

PLANIRANJE- JEDNA OD OSNOVNIH AKTIVNOSTI MENADŽMENTA

Dr Predrag Uskoković,
JKP „Beogradski vodovod i kanalizacija“, Beograd

„Koji domaćin ne misli uveče
šta ujutru valja raditi,
tu niti je kuće ni domaćina.“

Srpska narodna poslovice

Planiranje je proces koji za menadžment kao i organizaciju ima dalekosežne posledice. Zato se stalno moramo baviti njime preispitivati i unapređivati ga, sa ciljem da obuhvati sve bitne aktivnosti organizacije, da bi njegovi produkti – planovi, bili sinhronizovani, kvalitetni i u realizaciji ostvarljivi u visokom nivou izvesnosti.

Ključne reči: Planiranje, menadžment, organizacija

UVOD

Od momenta kada je čovek postao razumno biće, koje je počelo da rasuđuje, tada u njegovom razmišljanju počinju da se stvaraju planovi kao deo životnog procesa, bez koga, pre svega nema opstanka, a potom ni napretka, budućnosti.

Kroz vreme taj proces koji od ličnog procesa prelazi na razmišljanje vezano za zajednicu, kolektiv, danas organizaciju, svoju osnovnu postavku zasniva na pitanjima, koja traže odgovor, ko, šta, kada i kako uraditi da bi bilo bolje.

Procesi privrednih, a i svih drugih organizacija, se usložavaju u internim, a pogotovu eksternim odnosima i okolnostima i traže kvalitetne odluke da bi se opstalo i išlo napred. Te odluke, koje donosi menadžment inkorporiran u strukturi organizacije moraju bazirati na planovima svih vrsta i nivoa.

Zato kada se kaže, da je planiranje jedna od osnovnih aktivnosti menadžmenta, mora se znati da je to u isto vreme, pored toga što je jedna od najstarijih aktivnosti, i najodgovornija i najkompleksnija aktivnost organizacije, a samim tim i menadžmenta.

Tretiranje ove teme je proisteklo iz njenog značaja za organizaciju i menadžment i potrebe da se stalno pitamo da li smo složili sve delove jednog mozaika koji se zove PLANIRANJE.

MENADŽMENT I PLANIRANJE

Menadžment organizacije počiva na menadžerima i njihovoj strukturi u okviru svake organizacije. Struktura menadžmenta je uglavnom hijerarhijska i svaki nivo poseduje svoje pravce delovanja. Ti pravci shodno nivoima hijerarhije menadžmenta imaju svoje stepene značajnosti na bazi pripadajućih obaveza, ovlašćenja i odgovornosti.

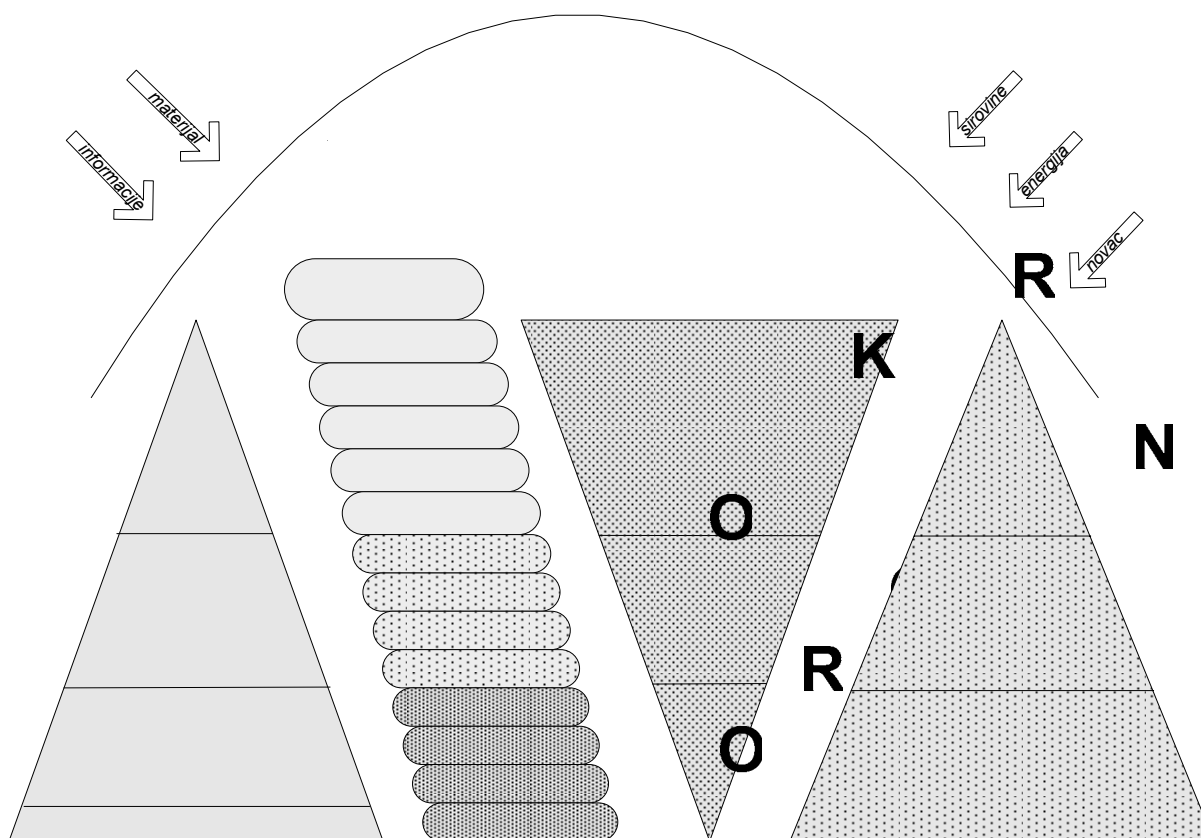
Poslovi planiranja, shodno svom značaju polaze od vrha piramide menadžmenta.

