

1. Pojam planiranja

Planiranje je primarna funkcija menadžmenta koja obuhvata aktivnosti donošenja odluka o ciljevima, politici, strategijama, programima i planovima, kojima se omogućuje usmeravanje i prilagođavanje poslovanja preduzeća u kontinualnom procesu privređivanja. Planiranjem se u jednoj organizaciji uspostavljaju ciljevi i biraju načini za njihovo ostvarenje (programi, planovi, strategije i sl.). U planiranju je prvi korak izbor ciljeva organizacije. Zatim se ciljevi formulišu za organizacione delove (sektore, divizije, strateške poslovne jedinice i sl.). Kada se definišu ciljevi, formuliše se program njihovog ostvarenja. Program predstavlja sistematičan način ostvarivanja ciljeva. Planiranjem se utvrđuju sredstva odnosno uslovi za ostvarivanje tih ciljeva. Menadžeri obavljaju planiranje na svim nivoima u organizaciji. Kroz planove menadžeri iznose šta bi trebalo da se uradi da bi organizacija bila uspešna. Planovi se mogu razlikovati po svom fokusu, formi, stepenu detaljisanja, ali se u svakom slučaju bave ostvarivanjem ciljeva organizacije u kratkom ili dugom roku. U celini posmatrano, planovi organizacije predstavljaju primarno sredstvo za pripremu za suočavanje sa promenama u okruženju. Planiranje kao kontinualni proces obuhvata aktivnosti donošenja i sprovođenja planskih odluka. Planske odluke se mogu donositi na osnovu: analize i kritičke ocene poslovanja preduzeća u prošlosti i predviđanja poslovanja u budućem periodu. Bitna determinanta planskih odluka jeste vremenski period za koji se predviđaju aktivnosti preduzeća. Planiranje podrazumeva proces donošenja odluka danas i sada o budućim akcijama i aktivnostima. Sprovodi se kroz različite aktivnosti usmerene na ostvarivanje zadataka i ciljeva kao i praćenje uspeha u ostvarivanju ciljeva kako bi se u slučaju njihovog neostvarenja, mogla izvršiti korekcija akcija. Ovako shvaćeno planiranje podrazumeva utvrđivanje planova u dijapazonu od globalnih do pojedinačnih, vezanih za detalje, od definisanja strategija za ostvarivanje odnosnih ciljeva do koncipiranja procedura i pravila za

implementaciju strategija. Kao primarna faza procesa upravljanja planiranje omogućuje menadžmentu da sa više pouzdanosti koordinira poslovanje preduzeća i da iznenađenja koja ga očekuju iz okruženja (sve brže promene tržišnog ambijenta i sve veća konkurentnost) svede na što je moguće manju meru. U savremenim preduzećima u tržišnim privredama planske aktivnosti variraju od kompleksne

formalne procedure do jednostavne i manje formalne. Mada se forma planskih aktivnosti razlikuje, suština je ista. Plan i planiranje uključuju ciljeve, akcije, resurse i izvršenje usmereno ka poboljšanju rezultata organizacije u budućnosti. Racionalno raspolaganje ljudskim i materijalnim resursima obezbeđuje se odgovarajućom ulogom menadžmenta datog organizacionog sistema, koja se ispoljava u procesu planiranja. Menadžment preduzeća kako je istaknuto donošenjem planskih odluka nastoji da utiče na uslove poslovanja i na efekte privređivanja u budućnosti. Pri tome, ne sme se zanemariti ni uloga planiranja u prilagođavanju uslovima koji se očekuju u budućnosti. Naime, ukoliko se ne može uticati na promenu uslova poslovanja u budućnosti, treba im se prilagoditi i iskoristiti mogućnosti koje promene sobom nose. Menadžeri moraju posedovati stručnost, mnoga znanja i veštine koje se uče i razvijaju. Sa aspekta planiranja naročito su značajne tzv. Konceptualne sposobnosti menadžera koje im omogućavaju da vide "veliku sliku", odnosno složenost organizacije kao celine i kako se pojedini delovi uklapaju u celinu. Menadžer koji poseduje konceptualne sposobnosti je u stanju da razume na koji se način različite funkcije organizacije međusobno dopunjuju, kakav je odnos organizacije prema okruženju i kako promene u jednom delu organizacije utiču na ostale delove. Takođe je značajna i analitička umešnost. Ona se odnosi na korišćenje naučnog prilaza u rešavanju problema menadžmenta. To je veština da se identifikuju ključni faktori, razume njihov međusobni odnos, kao i uloga koju imaju u konkretnoj situaciji. Analitička umešnost je sposobnost dijagnoze i procene. Ona je neophodna da bi se razvio problem i da bi se razvio plan akcije. Bez analitičke veštine ima malo izgleda za dugoročan uspeh. Menadžeri koriste analitičke i konceptualne sposobnosti za dugoročno planiranje u preduzeću, pošto im one omogućavaju da gledaju napred. Menadžment preduzeća mora da raspolaže potrebnim obimom i vrstama informacija da bi donosio kvalitetne planske odluke, kako bi stalno poboljšavao položaj svoje organizacije na tržištu i ukupnom društvenom okruženju. Poslovne odluke proističu iz brojnih aktivnosti menadžmenta kao što su: traženje novih ideja za iniciranje poslovanja, reagovanje na pritiske iz samo preduzeća i okruženja, razmeštaja elemenata proizvodnje i pregovaranje sa učesnicima u poslovanju. Donošenje kvalitetnih poslovnih odluka mora se zasnivati na činjenicama i na poznavanju područja poslovanja. Na osnovu toga, menadžment je u mogućnosti da definiše program aktivnosti, da proceni

