

Menadžment

Kompletna skripta za drugi kolokvijum

by Mosy

GLAVE 11, 12, 13, 14.



Sadržaj

INFORMACIONI SISTEM ZA UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM	2
Informacije i informacioni sistemi	2
Informacioni sistemi za upravljanje preduzećem.....	3
<i>Formiranje baze podataka</i>	<i>4</i>
<i>Obrada podataka i korišćenje informacija</i>	<i>4</i>
MENADŽER.....	5
Osobine menadžera	6
Znanja i sposobnosti menadžera.....	7
Selekcija menadžera	7
Obrazovanje i obuka menadžera	8
Menadžer i vođenje sastanka	9
Utvrđivanje potrebe za sastankom	9
Priprema sastanka	9
Vođenje sastanka.....	9
Zatvaranje sastanka	9
Kako sastanak učiniti efikasnijim.....	10
Redovni i povremeni sastanci	10
Menadžer i pregovaranje.....	10
Liderstvo	11
Menadžer i lider	12
Stilovi vođenja.....	12
MENADŽER I TIMSKI RAD	13
Vrste timova.....	13
SPECIJALIZOVANE MENADŽMENT DISCIPLINE.....	16
Upravljanje projektom	16
Strateški menadžment	17
Upravljanje promenama	18
Upravljanje inovacijama.....	19
Upravljanje rizikom	21
Upravljanje totalnim kvalitetom TQM	22
Kros kulturni menadžment.....	23
Upravljanje znanjem	24

INFORMACIONI SISTEM ZA UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM

Danas se informacije ubrajaju, pored materije i energije, u *treću osnovnu komponentu sveta*, bez koje organizovani sistemi nisu mogući.

Prvi korak u procesu upravljanja preduzećem predstavlja stvaranje odgovarajućeg informacionog sistema, koji će celokupan proces upravljanja preduzećem snabdevati potrebnim informacijama.

Informacije i informacioni sistemi

U kibernetici se pod *informacijom* podrazumeva saznanje koje smanjuje neodređenost i neizvesnost odnosnog događaja.

Podatak je nosilac informacije i predstavlja obaveštenje koje ne mora da bude novost, ali informacija koju podatak nosi predstavlja novo saznanje.

Podaci – *obaveštenja koja se sakupljaju i skladište u fond podataka, radi daalje obrade i korišćenja.*

Informacije – *obaveštenja koja su obrađena i pripremljena za korišćenje pri donošenju odluka.*

Sva prikupljena obaveštenja do obrade predstavljaju podatke, a nakon obrade – informacije.

Obrada – proces pretvaranja podataka u informacije.

Pod **informacionim sistemom** podrazumeva se organizovan sistem *sakupljanja, obrade, memorisanja, prenošenja, i korišćenja informacija*, u cilju donošenja odluka.

Osnovni zadatak IS je da obezbedi potrebne informacije za upravljanje određenim procesima ili sistemima.

„Sistemi za automatsku obradu podataka“, najčešće su vršili obračune i kontrolu proteklih poslovnih procesa i događaja dajući tako informacije o prošlosti.

Savremeni „upravljajući IS“ ne mogu imati samo karakter obaveštenja o prošlim stanjima, već moraju permanentno da daju informacije o sadašnjem stanju sistema i o njegovim mogućnostima u budućnosti. Pri tom, oni treba da sadrže informacije o stanjima i događajima koje će služiti za prognozu budućih stanja (tržišne prognoze, prognoze tehnološkog razvoja, statističke i matematičke metode i modele, određene formalne procedure i algoritme).

Osnovni zadatak „upravljajućih IS“ je da donosiocima odluka prezentuju informacije potrebne za odlučivanje.