Međutim, svaki nivo menadžmenta, u prostoru svoga nivoa ima planiranje, odnosno svoje planove. Njihov stepen detaljnosti i vrste su u funkciji nivoa za koji su namenjeni. U grafičkom prikazu na slici (Sl.1), data je hijerarhija menadžmenta organizacije sa glavnim aktivnostima iz delokruga svoga posla, vrsti nivoa i stepena delovanja.

Nivo top menadžmenta organizacije je strateški nivo i na tom nivou donose se strateški planovi i opredeljenja organizacije, imajući u vidu orijentisanost poslovne politike.

To matematički možemo izraziti relacijom (1):

$$PC = \sum_{i=1}^{i=n} pi = f(ra) \quad (1)$$



Slika 1. Nivoi menadžmenta glavne aktivnosti, vrste nivoa i steperi detaljnosti

gde je:

- RS – poslovni cilj
- pi – planovi organizacije
- ra – radne aktivnosti

Planovi ovoga nivoa su globalni pošto su strategijski, međutim top menadžment usvaja godišnje planove i prati njihovu usklađenost sa dugoročnim planovima.

Mora se znati da je poslovna politika instrument za realizaciju misije i ciljeva organizacije uz određenu strategiju, taktiku i operativnu menadžmenta, a da su planiranje i planovi njihovi eksponenti.

Sledeći nivo je funkcionalni nivo, koji odluke top menadžmenta i strateške planove transformiše u funkcionalne planove, prema mogućnostima i potrebama funkcionalnih celina, a sve na bazi integracionih međufunkcijskih smernica, usmerenih na ciljeve organizacije. Treba reći da svaka funkcija ima svoje ciljeve, strategiju, taktiku i operativnu koji mogu biti na prvi pogled i divergentni od ciljeva organizacije. Zato menadžment

ovoga nivoa moraju obezbediti integracionu među-funkcijsku sinhronizaciju u interesu i svojih ali prevashodno organizacijskih interesa. Taj potreban uslov za postizanje kvalitetnih rezultata iskazao je i profesor Beogradskog sajma Milosav Vasiljević, dipl. ing, na sledeći način: "Potčinjavanje jednom cilju uslov je uspeha svake koordinacije. Tek uspostavljanje određenih koordinacionih uslova omogućava dolazak uspeha. Bez toga ni jedan cilj se ne može postići."

Najniži nivo planiranja je onaj koji se odvija u operativnom nivou, prilikom kontinuirane realizacije proizvoda/usluge.

Može se zaključiti da menadžment planiranje postavlja od vrha upravljačke piramide i to prema strategijskim i kratkoročnim predeljenjima organizacije. Stepem detaljnosti kod top menadžmenta je na globalnom nivou. Razrada godišnjih i kratkoročnih planova podigne da se rade "odozdo". Znači, trenutno stanje, mogućnosti organizacije se dobija sa "lica kontrole" na bazi toga se vrši ukrštanje mogućnosti, pot-

reba i ciljeva i onda se formira platforma za danas, za sutra, za budućnost i šta i kako treba uraditi, i sa kojim resursima da bi se postigli zacrtani ciljevi.

