МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Предмет: Социјален менаџмент и активни социјални политики

ПЛАНИРАЊЕТО
КАКО МЕНАЏМЕНТ ПРОЦЕС

-СЕМИНАРСКА РАБОТА-

www.MaturskiRadovi.NET

Содржина

1. ВОВЕД 3
2. ДЕФИНИЦИЈА ЗА МЕНАЏМЕНТ 4
3. ДЕФИНИЦИЈА ЗА ПЛАНИРАЊЕ 5
4. ВИДОВИ НА ПЛАНИРАЊЕ 7
5. ПЛАНИРАЊЕТО КАКО ПРОЦЕС 9
6. ЗАКЛУЧОК 14
КОРИСТЕНА И КОНСУЛТИРАНА ЛИТЕРАТУРА 15

1. ВОВЕД

Како што рекол професорот и писател John Gardner: " планирањето е посветеност на целите со кои би морале да се бавиме, соочување со фактите кои не ни се допаѓаат и поставување на прашања за кои ни недостасува храброст да ги поставиме. "

Секој менаџер слушнал бар стотина пати дека планирањето е клучна фаза во процесот на менаџментот, дека од квалитетот на планот зависи севкупниот развој на организацијата и сигурноста во извршување на работата. Фактот дека планирањето штеди време и овозможува најоптимално искористување на ресурси од секаков тип, исто така е познат. Несомнено е дека доброто планирање ги минимизира кризните ситуации и му овозможува на менаџментот доволно простор за "маневрирање". Накратко , може да се каже дека планирањето за менаџментот е корисно, важно и профитабилно. За жал, проблемот е во тоа што планирањето, како и многу други работи кои можат да ни донесат добро, не секогаш се применува или не онака како што треба.

Суштината е во фактот дека планирањето подразбира промени во однесување. Организациите кои работат во окружување со големи промени, нестабилен пазар на труд и стоки и постојани технолошки скокови имаат најголема потреба за квалитетно и одговорно планирање.

Тие на тоа се едноставно принудени, ако сакаат да опстанат. Нив процесот на планирање им е потребен за да можат постојано да ги преиспитуваат и постојано одново да ги вреднуваат своите активности, и да се принудат себе си во пронаоѓањето на нови и подобри патишта за обавување на својата дејност. Придржување кон планот понекогаш значи големи промени заради што се појавува отпор кај вработените. За некои од нив тоа ќе значи губење на конфорот на кој навикнале и затоа е неопходно да им се објасни врската меѓу потребните промени во однесувањето и остварувањето на планот. Исто така треба да им се објасни дека не се бараат промени заради "промени", туку дека планот треба да осигура платворма за осмислување и целисходни промени до ниво кое што ресурсите во организацијата можат да го подржат

2. ДЕФИНИЦИЈА ЗА МЕНАЏМЕНТ

Менаџментот не се практикува само во економската свера, туку тој е неопходен како процес и се практикува и во многу други свери од општественото живеење како што се:политиката, образованието, здраството културата, социјалниот сектор и во уште многу други свери.

Со оглед на сложеноста на процесите кои се одвиваат кај менаџментот, се наметнува потребата од воспоставување хиерархија во вршење на работите. Во литературата се познати три нивоа на менаџмент:

- Врвен менаџмент(топ менаџмент), со најголема потреба од концепциски способности. Тоа значи дека, менаџерот е способен да ја согледа организацијата во целина, да ја препознае меѓузависноста и односите на одделните организациони единици, способност да ја подобрува благосостојбата на организацијата и способност да донесува најсложени одлуки.

- Среден менаџмент, со најголема потеба од човечки способности. Тоа значи дека, менаџерот треба да биде способен да работи со луѓе, способен да решава конфликти, способен да работи во тим и да почитува хиерархија.

- Најниско ниво на менаџмент, со најголема потреба од технички способности. Тоа значи дека, треба да има способности да примена на процедури, методи и техники , како и познавања за технологијата во организацијата.

Со оглед на многубројноста на секторите во кои се практицира менаџментот, не е утврден конечниот број на функции кои се во неговиот домен. Различни автори даваат различен број функции. Сепак скоро сите се сложуваат околу пет основни, најважни функции кои ги има менаџментот а тоа се:планирање, организирање, координирање, мотивирање и контрола [1].