Faze obavljanja ovog zadatka: 1) prikupljanje podataka 2) obrada podataka 3) korišćenje

Informacioni sistemi za upravljanje preduzećem

„**Sistemi za automatsku obradu podataka**“ obuhvataju sakupljanje, čuvanje i obradu podataka, i obezbeđivanje i distribuciju informacija uz korišćenje računara. Dajući informacije o prošlosti. Veze između podistema su tako slabe da se ne može govoriti o jedinstvenom IS. Imaju dosta nedostataka, i danas su prevaziđeni jer ne mogu da odgovore složenim uslovima današnjeg poslovanja.

„**Upravljački IS**“ obuhvataju iste osnovne funkcije kao i sistemi za automatsku obradu podataka: *sakupljanje, čuvanje i obradu podataka, i obezbeđivanje i distribuciju informacija* korisnicima, ali razlika je u stepenu razvoja, zadacima kod kojih se primenjuju, složenosti, korišćenju tehnologiji.

Osnovni zadatak „upravljačkog IS“ je da *obezbedi potrebne informacije za donošenje odluka u preduzeću.*

Sastoje se od međusobno povezanih podistema (proizvodnje, marketinga, liR, finansija, kadrova).

Upravljački nivoi IS:

1. Strategijsko (vrhovno rukovodstvo)
2. Taktičko (srednji nivo rukovodilaca)
3. Operativno (operativni rukovodioci)

U „upravljačke IS“ spadaju:

- Sistemi za podršku odlučivanju
- Ekspertni sistemi

„**Sistemi za podršku odlučivanju**“ predstavljaju moderne IS bazirane na računaru, koji rukovodiocu pružaju pomoć kod donošenja različitih poslovnih odluka. (najčešće se odnose na nestruktuirane probleme, koji su novi i složeni i ne mogu se tretirati rutinskim putem).

Obuhvataju – baze podataka, baze modela odlučivanja, specijalni sistemski softver i korisnike.

„**Ekspertni sistemi**“ su računarski programi opšte namene koji imitiraju ljudsku inteligenciju i služe kao intelektualna podrška pri rešavanju problema za koje je neophodno ekspertske znanje.

Sadrže organizovano znanje iz određenog specifičnog područja ljudskog znanja; Mogu da budu ugrađeni u sisteme za podršku odlučivanju.

Formiranje baze podataka

Početni korak u definisanju „IS za upravljanje preduzećem“ predstavlja sakupljanje podataka, koje se vrši na osnovu predhodno utvrđenih informacionih potreba.

Interni podaci – dobijaju se iz samog sistema, odnosno preduzeća. Treba da omoguće sagledavanje sopstvenih mogućnosti preduzeća za dalje funkcionisanje i razvoj.

Skup internih podataka čine:

1. Podaci o proizvodima i proizv. programu
2. Podaci o tehnici
3. Podaci o tehnologiji
4. Podaci o organizaciji
5. Podaci o kadrovima
6. Finansijski podaci

Eksterni podaci – dobijaju se iz okoline. Omogućavaju pribavljanje potrebnih informacija o vezama i odnosima preduzeća sa okolinom.

Skup eksternih podataka čine:

1. Podaci o tržištu
2. Podaci o naučno-tehnološkom razvoju
3. Podaci o ekonomskim prilikama
4. Podaci o konkurenciji

Obrada podataka i korišćenje informacija

Obradu podataka definišemo kao proces u kome se podaci pretvaraju u informacije, ili proces pretvaranja osnovnih u kompleksne informacije.

Neophodno je da se unapred odrede koje i kakve informacije bi trebalo da prezentira faza obrade.

Nakon obrade nastupa korišćenje informacija u kome bi trebalo da se odredi na koji način će se informacije prezentirati donosiocima odluka.

Ukoliko se razmatra i odlučuje o širim akcijama, onda donosiocima odluka treba prezentirati jedan širi skup *pokazatelja* na osnovu koga mogu da sagledaju odgovarajući upravljački proces.

Ukoliko se radi o pojedinačnim akcijama, donosiocima se treba prezentovati nekoliko alternativa, i skup pokazatelja za svaku alternativu.

