систем као и систем компензације запослених. У стабилним окружењу систем планирања треба да обезбеди континуитет.

У турбулентном окружењу суштину понашања предузећа представљају коришћење и иницирање променама. Опет да би се то постигло, неопходно је да систем планирања буде флексибилан. Флексибилност у нашем случају, не значи одсуство јасне визије и методологије као и недисциплину у спровођењу.

Претпостављамо да није баш мудра менаџерска одлука производити суфицитарне производе на тржишту или оне који то претендују да буду, али и производе који на тржишту због своје високе цене по јединици немају пласман. Производња јесте срж, из кретања капитала Р-Н, ако смо менаџерско планирање флексибилно употребили имамо вишак или профит. Менаџерско планирање не почиње производним процесима али се ту и не завршава, поставља се ново питање како располагати са профитом? Ако у једном тренутку сав вишак каналишемо у производне процесе, успех није загарантован, јер амортизациони фонд чека повољан тренутак, како би економисање предметима рада имало већи ефекат. Економисање овим факторима производног процеса и њихова планска употреба један је од основних претпоставки позитивног пословног резултата.

Менаџери који у производном процесу не економишу у трошењу енергије, сировина, инвентара, наравно ту спада и људски потенцијал и његова "употреба", сем ако нису на монополском тржишту, бивају суочени са мањим или негативним пословним билансом. Планирање је скуп активности које доводе до одговарајућих одлука. Планирање је припрема одлука, а одлучивање је доношење одлука. Другачије речено планирање је антиципативно одлучивање. Доношење одлука представља завршни процес планирања, где се формулишу планске одлуке, а почетак процеса примена утврђених планова. Доношење одлука представља процес индентификовања алтернатива и избора дефинитивног курса акција како би се решили конкретни проблеми. Одлуке се доносе више пута у процесу планирања. Доносиоци одлука морају изабрати највероватније претпоставке и алоцирати ресурсе на одговарајуће одлуке како би се циљеви остварили на најефикаснији начин. Сама чињеница да менаџер у склопу процеса планирања има пред собом један "ужи круг" алтернативних одлука које су неизвесне, и због тог свог квалификатива цео процес чине компликованијим (Шашић, 2011).

Како би одлуке биле прегледније, морамо их класификовати. У том процесу познајемо два критеријума :

- Први критеријум – ниво предвидивости одлуке се пак дели на програмиране и непрограмиране.

- Други критеријум – карактер статистичке средине у којој се одлуке доносе (Шашић, 2011).

Према овом критеријуму, одлуке се деле на оне које се доносе у условима извесности, оне у условима ризика и оне у условима неизвесности.

(Не)програмиране одлуке – термин вуче порекло из рачунарства, наиме програм снабдева са секвенцом кодираних упустава како би се инцирале одређене активности. Програмиране одлуке – се односе на рутинске проблеме који се понављају, а оне се формулишу у складу са одређеним обичајима, правилима, поступком у тој области проблематике. Програмиране одлуке се користе за артикулацију не само једноставних, већ и сложених ситуација. Рутински карактер проблема није последица сложености, већ његове предвидивости. Програмиране одлуке сужавају дискрецију појединца уводећи аутоматизам у одлучивање. На тај начин програмиране одлуке ослобађају време потребно за доношење других одлука, пре свега непрограмираних одлука.

Непрограмиране одлуке – се односе на ситуације које карактеришу непредвидиви и битни проблеми. Уколико је фреквенција понављања проблема недовљна да би се могло артикулисати политиком и уколико је проблем истовремено толико битан да захтева посебан третман користе се непрограмиране одлуке. Инвестициони пројекат и програм реструктурирања представљају типичне непрограмиране одлуке.

Менаџери доносе одлуке у садашњости поводом одлука које ефектуирају у будућности. Сви ти аспекти су тешки за предвиђање, тако да менаџери морају рангирати ситуације према могућности предвиђања, почевши од ситуација које је могуће предвидети, закључно са ситуацијама које је тешко предвидети. При рангирању ових ситуација полазимо од следећих критеријума: извесност, ризик и неизвесност.

Одлука у условима извесности доноси се на бази екстремне вредности исхода. Одлука у условима ризика доноси се на бази математичког очекивања, а у условима неизвесности доноси се на бази критеријума одлучивања.

3.1.2. ПРОЦЕС ПЛАНИРАЊА

Управљање људским ресурсима једна је од најзначајнијих стратешких функција менаџмента, јер управо људски ресурси својим деловањем на материјалне и финансијске ресурсе омогућавају њихово оптимално коришћење, и својим знањем, вештинама и искуством представљају незамењив фактор успешности сваке компаније. Фактори који омогућавају да запослени на руководећим местима дају ефекте које компанија од њих очекује су изражени кроз активности управљања људским ресурсима, а то су: анализа радног места, планирање потребних људских ресурса, процес регрутације и запошљавања, увођење у посао, мотивационе технике, развој каријере, оцена успешности, и откривање менаџерских потенцијала. Иако се приликом процене ефеката извршења задатака које запослени обављају углавном процењују њихове способности да одговоре циљном резултату, компаније често праве пропусте у активностима које претходе доласку запослених у компанију. Систем планирања људских ресурса, начин запошљавања и постизања успешности људских ресурса може, ако није постављен и сагледан са аспекта дугорочног утицаја на резултате, довести до раскорака између тренутних резултата и будућих пословних ефеката, као и нивоа задовољства запослених. С обзиром да су промене на тржишту честе и да се пословне активности морају прилагођавати реалним и тренутним кретањима, стално праћење и прилагођавање планова људских ресурса трендовима, као и усклађивање са животним циклусом компаније су нужне активности које воде ка успешности људских ресурса у раду. Планирање људских ресурса је значајно, не само као полазна активност на коју се наслањају остале активности из домене људских ресурса, него и као основ успешности људских ресурса компаније, било да се ради о будућим запосленима или запосленима који већ раде у компанији, где се њихов рад процењује путем оцене успешности .

Успешност запослених мери се путем елемената процене: резултата рада као видљивог дела задатака, особина запослених, као и понашања и вештина. Елементи оцене успешности, осим резултата рада, су уједно и елементи који се постављају као услови који требају бити задовољени да би се квалитетно одговорило захтевима радног места. У свим деловима активности људских ресурса, од доласка запосленог у компанију, одговорност за будућу успешност на радном месту сноси компанија.