Планирање претставува процес на насочување на активностите преку кој менаџерот ги поставува целите, ги утврдува политиките и донесува планови за реализирање на поставените цели.

[1] Andi Bilson and Sue Ross (1990) *Social Work Menegment and Praclice*

Организирање е процес во кој менаџерот ги определува активностите по одделни организациони единици, оформува соответна организациска структура, утврдува процедури за односи и релации меѓу организационите единици како и нивоа за донесување одлуки.

Координирање е процес кој ги решава прашањата поврзани со синхронизација на активностите на пооделните организациони единици, за најефикасно реализирање на целите на организацијата.

Мотивирање е комплексен систем на мерки, активности и дејства за стимулирање на човечките ресурси за што по успешно да ги извршуваат своите задачи.

3. ДЕФИНИЦИЈА ЗА ПЛАНИРАЊЕ

Планирањето може да се дефинира како поставување на цели и прецизирање на активности, начини и ресурси за нивно остварување.

.Планирањето е обид да се предвиде и обликува иднината – а бидејќи иднината по суштина е неизвесна , полна со ризици, опасности и неочекувани превртИ, тие фактори и ограничувања треба да се биде свесен и не треба да се отргаат од свеста. Заради сето ова, не треба да се отстапи или да се занемари процесот на планирање. Напротив. Тоа само значи дека треба да се придржуваме до научни и логични правила, техники и методи, како би ги свеле на минимум ризиците и грешките до разумно ниво и најмала мера. Основна предност на планирањето се состои во тоа што, со сите оградувањасепак дава јасен правец по кој треба да се движи организацијата, а во исто време дава можност да се предвидат ресурсите кои ќе бидат потребни во иднина. Уште прославениот американски генерал George Patton :" Добриот план кој го имаме денес е подобар од совршениот план кој можеби ќе го имаме утре". [2]

Поставувањето на организациските цели претставува почеток, а нивното реализирање крај и смисла на сите планови. Цел е она што сакаме да го постигнеме, место до каде што сакаме да стигнеме.

[2] www.vikipedija.org, *Slobodne enciklopedije* (24.03.2010)

Еден од прочуените Марфиеви закони: " Количината на енергија потребна за исправање на погрешни смерници, геометриски се зголемува со времето". Заради тоа , важно е на почетокот да се одбере вистинскиот смер и вистинските цели. А тоа може да се случи само ако е направено добро планирање. Целите мора да бидат дефинирани внимателно и систематски и при нивното поставување треба да се внимава на следните правила :

- Да се имаат на ум целите на целокупната организација, а не само целите и интересите во лична надлежност.
- Добро да се оценат предностите и слабостиена секторот со се раководи и како тие ќе влијаат на остварувањето на целите на целата организација.
- Да не се донесуват заклучоци пребрзо, туку постојано да се биде спремен за нови ситуации, не ограничувајќи го размислувањето на целите од минатиот период и начините со кои се постигнале истите.
- Да се консултира личноста од која зависи спроведувањето на плановите како и сите други кои би можеле да бидат од помош. Во колку при поставување на целите се консултираат вработените, тие ќе бидат по ангажирани во реализацијата на истите. Тие исто така можат да укажат на потенцијалните слаби точки , кои раководното лице не секогаш ги гледа.
- Да се постават разумен број цели кои се реално остварливи во конкретниот сектор, а кои ќе допринесат во исполнувањето на целите на организацијата.
- Да се класираат целите по важност почнувајќи од најважната.
- Да се воде рачун за можните ограничувања кои може да ги даде организацијата или потребребното усогласување на активностите со активностите на другите сектори.

Претпоставките се основен елемент и патоказ во размислувањето. Заради тоа логично е и разбирливо дека пратпоставките претставуваат појдовна точка во планирањето. Претпоставките ги дефинираат стручните служби а конечната верзија ја одобрува одговорното лице. Постојат две групи претпоставки:

- општи, во кои спаѓаат очекувања и трендови од типот: економско-финансиски, политички, социјални, меѓународни.