3.2..Plan proizvodnje

Cilj planiranja je dostizanje rokova isporuke kupcu optimalnim korišćenjem svih resursa u preduzeću. Proces ili potrebna metode planiranja je zavisna od organizacije i tehnologije proizvodnog okruženja, te tržišnih uslova. Planiranje proizvodnje je jedna od najvažnijih službi u proizvodnom preduzeću. Predstavlja krivca kako za prevelike zalihe, tako i za neblagovremenu nabavku materijala, kao i za zakašnjenja pri izradi gotovih proizvoda. Segment za planiranje proizvodnje je programski tako organizovan, da omogućava različite pristupe planiranja, kao i različite tipove proizvodnje. Navodimo neke od njih:

velikoserijska (produksijska proizvodnja), za pojedinačne terminske okvire (nedelja, mesec, kvartal), proizvodnja po narudžbini sa razgradnjom do poslednjeg nivoa proizvoda

kombinovana proizvodnja, koju čini i montaža (planira se po narudžbinama) ili proizvodnja, koja obezbeđuje poluproizvode montaži

procesna proizvodnja

Osnovni zahtevi planiranja su:

Izračun potrebnog materijala

Izračun kapaciteta

Terminiranje proizvodnje

Iz plana program omogućava lansiranje proizvodnje i direktnu vezu među:

radnim nalogom (određenim proizvodom=određena pozicija narudžbine=određena pozicija plana)

narudžbenicu kupca (više pozicija radnog naloga se udružuje u narudžbinu)

plan (više narudžbina udružujemo u plan).

Sam sistem planiranja prilagodimo zahtevima korisnika. Program omogućava vođenje i evidenciju godišnjeg plana, kvartalnih planova, mesečnih - proizvodnih

planova. Sistem je u celosti prilagodljiv i zahteva odgovarajući pristup u rešavanju informatike u proizvodnom preduzeću.

MRP II - terminsko planiranje proizvodnje

Terminsko planiranje je najdetaljniji plan rada u proizvodnji za određeni vremenski period. Tako pomoću terminskog planiranja proizvodnje detaljno određujemo podelu posla i redosled radnih operacija u odnosu na pojedinačne resurse i potrebne alate. Na osnovu identa i ostalih ograničenja, koje su povezane sa određenim identom, određujemo početne i završne termine pojedinih radnih operacija, koje program crpi iz zadate sastavnice.

MRP II - kreiranje narudžbine i pregled dobavljača

Terminsko planiranje predstavlja najniži operativni plan, gde raspoređujemo pojedinačne radne operacije u odnosu na ograničene resurse i potrebne alate. Tako na osnovu napravljenog rasporeda radnih operacija pomoću alata kreiranja narudžbina dobavljačima i pregled narudžbina dobavljačima, pregledamo i radimo akciju narudžbine po potrebnom materijalu, sirovinama i poluproizvodima, koji su potrebni za izradu odabranog proizvoda.

MRP II - kreiranje radnih naloga iz terminskog plana

Kada jednom odredimo termine pojedinačnih operacija, potrebno je iste preneti u operativno izvođenje u obliku radne dokumentacije, koja se vodi u obliku radnih naloga. Ovaj alat je namenjen za kreiranje pregled radnih naloga iz prozora terminskog planiranja. Potrebe proizvodnje i nabavke, u zavisnosti od eksternih i internih potreba, preračunavaju se uzimajući u obzir zalihe i narudžbe koje su u toku. Grubo planiranje kapaciteta, za planiranje količine proizvoda, upoređivanje sa raspoloživim kapacitetima. Detaljni plan kapaciteta po radnim centrima ili mašinama. Rasporedi serijske proizvodnje na osnovu proizvodnih taktova. U okruženjima proizvodnje na zalihu za nepoznatog kupca uradi se predviđanje prodaje. Ta količina proizvoda je jedna od osnova glavnog plana proizvodnje. Može se planirati od nivoa prodaje i operativnog plana do nivoa fabrike. Planiranje po modelu APICS standarda za MRPII.