Набавка, као пословна функција у малом бизнису, обезбеђује повезивање предузећа са тржиштем његових материјалних и услужних инпута и институција које се на њему налазе. Свако пословање, без обзира да ли се ради о профитном или непрофитном сектору, има свој циклус репродукције који започиње набавком ресурса неопходних за пословање односно обављање делатности. Набавка се може спроводити на директан односно индиректан начин, у централизованом односно децентрализованом организационом устројству. Док се питање централизације односно децентрализације функције набавке тиче величине и тржишне снаге предузећа, избор за директан односно индиректан вид набавке опредељен је следећим факторима:

1. врстом делатности - произвођачи и трговци су углавном оријентисани на директан вид набавке, док малопродајна и услужна мала и средња предузећа прибегавају индиректном виду набавке, преко посредника.
2. карактеристикама производа (услуга) - одређени производи не подносе дуге канале дистрибуције, као нпр. сировине и репроматеријали за прехранбену индустрију, инвестициона опрема, саобраћајна средства, грађевински материјали, сировине за енергетику, руде за топионице, цементаре и сл.
3. величином купаца и обимом њихових куповина - произвођачи у малом бизнису, услед мањег обима набавки, често су присиљени да се обрате трговини на велико и услужним посредницима за снабдевање (Wiliam, 1986).

3.2. ФУНКЦИЈА ОРГАНИЗОВАЊА

У данашње време, време модерног бизниса, модерног начина пословања и глобалне трговине, када се цео свет може сместити у једно „глобално село“, све ређе можемо видети организације засноване на старинским методама пословања. Јер, како време одмиче, оно са собом носи и извесне промене које морамо следити и правила којих се морамо придржавати да бисмо опстали у том свету модерног пословања. Самим тим, компаније које су биле засноване на „старим“ начинима пословања, полако губе на вредности, заостају у „трци“ за конкуренцијом и нестају са „борбеног поља“ на коме се одвија „битка за опстанак“.

Наведено организовање садржи:

1. проверљиве циљеве;
2. јасно схватање главних дужности;
3. договорено подручје одлучивања или овлашћења носиоца улога;

Организовање представља:

1. установљавање и класификовање потребних активности;
2. груписање неопходних активности за постизање циљева;
3. додељивање сваке групе активности поједином менаџеру заједно са овлашћењима неопходним за њихово надгледање;
4. осигурање координације у организованој структури и то хоризонталне и вертикалне (Вуксановић и Стевановић, 2016).

Што је боља обученост подређених, тада је мањи број неопходних односа надређени - подређени. Подређенима који су добро обучени потребно је мање контаката с њима менаџерима . У новим се и сложеним индустријама повећавају програми обуке (Wiliams, 1986).

Када су планови јасно одређени, лако их је могуће остварити; ако су делегирана овлашћења неопходна за њихово реализовање и ако подређени разуме шта се очекује, тада ће менаџеру бити потребно мање времена за надгледање. Такав је често случај руководиоца производње код операција које се често понављају. На пример, у једном великом предузећу конфекције руководиоци производње су задовољавајуће обавили свој посао чак са тридесет подређених (Мркајић, 2012).

Менаџер мора утврдити, било личним посматрањем или коришћењем објективних стандарда, да ли подређени испуњава планове. Очигледно, добри објективни стандарди који једноставно разоткривају сва одступања од планова, омогућавају менаџерима да избегну многе контакте који одузимају време, тако да усмере пажњу на изузетке у тренутцима који су пресудни за успешно извршење планова. Нека се предузећа мењају брже него друга. Брзина промена је важна детерминанта степена у којем може да се формулише задатак и да се одржи његова стабилност. Брзином промена би се могла објаснити организациона структура компанија, које функционишу са широким распоном управљања и с друге стране врло уским распоном управљања какав је користио Ајзенхауер током Другог светског рата. Учинак спорости промена на формулисање задатака и на обуку подређених драматично се огледа у организацији Римске католичке цркве. Промене у процедурама и политикама припремају се десетинама година, а главни су циљеви остали исти већ готово 2000 година.

Ефикасност коришћења техника комуницирања такође утиче на распон управљања. Објективни стандарди контроле су у неку руку средство комуницирања, али и многе друге технике смањују време потрошено с подређенима. Ако сваки план, наредба или смерница морају да буду пренети личним контактом и свака промена организације или проблем кадровског попуњавања морају да буду решавани усменим контактом, менаџерово време ће очигледно да бити много оптерећено. Неки руководиоци користе помоћнике или административно особље за комуницирање како би им олакшали сређивање њихових проблема с подређенима. Писмене препоруке подређених, у којима се износе важна размишљања, често убрзавају доношење одлука (Мркајић, 2012).

Неки руководиоци проширују свој распон управљања инсистирајући на сажетом подношењу писмених препорука, чак и кад се ради о изузетно важним одлукама. Добро образложена и изложена препорука може руководиоцу да донесе добру одлуку за неколико минута, док би и најефикаснији састанак трајао сат времена. Способност јасног и сажетог саопштавања планова и упутстава такође доприноси проширењу менаџеровог распона. Подређени који, по одласку из канцеларије надређеног или након што је примио упутства, још увек није сигуран шта се тражи, или шта је било речено, пре или касније ће сигурно тражити нове састанке. Посао подређеног знатно олакшава надређени који зна добро и прецизно да се изрази. Менаџеров опуштени, лежеран стил може подређенима да буде пријатан, али када се та лежерност изроди у збрку и изгубљено време, јако ће смањити ефикасан распон управљања, а често и морал.

Да би се организовање посматрало као процес, потребно је размотрити неколико основних начела. Прво, структура мора да одражава циљеве и планове, будући да се, из њих изводе активности. Друго, она мора да одражава овлашћења, која има управа предузећа. Овлашћења су, у некој организацији, друштвено детерминисано право одлучивања по нахођењу; као такве подложне су променама.

Треће, организациона структура, као и сваки план, мора да одражава своје окружење. Као што претпоставке плана могу да буду економске, технолошке, политичке, социјалне или етичке, такве могу да буде и претпоставке организационе структуре. Она мора да буде обликована тако да функционише, да допушта доприносе припадника групе и да олакша људима ефикасно постизање циљева у променама будућности. Таква организациона структура не може никада да буде статична. Нема неке одређене организационе структуре која би била најбоља у свим могућим ситуацијама (Шекић, 2012).

Четврто, с обзиром да је организација попуњена људима мора се, при груписању активности и стварању односа овлашћења у оквиру организационе структуре, водити рачуна о људским ограничењима и обичајима. То не значи да се организациона структура мора обликовати према појединцима уместо према циљевима и пратећим активностима. Међутим, важно је имати у виду врсте људи који чине организацију.