- предвидувања во дејноста каде што припаѓа организацијата од типот: Конкуренција, нови производи и технологии, организациска култура, нови територии, знаење, едукација.

4. ВИДОВИ НА ПЛАНИРАЊЕ

Планирањето како процес претставува менаџерска функција со која се одредуваат целите на тековното работење и развојот на организацијата, предвидување и дефинирање на идните задачи, како и условите во кои тие задачи треба да се извршуваат а целите да се остваруваат. Планирањето претставува основа за останатите менаџерски функции.

Во зависност од времето за кое се однесуваат, плановите се делат на:

- Долгорочни, имаат стратегиски карактер и по правило се изработуваат за период од 10 години.
- Среднорочни, се изработуваат за период од 5 години.
- Краткорочни, се базираат на буџетот а се изработуваат за еден или три месеци или за една година

Во зависност од тоа дали се однесува на долгорочни или краткорочни цели, планирањето може да биде:

▪ Стратегиско планирање, претставува утврдување на стратегиски планови, односно планови за реализација на општите цели на организацијата, кои ќе се остварат во неколкуте идни години. Тие се доста општи, без многу конкретни детали и нив ги утврдува највисокиот (топ) менаџмент.

Процесот на стратегиското планирање опфаќа пет фази:

- Анализа на опкружувањето
- Дефинирање на мисијата
- Развој на општите цели
- Креирање на стратегија за имплементација
- Алокација на ресурси потребни за остварување на целите на организацијата. Препораки за стратешкото планирање:
- Да се осигура подршка и лојалност од сите нивоа на менаџери

- Да се вклучат мислењата на сите менаџери, вработени и клиенти
- Да се осигура вклучување на надворешни лица-консултани
- Да се охрабрат сите вработени да се вклучат во процесот и да се наметне стратешко размислување
- Да се управува со анализиране на околината (внатрешна и надворешна)
- Да се утврди процесот за примена на стратешкото планирање(да се одредат приоритети, временски рокови, одговорнос и алокација на ресурси)
- Да се документира целиот процес
- Постојано да се надгледува имплементацијата на планот и да се ажурираат евентуалните промени

Имплементацијата на стратешкото планирање е процес кој бара примена и почитување на низа плански процедури. Успешноста на стратешкото планирање е во директна зависност од степенот на интеграција на стратегијата на : стратегија, стратешки цели, буџет и акциони програми.

▪ Оперативно планирање, претставува утврдување на планови кои содржат детали за реализација или примена на стратегиските планови во текот на секојдневното работење. Воглавно се изработуваат за период од година дена и се концентрираат на конкретната дејност на организацијата. Оперативното планирање е детерминирано он низа на долгорочни планови. Тие планови опфаќаат:процедури, политики и правила потребни за оперативните планови и буџетот. За разлика од долгорочните, еднократните-поединечни планови и буџети се изработуваат за конкретен оперативен период и во себе содржат: буџет, програми, проекти. Акционите програми ги конкретизираат во детали: плановите, акциите, целите, квантитетот, контролни точки и пресвртници. Ресурсите на буџетот ги опфаќаат планираните приходи, капитални и оперативни трошоци и финансиски текови за подршка на програмите.Акционите планови и ресурсите на буџетот претставуваат основа за профитен буџет и претставуваат мерка за нето трошоци, постигнати со ефективни планирани и реализирани нивоа.

5. ПЛАНИРАЊЕТО КАКО ПРОЦЕС

Планирањето е појдовна функција во раководењето манифестирана во процесот на дефинирање на целите кои треба да се реализираат, утврдување на предуслови во кои тие цели би се оствариле, избор на правец на дејствување, сретства, методи и техники за нивно постигнување. Планирањето често се дефинира како рационална визија за иднината. Колку е повисоко раководното ниво, тоа визијата треба да биде по долгорочна. Таа меѓутоа треба да биде разбирлива за менаџерите од пониските нивоа, бидејќи вкупниот напор нема да биде плодотворен, ако сите вклучени во работата не знаат што точно од нив се очекува. Планирањето е најважната функција во раководењето. Вклучува избор на цели и активности за нивно остварување, не води до одредено место во иднината на кое сакаме да стигнеме, и безусловно подразбира иновативен дух на менагерот. За да се планира продуктивно, треба да се биде свесен за приликите во кој ќе се остварува планот за работа и реално да дијагностицираат шансите за развој, да се постават цели, да се анализираат претпоставките на планирањето, да се идентификуваат можните алтернативи, да се изработат планови за поедините сегменти од работата, па да се предвидат трошоци за реализација на плановите.