Planiranje u okviru organizacije nije ni malo jednostavan posao, a pogotovo nije šablon, mada zbog vremenskog načina tretiranja, naročito za kraće vremenske periode to izgleda tako. Zato menadžeri na svim nivoima moraju da imaju potreban fond znanja iz oblasti koje su bitne za planiranje. Polazi se od toga da menadžeri pre svega poznaju potpuno interni ambijent organizacije (tehničko – tehnološko stanje, funkcionisanje organizacije, resurse, stepen iskorišćenja svih resursa, zadovoljstvo zaposlenih, socijalni uslovi, i mnogo čega drugog); a potom okruženja (tržište, konkurenciju, bankarski sistem, trendove u njihovoj delatnosti, zadovoljstvo kupca sa robom/uslugom, propise, bankarski sistem, političke uslove, i dr). Jasno da će se top menadžment i menadžeri sa ovog nivoa više baviti eksternim uslovima, odnosno refleksijama okruženja na organizaciju, dok će drugi nivo menadžmenta i njegovi menadžeri skoro najveći deo posla obavljati u okviru uslova organizacije.

To ne isključuje mogućnost da i jedni i drugi ne znaju drugi deo stanja i uslova, ali u meri koja je potrebna i dovoljna za dobro obavljanje posla.

Zbog plastičnijeg prikaza ovaj deo ćemo potkrepiti razmišljanjem Džemsa F. Stonera i grupe autora koji kažu:

"Planiranje za organizaciju predstavlja proces utvrđivanja ciljeva i iznalaženje načina da se oni stvore. Bez plana menadžeri ne mogu efikasno da organizuju ljude i resurse. Može se desiti da nemaju ni jasnu predstavu što treba da se organizuju. Bez plana ne mogu pouzdano da rukovode niti da očekuju da će ih drugi pratiti. Bez plana menadžera i njihovi sledbenici imaju male šanse da ostvare ciljeve ili da shvate gde i kada su skrenuli sa zacrtanog puta. Pod ovakvim okolnostima ni kontrole ne može da bude od koristi. Vrlo često će neadekvatni planovi negativno da deluju na budućnost celokupne organizacije."

REALNOST PLANSKIH CILJEVA

Svaka organizacija nalazi se u nekom objektivnom stanju: određeni tehnološki nivo i sposobnost opreme, stanje resursa, materijalno stanje, dobar ili loš imidž na tržištu, cena proizvoda/usluge i dr. Prema tom stanju top

menadžment razmatra svoja strateška opredeljenja, njihovu realnost ostvarenja i prema tome ulazi u ciklus planiranja uz korekciju ili ne ranije postavljenih opredeljenja, koja se ne mogu ili mogu dostići.

Osnovno je pri planiranju ostvariti egzistencijalni OPSTANAK organizacije, a potom prema relevantnim kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima, i realnom sagledanom stanju organizacije postaviti realne trendove u kretanju organizacije za sutra, za budućnost, uz permanentan sveukupni razvoj.

Bez razvoja, unapređenja organizacije nema napretka. Razvoj omogućava suočavanje sa konkurencijom u bespoštednoj tržišnoj utakmici, u sve većem zadovoljstvu korisnika proizvoda/usluga. Sa definisanim permanentnim razvojem, u sve većoj ekspanziji na tržištu, organizacija treba da postiže sve veću efikasnost i efektivnost što bi moralo rezultirati i boljim uslovima za zaposlene, a tada je za očekivati i proporcionalno uvećanje profita koji je generator svih narednih produkcionih ciklusa.

Znači, poći će se od realne situacije svih bitnih elemenata potrebnih za planiranje u okviru organizacije i realnih, ostvarljivih ciljeva, uzimajući u obzir sve postojeće prednosti i nedostatke.

Globalna matematička interpretacija elemenata koji utiču u kreiranju opredeljenja u strateškom planiranju, kao baze svih drugih vrsta planova, dato je izrazom (2):

$$Sp = f (tt, i, k, r, pk, m q^{R/U}, C^{R/U}) \quad (2)$$

gde je:

tt - tehničko tehnološki nivo,
i - informacije,
k - kadrovi,
r - stanje resursa,
pk - potreban kapital,
m - razvijen sistem motivacije,
q^{R/U} - kvalitet robe/usluge,
C^{R/U} - cena robe usluga.

U pristupu pri strateškom planiranju moramo imati dva bitna segmenta u vidu, koja se moraju izbalansirano razvijati i tretirati pri planiranju, a to su:

- organizacija, i
- zaposleni.