Организовање не подразумева крајњу специјализацију по занимањима због које је у много случајева рад незанимљив, досадан и непотребно ограничен. Нема у организацији самој по себи ничега што би то налагало. Када се каже да задаци морају да буду одређени, то не значи да они морају да буде ограничени и механички. На организатору је да, имајући у виду жељене резултате, размотри да ли треба задатке раставити на најмање делове - као код типичне покретне траке - или их треба одредити довољно широко да обухвате конструкцију, производњу и продају машине. У свакој организацији послови могу да се одреде тако да допусте мало или нимало личне слободе одлучивања или најшире могуће одлучивање по нахођењу. Не сме се заборавити да не постоји неки најбољи начин организовања и да примена теорије организационе структуре мора да води рачуна о ситуацији.

Многи добро засновани организациони планови не успевају јер их припадници организације не схватају. Добро написан организациони приручник - у којем је наведена филозофија организације, програми, графикони и кратки преглед описа радних места - у великој мери доприноси разумевању организовања. Већи су изгледи да ће организациона структура бити јасна ако се изрази у писаном облику и графиконима. Међутим, с обзиром да ни најбоље написане речи и графикони не доносе увек сваком читаоцу исто значење, успешни менаџери не могу да се задовоље писаним објашњењем. Они морају људе у свом делокругу да обуче о значењу организационе структуре, о њиховом положају у организацији и односима које она садржи. Менаџери то могу да чине појединачном обуком, додатним састанцима особља или посебним састанцима или једноставно праћењем функционисања структуре. Ако подређени прослеђују на горе одлуке које би требали да доносе сами, менаџери могу искористити ту прилику да разјасне овлашћења. Слично томе, ако је комуницирање међу припадницима групе неадекватно, менаџери могу да траже узроке у лоше заснованој или у лоше схваћеној организационој структури. Превише састанака групе или превише рада одбора сигуран је знак менаџерима да изврше истраживање. Према томе, менаџери морају непрекидно да обучавају основе организовања, јер ће у противном њихово предузеће или организациона јединица вероватно доживети неуспех (Шекић, 2012).

Још један начин постизања ефикасног функционисања формалне организације је препознавање и потпуно искоришћавање неформалне организације. Природу неформалних организација и њихово разликовање од формалних организација размотрили смо раније. Многе неформалне организације произлазе из формалне организације у којој делују. То су међусобни односи који се обично не налазе на графикону, на пример неписана правила понашања у оквиру организације, путеви сазнавања ко "вуче конце", који људи у предузећу имају моћ која не произлази из њиховог положаја у организацији.

Неформална организација обично постоји кад се припадници формалне организације (рецимо дела компаније) довољно добро познају да преносе једни другима информације - понекад само трачеве - на неки начин повезане с предузећем. У типичном предузећу - чији припадници свакодневно проведу много часова прибављајући на основу неформалних информација не само задовољство дружења него и материјалну сигурност и статус - жеља за информацијама о предузећу и запосленима довољно је јака да такве информације брзо преносе међу људима који се познају и уживају међусобно поверење. Гласине се сигурно допуњавају информацијама које нису отворено доступне целој групи било због тога што се сматрају поверљивим или због тога што су формалне линије комуникације неадекватне за њихово преношење или зато што се, као што је случај код већине трачева, не би никад формално објавили. Чак ни менаџери који савесно информишу запослене путем компанијских билтена или новина никад се не објаве све информације које могу да занимају запослене или потпуно тако да неформално преношење информација постаје лишено сврхе. Будући да сви облици неформалне организованости служе битним људским комуникационим потребама, гласине су неизбежне и вредне. Интелигентан менаџер вероватно ће бити довољно мудар да их допуни тачним информацијама јер су врло ефикасне за брзу комуникацију. Менаџер ће добро да учинити ако их осигура себи - лично или путем припадника службе у коју има поверења. Менаџери, нарочито топ менаџери, стварају климу у предузећу. Њихове вредности утичу на усмереност предузећа. Иако се израз вредност различито користи, њу можемо дефинисати као прилично трајно уверење шта је исправно а шта није, уверење које усмерава акције и понашање запослених при постизању циљева организације (Шекић, 2012).

У многим успешним компанијама, вође компанија који се руководе вредностима служе као модел својих улога, постављају стандарде перформансе, мотивишу запослене, чине компанију посебном и симбол су за спољашње окружење. Едвин Ланд, оснивач Полароида, створио је повољно организационо окружење за истраживање и иновацију. Јиму Треубигу из Тандема, у Силикон Валеу, близу Сан Франциска, било је кључно да се нагласи став да је свака особа људско биће и да се према њој треба тако и односити.

Главни извршни службеник Ду Понта, Волард, покренуо је програм "Усвојити купца" којим је подстицао раднике да једном месечно посете своје купце како би сазнали њихове потребе и бриге. Организациона култура коју стварају вође корпорације може у потпуности променити начине извршавања менаџерских функција. Иако главни извршни службеник мора да одреди смер, неки тврде да промене морају да дођу с дна организације. У погону компаније Ду Понт у месту Тованда (у Пенсилванији) људи су организовани у тимове који сами собом управљају. Запослени су у великој мери слободни да сами планирају извршење својих радних задатака, решавају своје проблеме па чак суделују у избору својих сарадника.

Мењање културе може да траје дуго, чак 5 до 10 година. Мењање организационе културе захтева мењање вредности, симбола, митова и понашања. Потребно је прво да се разуме стара култура, препознати пожељну поткултуру у организацији и наградити оне који је спроводе у живот. Награде не морају да буду финансијске. У Схарповој фабрици у Јапану, најбољи радници се награђују тако што постају чланови тима "златна значка" који је директно подређен председнику. У сваком случају, главни извршни службеници морају да симболишу културу коју желе да унапреде. Функција организовања представља активност својствену предузећу као динамичком пословном систему. Организациони систем предузећа делује својом унутрашњом снагом, која се подстиче циљевима његовог пословања, а потиче од људског елемента у његовој структури. Предузећу је својствено да стално усавршава и развија своје пословање (Јововић, 1994).

А пошто се циљеви пословања предузећа утврђују у процесу планирања, ове две функције менаџмента међусобно се допуњују. Тако, после плански утврђених циљева, менаџмент приступа обезбеђењу услова за складно повезивање људских потенцијала са материјалним елементима производње. То подразумева и активности на ангажовању потребних кадрова, на набавци средстава за производњу, као и на обезбеђењу што повољније позиције предузећа на тржишту. Добро организовано предузеће успешно послује и стиче што већи профит на уложени капитал. Менаџмент предузећа користи организовање да што ефикасније комбинује људске и материјалне ресурсе, прилагођавајући се условима у окружењу предузећа. При томе нарочито долази до изражаја настојање менаџмента да добрим организовањем обезбеди што повољнији положај предузећа на тржишту, јер се тек у тржишној размени проверава оправданост укупног пословања, па тиме и организовања. Организовање, као елемент менаџмента, испољава се преко организационе структуре и органозационог облика као одговарајућег остварења активности складног повезивања делова у целину пословног система предузећа (Јововић, 1994).