Целите се крајните точки кон кои се усмерени активностите и тие ги претставуваат резултатите кои треба да се остварат. За да се остварат планираните цели , потребно е да се усогласат човечките и матерјалните ресурси, да се поделат работните улоги и да се координираат поединечните и вкупните напори низ процесот на организација на работата. Организирање е активност со која планот се претвара во дело со што се постигнува остварување на планираната цел. Целта на организирањето е да се воспостави формален состав на улоги кои вработените треба да ги извршат, за да се овозможи на најдобар начин заедно да се работи на постигнување на целите. Процесот на организирање се одвива во етапи, од кои најважни се: анализа на главните и помошните цели, утврдување и класифицирање на активностите потребни за остварување на целите, групирање на активностите од аспект на расположиви ресурси и работни

ситуации, делегирање на овластувања на соработниците и координирање на доделените овластувања и протокот на информации. Бидејќи менаџерот може продуктивно да ја насочува работата само на ограничен број вработени, станува збор за тесен и широк дијапазон на раководење. На повисиките хиерархиски нивоа идеален број на соработници е до пет лица , а на пониските хиерархиски нивоа тој број се движи до десет лица. Групирањето во мали организациони единици овозможува поголемо проширување на секоја организација. Поделбата на помали организациони единици може да биде на основа на број на вработени, но и на основа на работно време, функциите кои ги извршуваат, просторот – локацијата каде што ја извршуваат активноста и друго.

Моќта во организациите е поврзана со влијанието кое го има менаџерот на ставовите и однесувањето на вработените. Таа обично се јавува со превземањето на функцијата , задаците и одговорностите. Моќта која произлегува од стручните особини на особата е експертска моќ и нејзиниот извор е во знаењето и компетенцијата, заради што неговите соработници ќе го почитуваат. Моќ на наградување се базира на фактот дека менаџерот може да ги награди оние кои ги извршуваат неговите наредби. Остварување на целите се постигнува со мотивирање на вработените кое се состои од наградување но и модели за казнување на вработените ако не ги исполнуваат планираните резултати. Во составот на наградувањет спаѓаат: плата, награда, кредити, непарични примања, напредување во кариера и стручно усовршување.Главната причина за незадоволителната работа кај вработените и ниската продуктивност не е во недостатокот на способностите и знаењето за работата, туку во неадекватниот состав на раководниот кадар, кој применува неадекватен модел за плати и награди. Структурата на платите и наградите мора да и овозможи на организацијата во секој момент да може да привлече нови потребни вработувања и да ги задржи постојните.Моќта на принуда може да се препознае во фактот дека менаџерот може да казни и да предизвика негативни последици секогаш кога нема да биде задоволен од однесувањето , искажано мислење и слично.

Овластувањата во одредена организација се права кои според положбата му припаѓаат на менаџерот, а му овозможуваат донесување на такви одлуки кои ќе имаат влијание врз други луѓе. Тоа исто така претставува извесен вид на моќ, но се однесува на организациските функции. Функционалните овластувања се права доделени на менаџерот да контролира и да ги насочува процесите во својата организација. Тоа овластување во поново време се повеќе е ограничено со појавата на стручни кадри кои се специјалисти за одредени области и чие стручно знаење менаџерот треба да го почитува при донесување на одлука. Советите кои ги даваат стручните служби стануваат неопходни,и покрај фактот што со учеството на стручните лица во донесувањето одлукисо се намалува влијанието на менаџерот. Современата организација на работата подразбира дисперзија на овластувањата и нивно делегирање на соработниците. Со делегирање се одржува елементарно ниво во раководењето. Неуспехот на менаџерот во најголем дел произлегува од недоволното или неадекватно пренесување на овластувања на соработниците. Најчести причини за тоа се лични ставови на менаџерот, што е видливо во неспособност за прифаќање на туѓи идеи, неподготвеност да се препушти одлучувањето за работата која претходно ја работел, неприфаќање на можноста од можни грешки кај соработниците во извршување на превземените обврски и недостаток на доверба во соработниците. За успешно делегирање на надлежности , потребно да се направи јасен преглед на работите кои треба да се извршат, а потоа да се издвојат работите кој може некој друг да ги заврши. При тоа треба да се одберат личности кои би можеле тие работи да ги извршуват , да му се пренесе личното искуство но да му се даде слобода во барањето на подобри решенија. Потребно е со работата да се пренесат и овластувањата потребни за извршување на работата, да се воспостави добра и трајна комуникација и да се следи извршувањето на делегираните обврски.