MENADŽER

Osnovi zadatak menadžera je da obezbedi opstanak i razvoj preduzeća.

Tri osnovna nivoa menadžmenta:

1. Vrhovni nivo menadžmenta – planiranje i kontrola (generalni dir., i njegovi zamenici)
2. Srednji nivo menadžmenta – sve, najviše rukovođ., organiz. i kadrovanje (menadžeri funkcija i profitnih centara)
3. Niži (operativni) nivo menadžmenta – rukovođenjem (menadžeri službi i odeljenja)

Menadžer ima sledeće glavne uloge:

- **Integrator** – radi na povezivanju i koordinaciji svih učesnika u realizaciji određenih poslova i zadataka.
- **Komunikator** – uloga da prima, analizira i selektira potrebne informacije i da ih distribuiraju onim učesnicima kojima su neophodne.
- **Voda** – radi na upravljanju izvođenjem različitih poslova i procesa.
- **Donosilac odluka** – donosi veliki broj odluka koje proizilaze iz njegovih ovlašćenja.
- **Kreator atmosfere** – treba da stvara što bolju atmosferu između izvršilaca kako bi oni što bolje obavili njihove zadatke.

Mintzberg:

Studija o prirodi menadžerskog posla – menadžer troši 1/3 svog radnog vremena na razgovore i dogovore sa podređenima, 1/3 sa faktorima izvan organizacije i 1/3 na različite aktivnosti koje uključuju kontakte sa pretpostavljenima.

Uloge menadžera:

1. Interpersonalne uloge
 - Čelnik – na čelu organizacije.
 - Lider – za kadrove. Zapošljava ih, priprema, podstiče, otpušta, ocenjuje njihov rad.
 - Povezivač – služi kao veza između spoljnih faktora, kao što su društvena zajednica i dr.
2. Informatičke uloge
 - Savetodavac – ima informacije, pruža preporuke i savete.
 - Distributer informacija – koje teku od internih i eksternih izvora.
 - Predstavnik – predstavlja viši menadžment.

3. Uloge donosioca odluka

- Preduzetnik – pokretač akcija, inovator, otkriva probleme.
- Čovek koji rešava probleme – preduzima mere za rešavanje problema.
- Alokator resursa – materijalni, ljudski i finansijski, on ih raspoređuje.
- Pregovarač – u situaciji kada ima konflikata.

Osobine menadžera

Dobar menadžer, sasvim uopšteno gledano, treba da poseduje veoma dobre fizičke i psihičke osobine. Pogotovu treba da ima kvalitetne ljudske osobine i da bude autoritet.

Dobar menadžer treba da bude:

- Vredan – *primer radnicima kako treba raditi i zalagati se u izvršavanju postavljenih zadataka.*
- Inteligentan – *predispozicije u pogledu prirodne inteligencije da bi bio u stanju da razume određene situacije.*
- Pošten – *da bi mogao realno da sagledava i procenjuje određene situacije, posebno one koje su vezane sa ljudima. Mora se prema sličnim situacijama odnositi na isti način.*
- Ambiciozan – *ambicije su mu motivacija da radi vredno, postiže lične uspehe, koji se odražavaju i na preduzeće.*
- Energičan – *mu omogućava da brzo uočava i rešava različite situacije i probleme, pri tom mora da bude siguran u ispravnost svojih odluka.*
- Entuzijasta – *da bude spreman da dosta radi, bez obzira na teškoće. Njegov entuzijazam treba da bude podsticaj za ljude sa kojima radi.*
- Fleksibilan – *ličnost koja može da prilagodi svoje ponašanje složenim i promenljivim zahtevima u okolini u kojoj deluje.*
- Maštovit – *treba da bude u stanju da predviđa buduća stanja i buduće situacije, i da donosi neočekivane odluke.*
- Optimista – *da veruje u svoje sposobnosti i u pozitivno rešavanje problema.*
- Hrabar – *spreman da se uhvati u koštac sa najtežim problemima i sa nepoznatim i neizvesnim situacijama koje nose veliki rizik.*
- Agresivan – *da prelazi hrabro preko svojih prepreka, ne plašeći se novih situacija, i da sa sobom „vuče“ svoje ljude.*
- Jaka i stabilna ličnost i dr. – *koja ima određeni ugled u okolini u kojoj deluje, i da uliva poverenje.*