3.3. ФУНКЦИЈА ВОЂЕЊА

Најстарија видљива манифестација манаџмента је забележена у појави вође, више или мање спонтано насталих група људи у борби за опстанак. Све до данас вођство је иманентно свим облицима организовања људи. Динамички развој индустријске производње створио је специфични амбијент у коме је вођству намењено изазовно место. Све софистициранију технолошко-техничку основу и организациону структуру прожимају психо-социолошки аспекти, менталитет, традиције и култура људи, као доминантних носилаца активности. У таквим условима феномен вођства добија на сложености, а због растућих изазова, и на значају.

Руковођење, у општем облику можемо дефинисати као процес усмеравања кадровских потенцијала предузећа, или, као способност једне или више особа - руководиоца да кроз међусобну сарадњу, комуницирање и распоређивање, утиче на радно ангажовање и мотивацију других радника - подређених, да ефикасније изражавају постављене задатке и доприносе остварењу организационих циљева. Функција руковођења обухвата скуп различитих задатака координације и мотивације, усмерених на ефикасније коришћење кадровских ресурса организације. Руковођењем се координирају права, овлашћења и обавезе радника и руководиоца - надређених и подређених (Јововић, 1994).

Многе дефиниције руковођења заснивају се на формалним релацијама надређени - подређени, које постоје у оквиру организационе хијерархије. Руковођење, међутим укључује и неформалне односе. Проблем неформалних односа је посебно значајан за истраживање ефикасности прве линије руковођења - линије надзора. Извршиоци руководеће функције су појединци или групе с посебним организационим статусом на појединим организационим нивоима. Руководиоци имају различите позиције и ауторитет у организационој хијерархији. Њихову ефикасност условљава скуп различитих и међузависних варијабли. Руковођењем се делује на: продуктивност рада, обим и квалитет производа и услуга, мотивацију радника, благовременост извршавања радних задатака, узроке незадовољства код радника, повећање осећаја припадности радника организацији и сл.

Овом функцијом усмеравају се радници да ефикасније користе остале организационе ресурсе: материјал, опрему, енергију и новац. “Радни капитал” организације се боље оплођује кроз ефикасне акције руководиоца.

Истраживање и развој руководеће функције представља примарни задатак модерне организације. Само ефикасна руководећа функција и способни руководиоци могу да, у борби с конкуренцијом, обезбеде раст, развој и дугорочну стабилност организације.

Дефинисање структуре и садржаја основних функција руковођења представља значајан аспект изучавања и унапређења руковођења организацијом. Функције представљају скуп послова које обављају руководиоци ради координације и повећања ефикасности рада и кадрова. Иако постоји више различитих приступа развоју структуре и груписању основних функција руковођења и њиховом садржају, руководиоци углавном обављају исте послове, без обзира у којим организацијама се налазе (малим, средњим или великим, производним или услужним, профитним или непрофитним).

Планирање је значајна руководећа функција у оквиру које се дефинише шта ће се радити, када, на који начин и с којом ефикасношћу. Функцијом планирања прво се дефинишу циљеви, а затим се сваки појединачни циљ рашчлањује на радне задатке. Утврђени радни задаци омогућавају да се дефинише обим посла, број и структура потребних радника, место, време и потребни ресурси за реализацију послова (Машић и Џелетовић 2015).

Организовање обухвата систематизацију послова, дефинисање структуре и сложености рада, утврђивање потребних знања и радних способности радника и дефинисање нивоа одговорности за њихово обављање. Руководиоци се старају да се утврђени циљеви и планови остваре. Функцијом организовања руководиоци утичу на радне резултате, радну дисциплину и мотивацију радника. Многи послови, без обзира да ли се ради о рутинским, креативним, репетитивним и сл., могу се бољом организацијом, извести на ефикаснији и рационалнији начин, за краће време или с мање рада, енергије и средстава. Кадровском политиком обезбеђују се кадровски потенцијали, као основ радне и пословне ефикасности. Руководиоци се посебно укључују у процес дефинисања потреба за радницима, и у процес пријема нових радника.

Пријемом нових радника јавља се проблем њихове адаптације и кашњења радних резултата. Прековремени рад ствара додатне трошкове за организацију, изазива замор и осетљивост код радника. Ако организација има вишак радника, они неће бити довољно искоришћени, примаће мање плате, неће бити мотивисани за рад и често ће оптуживати руководиоце за слабости у организацији.

Комуницирањем се размењују поруке и информације и успостављају односи између руководиоца и радника. Сваки руководиоца мора да изгради сопствени стил комуницирања са радницима, сарадницима и надређенима. Ефикасним комуницирањем могу се избећи многи проблеми везани за развој организације, развој рада и развој запослених. Раднике треба стално писмено или усмено обавештавати о догађајима у организацији, о радним задацима и њиховој ефикасности. Проблему комуницирања између руководиоца и радника треба посветити више пажње, нарочито код реализације приоритетнијих и сложенијих задатака (Стефановић, 2009).

Контрола и вредновање радних резултата представља значајну функцију руковођења. Многи проблеми руковођења проистичу из неефикасне контроле и неадекватног вредновања радних резултата. Да би се повећали радни резултати, раднике треба стално обавештавати о планираним и оствареним задацима. Руководилац не сме оставити дуго раднике без контроле. Радници треба да сазнају, на основу повратних информација, своје предности и недостатке. С ефикасним повратним информацијама радници ће се више осећати као саставни део организације. Поред наведених основних функција, руководиоци обављају и скуп других задатака. Они делегирају овлашћења и мотивишу раднике.

Вођство је феномен који се везује за човека. Да би индивидуа могла да одигра улогу вође у процесу вођења, треба да има ауторитет, који је по дефиницији “право одлучивања, извођења акције и усмеравање других у материји која је повезана са дужностима и циљевима положаја. Другим речима ауторитет се остварује на положају и кроз њега.

Ауторитет је неодвојив од одговорности, која је по дефиницији “обавеза извршавања дужности за постизање циљева на положају”.