Prednosti planiranja proizvodnje :

1.Poboljšanje tačnosti proizvodnje. Predviđanja budućih potreba mogu se takođe izraditi pomoću statičkih metoda i ekstrapolacijskih tehnika vrednovanja podataka istorije prodaje.2.Automatizacija postavke glavnog proizvodnog plana koji obezbeđuje šta proizesti, kada i u kom obimu.3.Pretvaranje eksternih i internih potreba u plan proizvodnje, nabavke i resursa 4.Olakšano donošenje odluka, razvrstavanje resursa, predviđanje i planiranje potreba.

3.3.Plan nabavke

Nabavka, kao poslovna funkcija u malom biznisu, obezbeđuje povezivanje preduzeća sa tržištem njegovih materijalnih i uslužnih inputa i institucija koje se na njemu nalaze. Svako poslovanje, bez obzira da li se radi o profitnom ili neprofitnom sektoru, ima svoj ciklus reprodukcije koji započinje nabavkom resursa neophodnih za poslovanje odnosno obavljanje delatnosti.Nabavka se može sprovoditi na direktan odnosno indirektan način, u centralizovanom odnosno decentralizovanom organizacionom ustrojstvu. Dok se pitanje centralizacije odnosno decentralizacije funkcije nabavke tiče veličine i tržišne snage preduzeća, izbor za direktan odnosno indirektan vid nabavke opredeljen je sledećim faktorima:

1.vrstom delatnosti – proizvođači i trgovine su uglavnom orijentisani na direktan vid nabavke, dok maloprodajna i uslužna mala i srednja preduzeća pribegavaju indirektnom vidu nabavke, preko posrednika

2.karakteristikama proizvoda/usluga – određeni proizvodi ne podnose duge kanale distribucije, kao npr. sirovine i repromaterijali za prehrambenu industriju, investiciona oprema, saobraćajna sredstva, građevinski materijali, sirovine za energetiku, rude za topionice, cementare i sl.

3.veličinom kupaca i obimom njihovih kupovina – proizvođači u malom biznisu, usled manjeg obima nabavki, često su prisiljeni da se obrate trgovini na veliko i uslužnim posrednicima za snabdevanje.

3.5 Planiranje kadrova

Upravljanje ljudskim resursima jedna je od najznačajnijih strateških funkcija menadžmenta, jer upravo ljudski resursi svojim delovanjem na materijalne i finansijske resurse omogućavaju njihovo optimalno korišćenje, i svojim znanjem, veštinama i iskustvom predstavljaju nezamenjiv faktor uspešnosti svake kompanije. Faktori koji omogućavaju da zaposleni na rukovodećim mestima daju efekte koje kompanija od njih očekuje su izraženi kroz aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, a to su: analiza radnog mesta, planiranje potrebnih ljudskih resursa, proces regrutacije i zapošljavanja, uvođenje u posao, motivacione tehnike, razvoj karijere, ocena uspešnosti, i otkrivanje menadžerskih potencijala. Iako se prilikom procene efekata izvršenja zadataka koje zaposleni obavljaju uglavnom procenjuju njihove sposobnosti da odgovore ciljnom rezultatu, kompanije često prave propuste u aktivnostima koje prethode dolasku zaposlenih u kompaniju. Sistem planiranja ljudskih resursa, način zapošljavanja i posticanja uspešnosti ljudskih resursa može, ako nije postavljen i sagledan sa aspekta dugoročnog uticaja na rezultate, dovesti do raskoraka između trenutnih rezultata i budućih poslovnih efekata, kao i nivoa zadovoljstva zaposlenih. S obzirom da su promene na tržištu česte i da se poslovne aktivnosti moraju prilagođavati realnim i trenutnim kretanjima, stalno praćenje i prilagođavanje planova ljudskih resursa trendovima, kao i usklađivanje sa životnim ciklusom kompanije su nužne aktivnosti koje vode ka uspešnosti ljudskih resursa u radu. Planiranje ljudskih resursa je značajno, ne samo kao polazna aktivnost na koju se naslanjaju ostale aktivnosti iz domene ljudskih resursa, nego i kao osnov uspešnosti ljudskih resursa kompanije, bilo da se radi o budućim zaposlenima ili zaposlenima koji već rade u kompaniji, gdje se njihov rad procenjuje putem ocene uspešnosti. Uspešnost zaposlenih meri se putem elemenata procene: rezultata rada kao vidljivog dela zadataka, osobina zaposlenih, kao i ponašanja i veština. Elementi ocene uspešnosti, osim rezultata rada, su ujedno i elementi koji se postavljaju kao uslovi koji trebaju biti zadovoljeni da bi se kvalitetno odgovorilo zahtevima radnog mesta. U svim delovima aktivnosti ljudskih resursa, do dolaska zaposlenog u kompaniju, odgovornost za buduću uspešnost na radnom mestu snosi kompanija.