Znanja i sposobnosti menadžera

Menadžer treba da poseduje:

- Tehnička znanja – inženjerska znanja, informatička znanja, računovodstvena znanja (operativni menadžeri)
- Znanja iz oblasti društvenih nauka – omogućavaju menadžeru da vodi kadrove kojima rukovodi, da uspostavlja kooperaciju i koordinira obavljanje zadataka
- Konceptijska znanja – omogućavaju menadžeru da analizira i razmatra organizaciju kao celinu, kao poseban sistem koji se sastoji od pod sistema i koji je povezan sa okolinom (vrhovni menadžment)

Moderan menadžer da bi bio uspešan treba da poseduje sledeća znanja:

1. **Funkcionalna znanja** – omogućavaju menadžeru da koristi osnovne menadžerske funkcije: planiranje, organizovanje i kontrolu za rešavanje problema.
2. **Sistemska znanja** – omogućavaju menadžeru da analizira i upravlja poslovanjem kao skupom delova koji funkcionišu kao celina.
3. **Znanja iz situacione analize** – omogućavaju menadžeru da koristi funkcionalna i sistemska znanja za analizu i rešavanje pojedinačnog posmatranog problema.

Da bi bio supešan menadžer treba da poseduje sledeće sposobnosti:

- Upravljačke sposobnosti – preduzeće u delovima, ili u celini
- Organizacione sposobnosti – da bi uskladio resurse radi postizanja cilja
- Rukovodilačke sposobnosti – uspešno komunicira sa ljudima, koordinira njihov rad
- Liderske sposobnosti - da vodi ljude napred, svojim primerom

Selekcija menadžera

Postupak koji obuhvata razmatranje i analizu jednog skupa raspoloživih kadrova potencijalnih menadžera, i utvrđivanje koji među njima najviše odgovara raspoloživim mestima menadžera, tj koliko ispunjavaju postavljene kriterijume.

1. Zahtevi u pogledu osobina:

- Vrednoća
- Intelegencija
- Poštenje
- Ambicioznost
- Energičnost
- Entuzijazam
- Fleksibilnost
- Maštovitost
- Optimizam
- Hrabrost

2. Zahtevi u pogledu znanja:

- Iz zehnike
- Iz upravljanja
- Iz organizacije
- Iz informatike
- Iz finansija
- Iz marketinga
- Iz psihologije
- Iz kadrova
- Iz prava

3. Zahtevi u pogledu sposobnosti:

- Upravljacke
- Organizacione
- Liderske
- Rukovodilačke
- Predviđanja
- Inicijative
- Vizionarstva
- Komuniciranja
- Retoričke
- Prilagođavanja
- Analitičke
- Selekcije

Verovatno najbolji metod predstavljanja je onaj kod koga se u predhodno izloženi postupak uvodi i kvantitativna analiza i ocena. (**ponderacija** – kada kriterijumu dodeljujemo težinski faktor tj koeficijent koji odražava njegov značaj u odnosu na druge kriterijume)

Metoda višekriterijumske optimizacije - ne postoji ni optimalan skup kriterijuma na osnovu kojih bismo sa sigurnošću znali da je izabrani menadžer i najbolji, pa se s toga uvode dodatna psihološka i druga testiranja.

Obrazovanje i obuka menadžera

Osnovno obrazovanje koje se stiče osnovnim studijama.

Dopunsko obrazovanje koje se stiče poslediplomskim studijama.

Zadatak obuke je da pruži uža, specijalizovana znanja iz pojedinih oblasti. Obuhvata skup kurseva i seminara.