Bitno je znati, da ne smemo, ako hoćemo harmoničan razvoj i prosperitet organizacije, organizaciju pretpostaviti zaposlenima i obratno. Samo takvim pristupom imaćemo veliki deo pretpostavki za uspešnu realizaciju planova i ciljeva.

Pitanja koja se odnose za zaposlene su: poboljšanje radnih uslova, permanentno usavršavanje, kretanje zarada, mogućnost napredovanja, briga o standardu, preventivna zdravstvena zaštita, rekreativne aktivnosti i dr.

Potrebe organizacije u realizaciji definisanih ciljeva ne mogu se ostvariti bez simbioze sa uslovima i potrebama zaposlenih. Ljudski faktor je bitna činjenica svih planova, jer bez obzira koliko su ciljevi respektabilni i uslovi obezbeđeni, ako nema ko da ih kvalitetno sprovede, a to su zaposleni tada sve pada u vodu. Zaposleni moraju biti motivisani za uspešno izvršavanje poverenih poslova. Tom misaonom, živom faktoru organizacije mora se posvetiti dužna pažnja u sistemu planiranja. Zato planiranje predstavlja jedan od osnovnih elemenata menadžmenta, ali samo ako je ono sadržajno potpuno i sveobuhvatno sagledano u ukupnom funkcionisanju organizacije.

VRSTE PLANOVA

Sva velika istorijska dešavanja, izgradnja grandioznih objekata i veliki ratni pohodi u ranijim *istorijskih* epohama pre i posle nove ere, imali su planiranje kao osnovu za sve te poduhvate. Kako bi se izgradili u Starom veku grandiozni objekti kao što su piramide u Egiptu ili velejni objekti u staroj Grčkoj, akvadukti po nekoliko desetina kilometara u Rimu i mnogo toga na svim krajevima planete Zemlje? Takođe slanje vasionkih brodova u vasionu i čoveka na Mesec su ogromni projekti koji u sebi nose planiranje kao okosnicu svih aktivnosti.

Ratni pohodi od Starog veka do današnjih dana su imali razrađene planove za različite slučajeve i varijante jer su uglavnom bili u igri veliki ljudski resursi i oprema. A sve to je trebalo da deluje sinhrono idući prema postavljenom cilju, pobediti neprijatelje, osvojiti teritorije i plen.

Znači, svi oni koji su nešto radili bilo da su gradili ili ratovali, ili danas proizvodili određenu robu i/ili davali uslugu u osnovi od same ideje

do realizacije imali su PLANIRANJE kao bazu za svoj put ka postavljenom cilju.

Stepen uspešnosti je uglavnom zavisno od stepena uočenih parametara kojima smo mogli da prevaziđemo stepen neizvesnosti u budućnosti.

Da nema neizvesnosti planovi se ne bi ni pravili. Međutim, kako sve oko nas ima svoju dinamiku i poseduje zavisne i nezavisne promenljive kao uticajne faktore procesa u organizacijama, to se onda prostor planiranja definiše sa njegovim bitnim parametrima.

Vrste planova su u funkciji poslovnog sistema organizacije shodno njenoj delatnosti, veličini, kompleksnosti tehnologije i načina organizovanosti. Iz svega navedenog proističe da je apsurdno nabrajati vrste planova jer su kao što je rečeno, oni produkt svakog poslovnog sistema i njegovih specifičnosti.

Osnovna odrednica svih planova su vreme, odnosno vremenski periodi i svi oni nose tu vremensku definisanost.