Некои научници сметаат дека во ова турбулентно време на брзи промени не е можно изведување и имплементација на плановите , заради што тие сметаат дека најдобрите планови се всушност добрии стратешки визии.

Балансот помеѓу создавање на визија и планирање ќе се разликува во зависност од окружувањето [3].Во крајно несигурно окружување акцентот треба да се стави на процесот на визија. Таму каде што работите се помалку хаотични , пголема улога треба да има планирањето.

Планирањето стана атрактивно особено во последните децении од дваесетит век , како резултат на глобализацијата на инфомационите системи, што овозможува брзо и ефикасно планирање и насочување на сите процеси кои настануваат во општеството.Планирањето во современото општество има повеќе задачи меѓу кои позначајни се:

- релативизација на конфликтноста на развојните цели на општеството во целина
- намалување на неизвесноста во остварување на поставените цели за развој
- максимализација на добивката, на профитот и на општата норист од вложените матерјални и нематерјални фактори и услуги
- максимирање на позитивните разлики од екстерните фактори

Со процесот на планирање се врши насочување на активностите во саканата или проектираната насока. Менаџерските тимови неможат да ги водат и да ги насочуваат активностите кон остварување на поставената цел на организацијата до колку немаат поставено плански параметри по кои ќе се одвиваат активностите. Како мисловен процес, планирањето содржи повеќе активности кои се меѓусебе циклично поврзани:

- Дефинирање на проблемот
- Поставување на хипотези и определување на целта
- Прибирање и обработка на податоците
- Барање решенија
- Договор- подготовка за спроведување
- Одлучување и обединување

[3] Torington,D. ,Hall, L. ,Taylor, S.(2004)(eds) *Menadzment ljudskih resursa,* Beograd : Data status

- Реализација и контрола на извршуваето на планот

Самиот процес на планирање содржи неколку фази кои можат да се групираат на следниот начин [4]:

1. Анализа - согледување на состојбите
2. Процена на идните настани
3. Определување на целта
4. Избор на стратегија
5. Изработка на тактички програми
6. Контрола на реализацијата

За да може планирањето да одговори на сложените предизвици кои му се поставуваат како задача (утврдување на целите, политиката, стратегијата и начините за остварување на поставените задачи), планирањето мора да има логичен редослед:

1. Поставување на дијагноза: сме и зошто?
2. Прогноза: каде одиме?
3. Цели: каде треба да одиме?
4. Стратегија: најдобрите начини да се стигне дотаму?
5. Тактика: кои специфични акции треба да се превземат, од кого и кога?
6. Контрола: кои мерила да се следат за да се согледа дали планот е успешен?

Сите цели во планирањето треба да се остварливи на определено ниво, за определен временски рок, со определени расположиви ресурси и конкретни извршители.

[4] Гоцевски, Т.(2006) *Социјален менаџмент,* Скопје:Филозофски факултет

6. ЗАКЛУЧОК

Со оглед на многубројноста на секторите во кои се практицира менаџментот, не е утврден конечниот број на функции кои се во неговиот домен. Различни автори даваат различен број функции. Сепак најважни функции кои ги има менаџментот а тоа се:планирање, организирање, координирање, мотивирање и контрола.

Планирањето е појдовна функција во раководењето манифестирана во процесот на дефинирање на целите кои треба да се реализираат, утврдување на предуслови во кои тие цели би се оствариле, избор на правец на дејствување, сретства, методи и техники за нивно постигнување.