Menadžer i vođenje sastanka

Neophodno je da menadžer svoje sastanke učini što efikasnijim i jednostavnijim.

Najčešći *uzroci neefikasnosti* sastanka su:

- Nije precizno i jasno određen **cilj** sastanka
- Nije dobro **pripremljen** sastanak
- Nije precizno **utvrđen dnevni red** sastanka
- Nisu dobro utvrđeni **učesnici** sastanka
- **Voda** sastanka ne usmerava i vodi dobro sastanak
- Previše **uopštenih** i drugih **diskusija**
- Nedostatak pravih **ideja**
- Neprecizni **zaključci**

Utvrđivanje potrebe za sastankom

Menadžer treba najpre da utvrdi i odluči da li je taj sastanak neophodan i da li ga uopšte treba održati. Potreba održavanje je vezana za cilj, zato menadžer treba da definiše cilj sastanka, treba da bude siguran šta želi da postigne sastankom.

Priprema sastanka

Garantuje brzo i efikasno odvijanje sastanka.

Treba odrediti najpovoljnije vreme za održavanje sastanka, pravi dan. Bitno je i mesto. Zatim prostorija. Određivanje broja i sastava učesnika je bitno. Precizirati koja pitanja na sastanku treba razmatrati, i treba da postoji jasan dnevni red.

Priprema samog menadžera se svodi na proučavanje svih pitanja, pregleda koja dokumentacija je potrebna, da napravi beleške, da pripremi sopstvene predloge, da unapred sazna ko su mu glavni oponenti, koji su njihovi osnovni ciljevi i argumenti, i da li oni imaju saveznike.

Vođenje sastanka

Menadžer koji vodi sastanak treba da zauzme dominantno mesto u Sali, da bude odmoran i dobro koncentrisan, jasan i autoritativan, i da celo vreme drži sastanak pod kontrolom, da ima čvrstu argumentaciju.

Treba da pusti sve učesnike koji to žele da iznesu svoje stavove i predloge.

Vremenska ograničenja su bitna za vođenje sastanka.

Zatvaranje sastanka

Treba obrazložiti da su svi dobri predlozi uzeti u obzir, treba obezbediti saglasnost svih učesnika i pronaći pravo vreme za završetak sastanka.

Kako sastanak učiniti efikasnijim

- Unapred ograničiti vreme trajanja sastanka
- Da svi učesnici dođu tačno na vreme
- Vođa da usmerava diskusiju
- Ograničeno vremensko trajanje diskusije
- Svako može o jednom pitanju da govori dva puta
- Audio i vizuelna pomoćna sredstva
- Saradnici da se dobro pripreme
- Usmeravanje sastanka na ključne stvari
- Kada postignete ciljeve, završite sastanak

Redovni i povremeni sastanci

Redovni ili stalni sastanci se redovno održavaju u određenim vremenskim periodima. Treba da se održavaju po stalnoj proceduri, da imaju stalni dnevni red i stalne učesnike.

Povremeni ili neplanirani (ad hoc) sastanci su sastanci koji se zakazuju po ukazanoj potrebi. Njih je teško planirati.

Menadžer i pregovaranje

Pregovaranje predstavlja proces u kome se dolazi do prihvatljivog sporazuma dve strane koje imaju najčešće različite ciljeve. To je proces dolaženja do zajedničkog rešenja putem razgovora i dogovora.

Sa stanovišta menadžera postoje:

- Interni pregovori – sa ljudima iz preduzeća
- Eksterni pregovori – sa subjektima iz okoline i oni su vezani z aprodaju određenih proizvoda ili usluga, kupovinu sirovina...

Tri osnovna tipa pregovaranja:

- **Poziciono** – učesnici u ovom procesu imaju ograničena ovlašćenja. Dugi i teški pregovori. Npr. oko plata, teritorijalni sporovi, između kupca i dobavljača
- **Principijelno** – najpre se utvrđuju osnovni ciljevi i principi pregovaranja i kada se učesnici oko njih slože onda se ide na postizanje dogovora.
- **Situaciono** – obavlja se posredno kroz tajne poruke, posredni uticaj na drugog pregovarača putem treće strane, štampe, medija i sl.