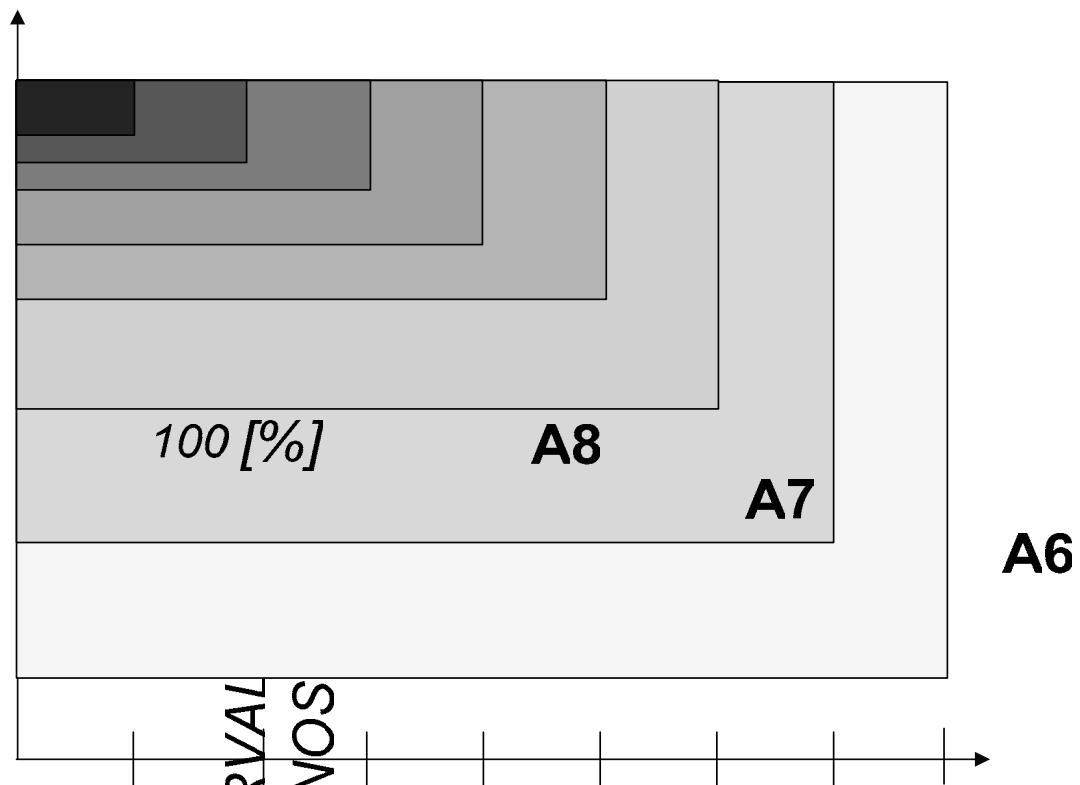
U toj vremenskoj definisanosti oni po vrsti mogu biti različiti i manje ili više kompleksni, zavisno šta je predmet plana. Sistematizujući planove po vremenskom određenju možemo se sresti sa sledećim planovima:

- perspektivni planovi, sa vremenskim periodom od 10 do 50 godina, zavisno od prirode oblasti i delatnosti za koju su namenjeni;
- srednjoročni, od 5-7 godina;
- godišnji,
- mesečni,
- nedeljni i
- operativni, dnevni planovi.

Međutim, osnovna nit, nit vodilja, svih ovih vremenski određenih planova je strateško opredeljenje organizacije – postavljeni ciljevi.

Nivo detaljnosti planova povećava se sa sužavanjem vremenskog horizonta (50) 10–5 (7)–1 godina.

Takođe, u istoj srazmeri se nalazi i obim, stepen pouzdanih informacija, a samim tim i neizvesnost u realizaciji je veća za veće vremenske periode, što se vreme skraćuje, shodno vrsti plana, to se proporcionalno uvećava i verovatnoća njihove realizacije, jer se sužava prostor neizvesnosti. Vizuelna prezentacija bi bila kao na slici (Sl.2)



Slika 2. Dijagram intervala izvesnosti i planskog perioda

Iz slike (Sl.2.) vidi se da su planovi godišnjeg nivoa na visokom stepenu izvesnosti u realizaciji. Međutim što je period planiranja duži to je interval izvesnosti realizacije veći.

Planovi dužih vremenskih horizonta su permanentno pod kontrolom i trpe korekcije s obzirom na uticajne faktore: eksterne iz okruženja i interne, iz organizacije. Znači, sve ono što dovodi do promena, od osnovnog koncepta kod planova u većoj dužini trajanja, zahteva korekcije prema planovima kraćeg trajanja.

Godišnji planovi su petine (sedmine) srednjoročnog plana i na njemu menadžment, prema strateškom opredeljenju "dobija ili gubi bitku" sa konkurencijom a i sa UO i zaposlenima. Oni su generator uspeha ili neuspeha organizacije. Ova vrsta planova vrši konkretizaciju plana proizvodnje usluga, po obimu i vrsti u određenim mernim jedinicama, kvalitetu, ukupnom prihodu, rashodima, ceni rada, finansijskog plana, plana investicija, plana rekonstrukcija i dr.

Ovi planovi su testovi za uspešnost menadžmenta.