Планирањето често се дефинира како рационална визија за иднината. Колку е повисоко раководното ниво, тоа визијата треба да биде по долгорочна. Таа меѓутоа треба да биде разбирлива за менаџерите од пониските нивоа, бидејќи вкупниот напор нема да биде плодотворен, ако сите вклучени во работата не знаат што точно од нив се очекува. Планирањето е најважната функција во раководењето. Вклучува избор на цели и активности за нивно остварување, не води до одредено место во иднината на кое сакаме да стигнеме, и безусловно подразбира иновативен дух на менагерот. За да се планира продуктивно, треба да се биде свесен за приликите во кој ќе се остварува планот за работа и реално да дијагностицираат шансите за развој, да се постават цели, да се анализираат претпоставките на планирањето, да се идентификуваат можните алтернативи, да се изработат планови за поедините сегменти од работата, па да се предвидат трошоци за реализација на плановите.

Менаџерските тимови неможат да ги водат и да ги насочуваат активностите кон остварување на поставената цел на организацијата до колку немаат поставено плански параметри по кои ќе се одвиваат активностите. Целите се крајните точки кон кои се усмерени активностите во планирањето и тие ги претставуваат резултатите кои треба да се остварат.

КОРИСТЕНА И КОНСУЛТИРАНА ЛИТЕРАТУРА

Гоцевски, Т.(2006) *Социјален менаџмент,* Скопје:Филозофски факултет

Andi Bilson and Sue Ross (1990) *Social Work Menegment and Praclice*

www.vikipedija.org, *Slobodne enciklopedije*

Torington,D. ,Hall, L. ,Taylor, S.(2004)(eds) *Menadzment ljudskih resursa,* Beograd : Data status

www.MaturskiRadovi.NET

Gotovi seminarski, maturski, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire , puškice, tutorijali, referati. www.MaturskiRadovi.Net je specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

http://www.maturskiradovi.net

http://www.maturski.net

http://www.seminarskirad.org

http://www.seminarskirad.info

http://www.seminarskirad.biz

http://www.maturski.org

http://www.magistarski.com

http://www.essaysx.com

http://www.facebook.com/DiplomskiRadovi

Takođe, na sajtu pronađite i tutorijale, referate, primere radova, prepričane lektire, vesti, čitaonicu... Na ovom sajtu ste u prilici pronaći preko 10000 radova iz raznih oblasti: ekonomija (menadzment, marketing, finansija, elektronskog poslovanja, internet tehnologija, biznis planovi, makroekonomija, mikroekonomija, preduzetnistvo, upravljanje ljudskim resursima, ...), informatika (internet, informacione tehnologije, softver, hardver, operativni sistemi, baze podataka, programiranje, informacioni sistemi, računarske mreže, ...), biologija i ekologija, filozofija, istorija, geografija, fizika, hemija, književnost, matematika, likovno, psihologija, sociologija, ostali predmeti (politika, saobracaj, mašinstvo, sport, muzika, arhitektura, pravo, ustav, medicina, engleski jezik, ...).

Uspostavljanjem ovog projekta, zadovoljila se i veoma prisutna potreba za specijalizovanim timom, koji će na studente i omladinu pravovremeno i adekvatno delovati u edukativnom i pozitivno usmeravajućem pravcu, ali i predstavljati efikasnu podršku u pisanju sopstvenih radova.

U cilju pružanja što kvalitetnijeg sadržaja radova, okupljen je odabrani tim, sastavljen od iskusnih stručnjaka iz raličitih oblasti, čiji je cilj da autorskim pristupom i prepoznatljivim stilom izrađuju i istražuju najrazličitije oblasti i afirmišu slučajeve iz prakse.

Za sada posedujemo gotove radove iz oblasti prava, ekonomije, ekonomike preduzeća, javnih finansija, spoljnotrgovinskog poslovanja, informatike, programiranja, matematike, fizike, hemije, biologije, ekologije, menadžmenta, astronomije, carine, špedicije, poreskog sistema, javne uprave, računovodstva...., a uskoro ćemo se proširiti i na ostale oblasti. Inače, izrada maturskih, seminarskih, diplomskih radova po želji je naša primarna opcija. Nakon što aplicirate za određeni rad, dobićete odgovor najkasnije za 24h.