Ауторитет је значајан облик деловања и усмеравања радника. Њиме се делује на сарадњу чланова неке групе, покрећу одређене организационе активности и стварају предуслови за остварење групних циљева. Ауторитет се може обезбедити знањем, титулом, снагом организационе позиције или хијерархијским нивоом организације. Ауторитет који је везан за организациону позицију или хијерархијски ниво организације представља тзв. формални ауторитет. Сваки ниво руковођења организацијом има одређена права и одговорности. Права су скуп овлашћења која припадају руководиоцу на основу његове позиције у организационој шеми. Права и овлашћења формалног ауторитета произилазе из хијерархије руководеће функције и специфичних циљева организационе целине. Формални ауторитет руководиоца припада позицији, а не особи која обавља ову функцију. У једном одељењу организације можемо, на пример, мењати руководиоце, али формални ауторитет руководиоца тога одељења остаје исти, и повезан је с рангом који он има у организацији. Ауторитет који није повезан с организационом позицијом, него с личношћу, представља неформални ауторитет или “ауторитет личности”. Овај облик ауторитета није нормативно и законски регулисан. Ауторитет личности произилази из атрактивности и привлачности одређених неформалних квалитета, које има нека особа за оне који је следе. За овај облик ауторитета није потребно да особа има одређени организациони статус, нити права која јој на основу тога припадају. Уравнотежавање ауторитета и одговорности је услов за одржавање нормалног функционисања организације. Ауторитет се може делегирати у одређеном домену на подређене с обзиром да се ради о праву одлучивања, као и одговорност за пренето овлашћење. Међутим, преносилац носи одговорност за донету одлуку о преношењу овлашћења. Неспорно је да је постојање моћи и први, али не и довољан услов за остваривање ефективног вођења. Као што је већ поменуто, потребан је човек, али не ма који, који ће преузети на себе улогу вође. Да би нека личност постала вођа мора располагати својствима, које га у очима подређених чине вођом. Без вођених нема ни вође. Значи, основни је услов да личност буде прихваћена као вођа (Стефановић, 2009).

Литература на тему вођења препуна је листи особина, које треба да поседује вођа. Аргументованост у прилог таквих избора је веома различита, али најчешће су засноване на искуству.

Особине вође према Бартол-у и Мартин-у су “посебни унутрашњи квалитети или карактеристике индивидуе, такве као што су физичка карактеристика, карактеристике личности, вештине и способности, те социјални елементи”. У физичке карактеристике Јаго убраја: висину, тежину, појаву, енергију, итд, а у карактеристике личности: екстрвертност, доминантност, оригиналност итд. Вештине и способности обухватају: интелигенцију, знање, стручну компетентност итд, а у социјална својства спадају: спретност у међуљудским односима, социјализација, друштвено-економски положај итд.

У оквиру изражавања понашања људи, посебан интерес побуђује понашање менаџера у улози вође. Бројна су таква истраживања која су за резултат дала варијанте у понашањима, да би се у складу са критеријумима за сврставање добиле варијанте од два, односно три модела понашања или стила, па до континуума састављеног од комбинација типичних понашања.

Актуелна ситуација такође диктира који стил ће дати најбоље резултате. Ако одлуку треба брзо донети и предузети хитну или недвосмислену активност, аутократски стил је прави избор. Одлуке групе, организационе целине или организације којом се руководи такође одређују који стил даје најбоље ефекте. Ако је група неинтегрисана, недисциплинована и недовољно организована, аутократски стил је ефикаснији, док стабилној групи одговара у већем степену демократски стил.

Групама са висококвалификованим, стручним кадром највише пак, одговара либерални стил руковођења. Другим речима, руководилац треба добро да упозна сва три стила руковођења, али не да би изабрао најбољи и фиксирао своје понашање, већ да би могао флексибилно да примењује сва три стила, зависно од ситуације. Руководилац мора да буде добар дијагностичар, да добро познаје и своје људе и посао који обављају и да на основу тога прилагоди свој начин руковођења (Стефановић, 2009).

Вођство, као део процеса менаџмента, укључује неколико активности које су кључне за реализацију стратегије организације:

- интерпретирање – односи се на способност менаџера да правилно тумачи стварност. Како би ово било могуће, неопходно је да менаџер располаже релевантним информацијама и да реално сагледава и себе и друге особе;
- обликовање – стварање визије и стратегије, способност прилагођавања планова и акција променама у средини;
- мобилизација – усмеравање чланова организације према циљу. Придобиање запослених подразумева мотивацију, указивање поверења, подстицање идеја, укључивање у одлучивање и делегирање одговорности;
- инспирација – стварање пожељне климе у организацији и одржавање добрих међуљудских односа. Менаџер то постиже подстицањем развоја сарадника, подржавањем нових идеја и инспирисањем других да и сами постану лидери.

Стил вођства се може дефинисати као начин на који се успоставља однос између менаџера и чланова организације, односно начин на који менаџер усмерава понашање подређених и средстава која при томе користи. Постоје различите теорије стилова вођења, а овде представљамо класичну теорију стилова вођења према студији Хоторна и Ајова.

АУТОКРАТСКИ стил вођења – менаџер сам доноси одлуке, користи принуду као средство обликовања понашања, а утицај остварује користећи формални ауторитет. Способности прилагођавања су ограничене, што овај стил чини изразито нефлексибилним. Примењује се у малим компанијама у којима је оснивач истовремено и власник, који креира стратегију, структуру и обрасце понашања. Може бити ефикасан и у већим организацијама у кризним ситуацијама.

ДЕМОКРАТСКИ стил вођења – одлучивање је партиципативно и децентрализовано. То значи да постоји поверење у подређене и да су они у већој мери укључени у решавање проблема, креирање нових решења и одлучивање. Такође, генерални менаџер се одриче дела моћи у корист нижих руководилаца и специјалиста за одређене проблеме. Овакав стил руковођења обезбеђује флексибилност система и карактеристичан је за велике и средње компаније.

ЛИБЕРАЛНИ стил вођења (*laisis fair*) – пуна укљученост, поверење и потпуна слобода у одлучивању свих запослених. Примењује се у малим и великим компанијама које су структуриране по тимовима, и у којима су чланови тимова високообразоване особе са софистицираним знањима. Лидер је овде само први међу једнакима (Стефановић, 2009).

Менаџер мора утврдити, било личним посматрањем или коришћењем објективних стандарда, да ли подређени испуњава планове. Очигледно, добри објективни стандарди који једноставно разоткривају сва одступања од планова, омогућавају менаџерима да избегну многе контакте који одузимају време, тако да усмере пажњу на изузетке у тренутцима који су пресудни за успешно извршење планова (Машић и Џелетовић 2015).