Baza za ove vrste planova su:

- optimalno angažovanje resursa, uz poštovanje tehničkih normativa,

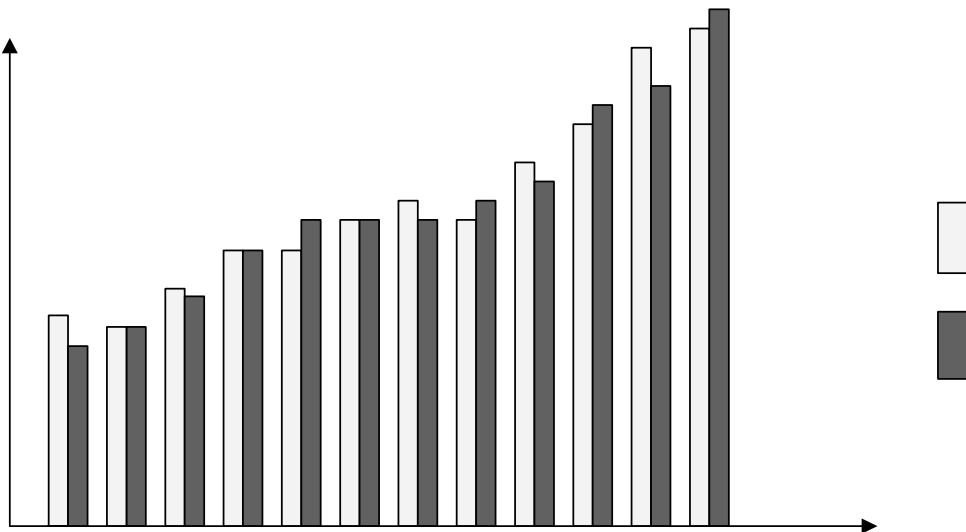
- zahtevi tržišta,
- zadovoljstvo kupca,
- optimalni troškovi, troškovi po jedinici proizvoda,
- sagledavanje međufunkcionalne sinhronizacije (npr. proizvodnja–održavanje, nabavka – finansije, finansije – prodaja i dr.),
- ostvareni etapni rezultati,
- stimulatívni oblici nagrađivanja,
- raspoloživi nivo obučenosti zaposlenih.

Parametri koji obezbeđuju bazu podataka kod ovoga nivoa planova počinju da se prikupljaju "odozdo", sa operativnog nivoa, jer tu su podaci: šta se radi, kako se radi, koliki su stvarni kapaciteti, kakav je kvalitet tehnološkog procesa, stepen razvijenosti normativa, sposobnost kadrova, koliki su troškovi i dr.

Znači, deo godišnjeg plana se formira na bazi podataka funkcionalnog nivoa (proizvodnja, razvoj, finansije, kadrovi i dr), dok je drugi deo međufunkcijska sinhronizacija aktivnosti i to je korporacijski odnosno integralni godišnji plan. Operativni planovi negde se, kod pojedinih organizacija rade kao mesečni, negde kao dekadni, nedeljni ili dnevni.

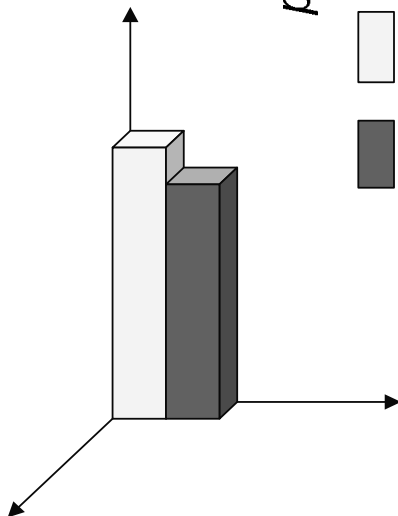
Bitno je reći da se planovi, bilo kratkoročni, godišnji, mesečni ili pak dnevni, prema stepenu ostvarivanja kontrolišu, reviduju ili usklađuju kako bi ukupan plan bio ispunjen. Znači, mi

faktički imamo neki vid virtuelnog planiranja. Slikovito ćemo to najbolje prikazati na jednom histogramu (Sl.3.).



Obim planova

Slika 3. Histogram mesečnih planova i njihova realizacija



Slika 4. Histogram godišnjeg plana i realizacije

Na slici (Sl.4.) u kumulativnom prikazu planiranog i realizovanog na godišnjem nivou vidi se da plan nije ispunjen u određenom procentu iako je tokom godine po mesecima pokušano da se propušteno nadoknadi, kako prikazuje (Sl.3.). Ovo ukazuje da se stalno mora analizirati zašto nešto nije ostvareno, da bi se utvrdio uzrok i našlo adekvatno rešenje koje će takve pojave eliminisati.