Oblici pregovaranja:

- **Konkurentsko pregovaranje** –se zasniva na principu „pobeda – poraz“, znači na principu da jedna strana dobija a druga gubi. Pregovaranje je teško, tvrdo, konfliktno i najčešće dugotrajno.
- **Dogovorno pregovaranje** (win-win) – koje se zasniva na principu „pobeda – pobeda“, znači na principu da niko ne gubi, već obe strane dobijaju. Vodi se računa o interesima obe strane. Najpovoljniji oblik.

Proces pregovaranja treba da obuhvati sledeće osnovne *faze*:

1. Uvodni razgovori
2. Definisanje predmeta pregovaranja
3. Smanjenje razlika i pravljenje kompromisa
4. Postizanje dogovora

Liderstvo

Liderstvo se danas definiše kao sposobnost jednog čoveka, lidera ili vođe, da vodi druge ljude, da utiče na njih da ga slede u ostvarivanju postavljenog cilja i ostvarivanju željenih i potrebnih promena.

Lider je čovek koji ima sposobnost da navede druge ljude da ga slede, da rade ono što on predlaže.

Karakteristike liderstva:

1. Liderstvo je **odnos** između pojedinca i grupe ljudi
2. Liderstvo predstavlja **postojanje lidera**, odnosno čoveka koji vodi grupu i ima posebne sposobnosti
3. Postojanje **grupe ljudi** koju vodi lider
4. Lider postavlja **viziju** preduzeća prema kojoj vodi grupu ljudi
5. Zahteva da se **utvrde promene** koje treba izvršiti da bi se dostigla postavljena vizija
6. Postoji **određena situacija** u kojoj se obavlja vođenje
7. Vođenje se obavlja u **okruženju** u kome preduzeće egzistira

Menadžer i lider

Menadžer obavlja sve podprocese menadžmenta: planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrolu.

Lider se bavi samo vođenjem ljudi i njihovim usmeravanjem i motivisanjem da ga slede u ostvarenju budućih ciljeva i strategijskih vizija preduzeća.

Menadžer ne mora da bude lider, i obrnuto.

Menadžer ima zvaničnu funkciju u preduzeću, lider ne mora da ima.

Stilovi vođenja

Tipovi lidera:

1. **Harizmatski lider** – čovek čiji uticaj i sposobnost vođenja proističu iz njegove ličnosti. Vojskovođe, političari...
2. **Tradicionalni lider** – čovek koji lidersku poziciju stiče rođenjem ili nasleđivanjem. Kraljevi, verske vođe, plemenske vođe..
3. **Situacioni lider** – čovek koje je sposoban da u određenom periodu, u različitim situacijama, prihvati ulogu vođe, on može biti uspešan samo ako se uvek nađe u pravo vreme na pravom mestu.
4. **Formalni ili birokratski lider** – čovek čija liderska pozicija proističe iz položaja na koji je postavljen.
5. **Funkcionalni lider** – čovek koji svoju lidersku poziciju ne obezbeđuje položajem u organizaciji, već sopstvenim radom i obavljanjem određenih poslova.

Stilovi vođenja:

- **Autokratski** stil vođenja – lider samostalno odlučuje i rukovodi organizacijom, bez konsultacija s radnicima.
- Participativni (**demokratski**) stil vođenja – radnici uzimaju učešće u donošenju odluka i upravljanju organizacijom. Odluke donosi lider, ali uvažavajući mišljenje radnika.
- „laissez faire“ (**slobodni**) stil vođenja – dozvoljava da „svako radi šta hoće“. Može da bude dobar samo sa visokoobrazovanim i nezavisnim radnicima.

Kontingencijski stil vođenja koji se prilagođava novonastaloj situaciji se danas sve više primenjuje.