Способност јасног и сажетог саопштавања планова и упутстава такође доприноси проширењу менаџеровог распона. Подређени који, по одласку из канцеларије надређеног или након што је примио упутства, још увек није сигуран шта се тражи, или шта је било речено, пре или касније ће сигурно тражити нове састанке. Посао подређеног знатно олакшава надређени који зна добро и прецизно да се изрази. Менаџеров опуштени, лежеран стил може подређенима да буде пријатан, али када се та лежерност изроди у збрку и изгубљено време, јако ће смањити ефикасан распон управљања, а често и морал.

Постоји мишљење да има онолико дефиниција вођења колико има људи који су се бавили овим проблемом. Дефиниција вођства има неколико битних елемената. Прво, вођство постоји уколико постоје подређени, односно, људи који следе вођу. Својом спремношћу да привате директне вође, чланови групе дају легитимитет вођи, односно, чине процес вођења могућим. Друго, вођење подразумева располеду моћи између вође и чланова групе.

Мада вођа има ауторитет издавања директива у вези са активностима чланова групе, утицај директивана чланове групе је различит. Треће, поред легитимне моћи издавања директива, вођа може и на друге начине оставити утицај на предходне.

3.4. ФУНКЦИЈА КОНТРОЛЕ

Постоје различите дефиниције појма контроле. За њу се чак срећу и различити термини, као што су: провера, верификација, супервизија, надзор итд. Међутим, за разлику од неких других појмова у менаџменту, између аутора не постоје суштинске разлике у погледу схватања њене суштине. То је могуће видети из упоредног прегледа свега пар дефиниција. Роберт Моклер дефинише контролу као "системски покушај да се поставе стандарди за учинак помоћу планираних циљева, да се пројектује систем информативне повратне спреге, да се упореде стварни резултати са унапред утврђеним стандардима, да се утврди да ли има одступања, да се измери њихов значај и да се предузму мере како би се сви системски ресурси користили на најефикаснији начин ради остварења циљева". Ерић контролу дефинише као фазу процеса управљања у којој менаџери врше проверу остваривања управљачких одлука, ефикасности организовања и лидерства и где уколико је то потребно, предузимају мере корективне акције на отклањању поремећаја. Поменута одступања од планом предвиђених резултата последица су непредвиђених сметњи које се појављују у току спровођења неке активности. Задатак руководиоца јесте у томе да уочи сметње, одреди њихов утицај на могућност остварења плана и да интервенише, тако да те сметње не доведу до одступања, чији би крајњи резултат био неостварење планираних циљева. Међутим, пракса показује да, као што није пожељно запоставити контролу, тако је непожељно претеривати са њом. Ово зато што претеривање спутава иницијативу и акције и изазива осећај неповерења, а као крајњи резултат јавља се несамосталност у раду појединаца. У току контролног процеса менаџери треба да развију контролни систем.

То је специфичан механизам који треба да допринесе повећању вероватноће извршења постављених планских задатака и подизању укупне ефикасности и ефективности пословања.

Значај контроле, као процесне функције менаџмента уочен је још почетком двадесетог века, где се први пут дефинише прихватљиви ниво контроле, мислећи на производе који су довољно добри, али не и савршени. У савременим системима циљ није само открити грешку, већ вршити унапређења у свим фазама трансформационих процеса и достићи такав ниво организационе културе у којем ће сви чланови организације бити одговорни за спровођење контроле (Горановић, 2007).

3.4.1. ПРОЦЕС КОНТРОЛЕ

Контрола представља задњу фазу или подпроцес управљања организацијом. Контрола је, такође, сложен и дуготрајан процес, који се састоји од великог броја потпроцеса и активности усмерених на сагледавање, анализирање и проверавање да ли се реализација одређеног процеса или подухвата одвија како је планирано и да ли се, у току и на крају реализације, остварују планирани циљеви и резултати.

Референтне вредности су вредности (циљеви) појединих фаза плана које зависе од крајњег циља, а које се морају постићи у одређено време и на планом дефинисани начин. Тако, прва фаза у контроли подразумева да су циљеви који су постављени током процеса планирања изражени мерљивим јединицама и изразима, у оквиру неких рокова. Мерење резултата као друга фаза контроле је трајан процес. Учесталост мерења зависи од врсте активности чији се резултати мере. Мерењем резултата обезбеђује се јасан увид у одступања од планираних вредности. То подразумева да су референтне вредности дефинисане (нормиране, стандардизоване ...) у виду система норми и да су оне познате свим извршиоцима, како би могли да врше самоконтролу. Упоређивање резултата рада као трећа фаза по много чему је најједноставнија. Претпоставља се да су сложена питања решена у прва две фазе.

У овој фази измерени резултати пореде се са претходно утврђеним и постављеним циљевима и стандардима, при чему се утврђује да ли постоје допуштена или недопуштена одступања. Корективна акција - интервенција руководиоца као четврта фаза контроле неопходна је ако упоређивање показује да су резултати испод стандарда или да постоје недопуштена одступања од плана. Сви процеси и системи контроле у организацијама базирају се на одређеним заједничким принципима, који чине општу основу за дефинисање и изградњу одговарајућих контролних система (Горановић, 2007).

Стратешка тачка контроле се односи на идеју да се добра контрола може успоставити само када се одреди неколико кључних тачака контроле и контрола усмери према овим тачкама. Овај принцип прави разлику између важних и неважних ствари, и сугерише да се пажња усмери само на важне ствари. Принцип повратне везе (feed back) се заснива на одређивању будућих акција на основу сталних информација о актуелној ситуацији. Без повратне везе није могуће направити било који контролни систем у организацији. Он представља базични принцип контроле и налази широку употребу, код различитих управљачких система у организацији. Принцип флексибилности контроле захтева да сваки контролни систем буде осетљив на промене услова и спреман на промене и прилагођавање, да би могли да прихвате измењене услове и да у њима ефикасно функционишу. Организациона прикладност подразумева да контролни системи у организацији морају бити повезани са свим деловима организације, да би били у стању да прате и контролишу најзначајније активности у организацији. Принцип самоконтроле подразумева да је сваки контролни систем направљен тако да је у стању да контролише самог себе. Принцип директне контроле омогућава директан увид у актуелно извођење. Сваки контролни систем у организацији подразумева учешће људи. Хумани фактор је обично у средишту контролног система. На њега у процесу контроле треба обратити посебну пажњу, јер он код неких контролних система може имати неповољан утицај, или се чак противити контроли.