METODOLOGIJA PLANIRANJA

Planiranje da bi u potpunosti odgovorilo svojoj nameni i kvalitetu mora biti u postupku, tehnologiji izvođenja potpuno definisano. Zato metodologija planiranja se odvija u nizu aktivnosti koje čine ukupnost procesa koji obezbeđuje kvalitativne performanse samog procesa i ukupnog sistema planiranja u organizaciji.

Taj lanac sačinjavaju:

- **Snimak stanja**, koji u svojoj osnovi predstavlja prikupljanje podataka o svim relevantnim faktorima bitnim za planiranje sa potrebnom selekcijom. Ova prva faza predviđa da se izvrši analiza i ocena stanja na bazi prikupljenih selektovanih podataka.
- **Eksplcitno iskazani problemi** na bazi prethodne aktivnosti u duhu definisanih ciljeva.
- **Ocena mogućnosti raspoloživih resursa** za ostvarivanje ciljeva koji se postavljaju za planski period.
- **Izrada teza planova** u čiju iznalaženja opitna-
ne varijante

- **Provera optimalne varijante plana** s obzirom na izbalansiranost svih činilaca u planskom periodu, što predpostavlja optimalno angažovanje svih resursa prema predpostavljenoj dinamici. Definisiranje konačne varijante.
- **Formiranje plana** prema utvrđenoj varijanti sa konkretno definisanim parametrima: kvantitativnim, kvalitativnim i vremenskim.
- **Sinhronizacija delova plana** sa svim učesnicima iz organizacije u cilju obezbeđenja uslova za ukupnu realizaciju po vremenu, resursima, kvalitetu.
- **Usvajanje i informisanje nosioca plana** i učesnika u realizaciji o obavezama, zadacima i posledicama.
- **Lansiranje planova.**
- **Period realizacije plana** uz izveštavanje poslovnih struktura, po fazama realizacije.
- Utvrđivanje predloga korektivnih mera za efikasno sprovođenje plana.
- **Kontrola plana** po kvantitativnim i kvalitativnim parametrima i etapama realizacije.
- **Analiza realizacije plana** i preporuke za sledeću etapu planiranja u funkciji postavljenih ciljeva.

U metodologiji planiranja postavljena su četiri postulata kojih se moramo pridržavati to su:

- razumljivost,
- logičnost,
- informisanost i
- dokumentovanost.

PRIMENJENE TEHNIKE PRI PLANIRANJU

Zbog velike raznovrstosti tretiranih poslova za koje treba vršiti planiranje, vrlo je bitno da se koriste adekvatne tehnike. Te tehnike se uključuju u određene korake navedene metodologije planiranja poštujući četiri bitna postulata planiranja.

Ne postoji univerzalna tehnika koja sve rešava, već se ide od slučaja do slučaja. Sve zavisi od stepena složenosti i broja uključenih parametara u razmatranom slučaju planiranja, bitno je da se zna:

- šta je predmet plana,
- koji su parametri plana,
- da li postoje određeni resursi i koliki su pri razmatranju uslova za realizaciju plana,

- broj subjekata koji sudeluju u realizaciji plana, i
- potreban nivo verovatnoće da će se plan realizovati.

Stepen složenosti zavisi i od stepena izvesnosti za uspešnu realizaciju plana što za sobom povlači koja će se tehnika planiranja koristiti. Ako nešto možemo efikasno rešiti grafikonom, tabelom, zašto kompleksnije tehnike.

Znači, svaki plan (proizvodni plan, plan usluga, finansijski plan, plan rashoda po organizacionim jedinicama, plan rekonstrukcija, plan investicija, plan nabavke materijala i rezervnih delova, plan nabavke HTZ sredstava, plan kadrova, plan usavršavanja kadrova, plan godišnjih odmora i dr.) zahteva određenu kreativnost pristupa uz metodološku postavku, i tehniku koja će se koristiti.

Tehnike, korišćene pri planiranju, po složenosti se kreću od veoma jednostavnih do vrlo složenih, kao:

- spiskovi aktivnosti koje treba uraditi u određenom roku (najprimitivniji vid),
- spisak aktivnosti dat po redosledu događanja: tabelarno ili algoritamski sa relevantnim parametrima koji bliže definišu aktivnosti i potrebne resurse,
- tabele za vrednovanje (za definisanje optimalne varijante),
- Gantov dijagram,
- mrežni dijagram aktivnosti,
- pert kost metoda,
- softverski programi za planiranje i praćenje realizacije i dr.