MENADŽER I TIMSKI RAD

Tim predstavlja grupu ljudi koja zajednički i povezano radi na ostvarenju zajedničkog cilja.

Efikasan tim predstavlja:

- Grupu ljudi koji imaju **iste ciljeve** i želju da završe zajednički posao
- Grupu ljudi koja **uživa u zajedničkom radu**
- Grupu ljudi koja je **pristala na zajednički rad** i dostizanje određenih ciljeva
- Grupu **specijalista** koji su skoncentrisani na ostvarenje zajedničkih ciljeva
- Grupu ljudi koja pokazuje **lojalnost** zajedničkom poslu i vođi tima
- Grupu ljudi koja ostvaruje **timski duh**

Hunskaner – najznačajnije karakteristike efikasnog tima:

- Mala veličina
- Komplementarne veštine
- Zajednički cilja
- Specifični ciljevi
- Zajednički pristup
- Zajednička odgovornost

Simptomi neefikasnog i lošeg funkcionisanja tima su:

- *Frustracija* – nastaje kada članovi tima nisu lojalni, motivisani i nemaju zadovoljstva u radu.
- *Konflikt i nezdrava konkurencija*
- *Neproductivni sastanci*
- *Nedostatak poverenja u vođu tima*

Vrste timova

Stalni timovi predstavljaju organizacione jedinice stalnog karaktera, čije je trajanje permanentno.

Privremeni timovi predstavljaju privremene organizacione jedinice koje traju dok ne završe zadatak ili posao za koji su osnovane.

Yukl-ove vrste timova:

1. **Funkcionalni timovi**
2. **Multifunkcionalni timovi**
3. **Samoupravni**
4. **Samodefinišući**
5. **Timovi top menadžmenta**

Funkcionalni timovi – obavljaju specifične i specijalizovane zadatke koji predstavljaju deo iste funkcionalne oblasti. Npr. sportski timovi, protivpožarni, hitna pomoć...

Imaju dugo trajanje, članovi tima imaju relativno stabilne pozicije. Imaju svoga lidera koji ima formalna ovlašćenja.

Za efikasan tim je potreban visok stepen kooperacije, kohezije i poverenja između članova.

Multifunkcionalni timovi – koriste se da se poboljša koordinacija nezavisnih aktivnosti između različitih specijalizovanih jedinica u okviru iste organizacije. Multifunkcionalni tim se formira od predstavnika svih funkcionalnih jedinica koje su uključene u realizaciju nekog zadatka.

Npr. razvoj novog proizvoda, uvođenje novog inf. Sistema, planiranje reklamne kompanije...

Mogu imati stalan ili privremen karakter, najčešće to je privremen karakter.

Vođenje tima može biti teško, zbog sukobljenosti ciljeva funkcionalne jedinice i tima.

Problem je i činjenica da članovi moraju biti lojalni i vođi tima i rukovodiocima funkcionalnih jedinica.

Samoupravni timovi – najčešće se koriste za obavljanje zadataka koji se ponavljaju i tim je odgovoran za proizvodnju određenog proizvoda ili pružanje određene usluge.

Odgovornost i autoritet se prenose sa menadžera na članove tima.

Matična organizacija obično definiše misiju, obim aktivnosti i budžet samoupravnih timova.

Prednosti: veće zalaganje članova timova, poboljšanje kvaliteta, povećana efikasnost i zadovoljstvo u radu.

Interni lider – određuje dodeljuje upravljačke uloge članovima tima, koordinira aktivnosti tima, ima deo upravljačkih odgovornosti, dok veći deo značajnih odgovornosti nosi grupa članova tima.

Eksterni lider – odgovornosti koje nisu dodeljene timu, ne radi na nadgledanju poslova, već radi kao konsultant, trener i pomagač.

Samodefinišući timovi – imaju najveći stepen autonomije i ovlašćenja. Imaju status posebnog preduzeća. Retko se stvaraju u velikim preduzećima.