Да би систем контроле био ефективен потребно је поштовати следеће принципе: – да се базира на поузданим информацијама; – информације се морају прикупити, класификовати и оценити на време; – контрола мора бити објективна и свеобухватна; – фокус контроле је на елементима који имају стратегијски значај; – контрола мора бити економски оправдана; – контрола мора бити усклађена са карактеристикама организације; – контрола мора бити усклађена са пословним током; – контрола мора бити флексибилна; – контрола мора бити применљива; – контрола мора бити прихваћена. Систем ефективне контроле није лако успоставити (Јолић, 2012).

3.4.2. ВРСТЕ КОНТРОЛЕ

Контрола, као процесна функција менаџмента, свој фокус је временом ширила на различите аспекте пословне организације. У почетку је била усмерена на контролу производа и услуга, касније и читавих процеса. Данас се сматра да фокус контроле мора бити постављен веома широко и мора обухватати најмање пет основних подручја:

1) Инпуте – ту се врши контрола физичких и материјалних ресурса (материјала, сировина, енергије, полупроизвода итд), финансијских средстава, кадрова информација и слично. Код контроле инпута могуће је спровести такозвану антиципативну контролу која се врши пре отпочињања трансформационог процеса и која може бити превентивног карактера. Савршено је јасно да без квалитетних инпута не могу бити ни добри аутпути.

2) Процес – реч је о контроли која се односи на обављање операција (производња производа, вршење услуга) то јест редовну делатност организације. Она се спроводи у току целог трансформационог процеса и мора да реагује одмах уколико се уоче проблеми или одређене девијације.

3) Аутпуте – односи се на контролу резултата, готових производа или финалних услуга. Реч је о такозваној корективној контроли која се остварује после завршетка трансформационог процеса. Њена реализација може деловати повољно на побољшање одвијања ових процеса у будућности, али не може изменити реализоване резултате.

4) Остале фазе процеса управљања – контрола се тесно преплиће са осталим фазама менаџмента. Оно што се овде истиче је да треба контролисати начине обављања појединих менаџерских активности – планирања, организовања, вођења, наређивања, комуницирање па и саме контроле.

5) Окружење – фокус контроле у савременим условима мора бити постављен што је могуће шире, пошто је све већи степен промена из окружења које утичу на пословање организација. На тај начин све више екстерно и интерно окружење организација постаје предмет контроле, што менаџерима омогућава да идентификују низ шанси, опасности слабих и јаких страна и на тај начин побољшају доношење одлука (Јолић, 2012).

Да би се обезбедила ефективна реализација контролне функције морају да буду задовољене одређене карактеристике:

- Фокус контроле треба што шире поставити како би се обухватили сви важни аспекти функционисања организације;
- Уважавати специфичности сваке пословне организације и њене структуре, како би се успоставила самоконтрола чланова организације;
- Контрола треба да буде усмерена ка будућим резултатима како би организација била способна да реагује на будуће догађаје;
- Способност уважавања промена у окружењу и прилагођавање новонасталим променама;
- Тачност деловања и прецизност у реализацији постављених задатака;
- Усклађеност са циљевима и стратегијама организације (Цветановић, 2003).

За ефикасну контролу неопходно је да се врши само онда када се активности организације приближе одређеној критичној тачки, при чему се мора реаговати на промене у интерном и екстерном окружењу, што захтева да се после одређеног временског периода преиспитају контролни механизми и по потреби мењају.

Анализа способности процеса је испитивање сопствене варијабилности и расподеле процеса са циљем да се процени његова способност да произведе излазне елементе који су усаглашени са опсегом варијација дозвољених спецификацијама. Када податке представљају мерљиве варијабле (производа или процеса), својствена варијабилност процеса се декларише као "расподела" када се врши статистичка контрола и обично се мери као шест стандардних девијација (6σ) дистрибуције процеса. Ако су подаци процеса нормално распоређене варијабле ("облик звона") ова расподела ће (теоријски) обухватити 99,73% случајева. Погодно је способност процеса изразити као индекс, који ставља одвојено стварну варијабилност процеса према толеранцији коју дозвољавају спецификације. Када подаци о процесу обухватају "атрибуте" (тј. проценат неусаглашености или број неусаглашености) способност процеса се декларише као просечан део неусаглашених јединица или просечан износ неусаглашености. Анализу способности процеса у оквиру контроле можемо користити за оцену способности процеса да произведе излазне елементе који доследно задовољавају спецификације и за процену количине неусаглашености производа који се могу очекивати. Ова концепција се може примењивати за оцењивање способности свих подгрупа процеса. Она пружа могућност да процењујемо трошкове неусаглашености и може да помогне да се донесу закључци који се односе на побољшавање процеса (Цветановић, 2003).

Узимање узорка је систематска статистичка методологија за добијање информација о некој карактеристици популације проучавањем репрезентативног дела (узорак) популације. Постоје различите технике узимања узорка које се могу применити (као што је узимање простог случајног узорка, стратификовано узимање узорка, систематско узимање узорка, секвенцијално узимање узорка, узимање узорка на прескок итд.) а избор технике зависи од сврхе узимања узорка и услова под којим се оно обавља. Узимање узорка ради прегледа користи се између осталог и за процену вредности једне или више карактеристика у популацији, или за процену начина на који су те карактеристике дистрибуиране кроз популацију. План узимања узорка који је добро израђен омогућава уштеде у времену, трошковима и раду када се пореди са 100%-тном контролисаном популацијом.

СПЦ карта, или "контролна карта", представља график података добијених на основу узорка који се периодично узимају из процеса и секвенцијално уносе у карту. СПЦ карте такође имају "контролне границе", које описују својствену варијабилност процеса када је стабилан. Функција контролне карте (КК) је да помогну да се оцени стабилност процеса, а то се ради испитивањем унетих података у односу на контролне границе. Свака променљива (измерени податак) или сваки атрибут (избројани податак) који представља карактеристику од интереса у вези са производом или процесом може бити унет у карту. Када се ради о променљивим подацима, КК се обично користи за праћење промена у центру процеса, а посебно КК за праћење измена у варијабилности процеса. Осим што представља податке у видљивом облику за корисника, КК олакшава одзив на измене процеса помажући кориснику да јасно опази случајне варијације које су својствене за стабилан процес у односу на промене које настају због "система узорка". Улогу и вредност КК у неким активностима у вези са процесима су: – управљању процесом: КК променљивих се користити за детектовање промена у центру процеса или варијабилност процеса и да би се покренуле корективне мере управо ради одржавања или поновног успостављања стабилног процеса; – анализи способности процеса: ако је процес у стабилном стању, подаци из КК могу се користити накнадно за процену способности система; – анализа узрока и последице: корекција између догађаја процеса и облика КК може помоћи да се донесе закључак о "системским узроцима" и да се планира ефективна мера; – стално побољшавање: КК се користи за праћење промена процеса и помажу да се идентификује и утврди узрок промена. Важно је да се узму узорци процеса на начин који најбоље открива варијације од интереса и такав узорак се назива "рационална подгрупа". То је кључно за ефектно коришћење и интерпретацију СПЦ карте и за разумевање извора варијација процеса. Процеси који кратко трају стварају посебне тешкоће пошто је ретко присутно довољан број података да би се успоставиле одговарајуће контролне границе. Када се интерпретирају КК постоји опасност од "лажне узбуне". Постоји такође опасност да се не детектује промена која се десила. Ове опасности се могу смањити, али се никада не могу елиминисати (Јововић, 2002).