Mora se znati da planiranje nije stereotipan "resavski" posao kako se u znatnom broju slučajeva radi. Velike svetske organizacije poklanjaju veliki značaj planiranju kao kreativnom poslu koji treba da definiše sve, pogotovu kod važnih i složenih poslova - projekata i u njihovom stvaranju učestvuju eksperti iz svih oblasti kako bi se stepen neizvesnosti plana sveo na najmanju moguću meru.

Kvalitet planova je u uskoj povezanosti sa usvojenom metodologijom i njenom primenom bez obzira koliko smatrali da je plan standardan i da neki koraci nisu nepoznati. Sve znamo, sve nam je jasno, zato nekad nekad nešto promakne jer idemo po automatizmu a ne po proceduri, što je greška.

Baš kod prostih slučajeva ćemo brzo proći kroz postavljenu metodologiju i greška je tada izlišna. Ne sme se ništa prepustiti slučaju. Planiranje je otvoren sistem sa adaptivnim faktorom kojima se upravljaju i usmeravaju aktivnosti, pogotovo u fazi realizacije, kako bi se osvario postavljeni zadatak.

Poznato je da velike organizacije imaju organizacione celine koje se bave planiranjem. Međutim, bez obzira na veličinu i delatnost ovim bitnim poslom se mora u nekoj formi organizacije baviti. Te celine koje se mogu različito zvati (sektor za plan i analizu; sektor za plan i kontrolu; analitičko – planska služba i dr.) imaju prevashodni zadatak da uspostave i koriste određene metodologije i tehnike za svoje aktivnosti, planiranje za potrebe menadžmenta organizacije.

Metodologija i tehnike moraju biti protokolisani kao uputstvo za rad u organizaciji. Zatim one moraju da obezbede potrebnu bazu podataka, s tim da utvrde mehanizme sa drugim organizacionim celinama da potrebni, unaprede definisani podaci, blagovremeno stižu.

Takođe, ove celine prate i realizaciju izvršenja planova. Sav njihov rad ima potpunu vremensku definisanost, kad se i šta radi: od prikupljanja podataka, izrade varijanti planova, usvajanja planova do izveštavanja o stepenu njihove realizacije.

Međutim, bitno je napomenuti da sve navedene aktivnosti pri planiranju moramo informatički tretirati uz pomoć računara, kako u fazi stvaranja plana, tako isto u fazi praćenja realizacije i informisanja. Vreme u kome živimo i radimo to jednostavno zahteva i samo tako omogućuje menadžmentu efikasan rad i donošenje blagovremenih odluka.

ZAKLJUČAK

Jedan od osnovnih uslova za kvalitetno funkcionisanje menadžmenta i donošenja odluka je PLANIRANJE.

Planiranje se obično, u našim uslovima, posmatra kao sterotipan, rutinski posao, bez mnogo finesa.

Međutim, to je proces koji traži puno znanja i kreativnosti, kako bi u sebe ukomponovao sve bitne činjenice, jer u sebi sjedinjuje sva događanja u organizaciji. Kao takav on je kohezioni proces organizacije.

Planiranje, realizacija usvojenih planova i kontrola realizacije je ispit za kvalitetno funkcionisanje menadžmenta svake organizacije.

Ovim radom se želelo podstaći razmišljanje o planiranju kao sredstvu menadžmenta, kome menadžeri treba i moraju da poklone punu pažnju.

Poenta svega iznetog mislim da će se najbolje ilustrovati sa Biblijskom sentencom: "*Promisli prije nego prozboriš, traži lijeka pre bolesti*".

LITERATURA

- /1/ Mr Milomir Jeremić, Dr Dragoslav Jokić, Principi i sadržaj menadžmenta, Beograd, 2002.
- /2/ Rouzmeri Tomson, Veština rukovođenja, Beograd, 2000.
- /3/ Dr Života Radosavljević, Menadžment menadžmenta, Beograd, 1997.
- /4/ Slobodan Ivošević, Mudrosti menadžer, Novi Sad, 2003.
- /5/ Jošio Komdo, Motivacija, kreativnost i kontrola kvaliteta: japanska perspektiva, Beograd, 1997.
- /6/ Predrag Uskoković, Optimizacija rada izvorišnih jedinica pri operativnom, dnevnom planiranju; SYM-OP-IS '80, H. Novi, 22-24.1980.

PLANNING- ONE OF THE BASIC MANAGEMENT ACTIVITIES

Planning is proces that has far-reaching consequence, both for management and for company. That is the reason why planing should be continually reviewed and developed, as it could comprehend all mayor activities of organisation, in purpose of creating synchronized plans of high quality and practicability.

Key words: planning, menagement, organization