Како се временом људске потребе повећавају, а поједини ресурси смањују задатак менаџмента је како наћи најпогоднију методу управљања уз оптималну комбинацију ограничених ресурса, а све у циљу остваривања најбољих резултата. Изучавање менаџмента као процеса са одређеним фазама исти дефинише као активност за реализацију задатих циљева, са функцијама планирања, организовања, вођења и контроле, где наведене функције представљају фазе, тј. подсистеме менаџмента. У неким изворима стоји да је контрола важна зато што је она завршна фаза у активности менаџера, међутим контрола као менаџерска функција не изводи се изоловано већ је она у тесној сарадњи са другим менаџерским функцијама. Планирање, организовање и вођење помажу да се ствари догађају, док контрола помаже да се ствари догађају онако како се жели. Контрола је динамичка функција и везана је са другим функцијама у кружном односу. Контролни системи имају смисла само уколико подстичу менаџере и друге запослене на жељено понашање, односно на предузимање корективних акција. Чињеница да људи у принципу не воле контролу за менаџере представља проблем са којим се треба суочити, и од чијег решења у много чему зависи успешност читавог процеса контроле (Јововић, 2002).

4. ЗАКЉУЧАК

Многи аутори су се бавили покушајем дефинисања менаџмента. Упркос томе, све до данашњег дана није постигнута сагласност о томе шта је менаџмент. Највише су у употреби две дефиниције: једна која каже да је менаџмент ефикасно коришћење расположивих ресурса и друга која каже да је у питању процес или форма рада која подразумева усмеравање људи, тј. запослених организационих чланова према датом циљу.

На развој свести о менаџменту (управљању) утицали су бројни фактори. Посебан значај имају фактори целокупног друштвеног развоја међу које се сврставају степен економске развијености друштва, култура, политички односи у држави, ниво развијености појединих организација и институција, друштвених група, свести, навике и обичаја, морала и етичког система вредности.

Поред наведених фактора и бројни други су посредно или непосредно утицали на сам процес управљања.

Тиме је менаџмент, односно управљање, утицало на развој друштва у коме је настајало и развијало се као специфичан процес, али је и развој друштва утицао на менаџмент као специфичну друштвену појаву.

Планирање је неопходно увек када је успех предузећа завистан од скупа повезаних одлука које су међусобно корелативне и међусобно условљене, и не могу се стихијски доносити и без међусобне координације једних и других. Ако под успехом подразумевамо постепено остваривање планираних циљева, то заправо значи да су циљеви предуслов успеха.

Успешност запослених мери се путем елемената процене: резултата рада као видљивог дела задатака, особина запослених, као и понашања и вестина. Елементи оцене успешности, осим резултата рада, су уједно и елементи који се постављају као услови који требају бити задовољени да би се квалитетно одговорило захтевима радног места. У свим деловима активности људских ресурса, до доласка запосленог у компанију, одговорност за будућу успешност на радном месту сноси компанија.

За ефикасну контролу неопходно је да се врши само онда када се активности организације приближе одређеној критичној тачки, при чему се мора реаговати на промене у интерном и екстерном окружењу, што захтева да се после одређеног временског периода преиспитају контролни механизми и по потреби мењају.

Ауторитет је значајан облик деловања и усмеравања радника. Њиме се делује на сарадњу чланова неке групе, покрећу одређене организационе активности и стварају предуслови за остварење групних циљева. Ауторитет се може обезбедити знањем, титулом, снагом организационе позиције или хијерархијским нивоом организације. Организовање обухвата систематизацију послова, дефинисање структуре и сложености рада, утврђивање потребних знања и радних способности радника и дефинисање нивоа одговорности за њихово обављање.

Руководиоци се старају да се утврђени циљеви и планови остваре. Функцијом организовања руководиоци утичу на радне резултате, радну дисциплину и мотивацију радника. Многи послови, без обзира да ли се ради о рутинским, креативним, репетитивним и сл., могу се бољом организацијом, извести на ефикаснији и рационалнији начин, за краће време или с мање рада, енергије и средстава.

5. ЛИТЕРАТУРА:

1. Ахметагић, Е. (1994). *Организација предузећа*, Суботица: Чикос.
2. Бајић, Д. (2008). *Функције вођења предузећа*, Београд: Мегатренд.
3. Вуксановић, Стојановић, А. (2016). *Основне функције менаџмента*, Консалтинг актив група <http://info.konsalting.rs/osnovne-funkcije-menadzmenta/>.
4. William H.Peace (1986). »1 Thought 1 Knew What Good Management Was', Harvard Business Review«.
5. Горановић, Ј. (2007). *Менаџмент процеси*, Ниш: Факултет за пословне студије.
6. Ерић, Д. (2000). *Увод у менаџмент*, Београд: Економски факултет.
7. Јововић, М. (2002). *Утицај менаџмент активности*, Нови Сад: Економски факултет.
8. Јолић, С. (2012). *Менаџмент у XXI веку*, Београд: Мегатренд.
9. Јововић, М. (1994). *Прилог развијању методологије моделирања у пословном одлучивању*, докторска дисертација, Суботица.
10. Машић, Б., Целетовић, М. (2015). *Увод у менаџмент*, Београд: Академска књига, Факултет безбедности: Иновациони центар.
11. Мркајић, С. (2012). *Организовање и принципи предузећа*, Волтус, Суботица: Економски факултет.
12. Стефановић, Ж. (2009). *Принципи и основне функције менаџмента*, Београд: Мегатренд.
13. Цветановић, С. (2003). *Индустријски менаџмент*, Крагујевац: Центар за пословне финансије.
14. Шашић, Г. (2011). *Функције савременог менаџмента*, Београд: Економски факултет.
15. Шекић, М. (2012) *Увод у менаџмент*, Нови Сад: Економски факултет.
16. https://www.google.com/search?q=sema+proizvodnje&rlz=1C1GCEA_enRS796RS796&source=lnms&tbm=isch&sa=