Timovi top menadžmenta – ekipa vrhovnih menadžera koji zajedničku upravljaju nekim preduzećem ili organizacijom. Čine ga generalni direktor i njegovi zamjenici.

Naziva se još i odbor direktora ili odbor menadžera.

Koristi se kod velikih kompanija.

[Hunsaker] faze u razvoju tima:

- 1. Faza formiranja**
- 2. Olujna faza**
- 3. Faza normiranja**
- 4. Faza funkcionisanja**
- 5. Faza rasformiranja**

Najvažnije akcije za postizanje motivacije tima su:

- Postavljanje izazova
- Zajedničko razmatranje nerešenih pitanja
- Nagrade
- Mogućnosti za profesionalni razvoj
- Razvoj takmičarske atmosfere
- Obezbeđenje pogodnog okruženja

Načini npomoću kojih vođa tima može da ostvari dobru komunikaciju:

- biti dobar komunikator
- biti ekspeditor komunikacije
- osloboditi se onih koji blokiraju komunikaciju
- koristiti „usku matricu“
- održavati efikasne sastanke

Nagrade za pospešivanje efikasnosti tima:

- ✓ slobodan dolažak i odlazak sa posla
- ✓ dopunsko obrazovanje
- ✓ dobre kancelarije
- ✓ korišćenje službenih kola
- ✓ sekretarica
- ✓ obezbeđen parking
- ✓ besplatna zdravstvena zaštita

SPECIJALIZOVANE MENADŽMENT DISCIPLINE

Specijalizovane menadžment discipline:

1. upravljanje projektom
2. strateški menadžment
3. upravljanje promenama
4. upravljanje inovacijama
5. upravljanje rizikom
6. totalno upravljanje kvalitetom
7. kros kulturni
8. upravljanje znanjem

Upravljanje projektom

Predstavlja specijalizovanu naučnu disciplinu koja se bavi upravljanjem raznovrsnim projektima radi poboljšanja efikasnosti njihove realizacije.

Najstarija specijalizovana menadžment disciplina nastala sredinom 20. veka(u vojnoj industriji SAD-a).

Pojam projekta obuhvata veliki broj različitih poduhvata, poslova, i zadataka. To su složeni i neponovljivi poslovni poduhvati, koji su usmereni konačnim ciljevima u budućnosti, a izvode se sa ograničenim ljudskim i materijalnim resursima u ograničenom vremenu.

Organizacija za upravljanje projektima

Klasičan pristup – predlaže tri organizacione forme: funkcionalnu, projektnu i matričnu.

Kontigencijski pristup

Planiranje realizacije projekta

Globalno planiranje – gruba razrada realizacije projekta

Detaljno planiranje – precizno definiše sve elemente realizacije projekta.

Najčešće se koriste gantogrami(za manje globalne planove) i metode mrežnog planiranja(globalni i detaljni projekti).

Praćenje i kontrola realizacije projekta

Obuhvata, pre svega, kontrolu vremena realizacije projekta, zatim kontrolu utrošenih resursa i troškova i njihovo poređenje sa planiranim.

Strateški menadžment

Obuhvata utvrđivanje i definisanje ciljeva preduzeća, određivanje strategije preduzeća, zatim proces realizacije definisane strategije i kontrolu realizacije i dobijenih rezultata.

Strategija preduzeća se definiše kao skup pravila odlučivanja i vodič koji vodi preduzeće u budućnost radi dostizanja budućih ciljeva preduzeća.

Podrazumeva stratešku analizu preduzeća i okruženja.

Osnovne faze strateškog menadžmenta:

1. strateška analiza
2. predviđanje budućnosti
3. definisanje misije i strateških ciljeva
4. formulisanje i izbor strategije
5. primena strategije
6. kontrola primene strategije

Strateška analiza – analiza okoline i analiza preduzeća.

Analiza okoline obuhvata analizu određenih uticajnih faktora iz okruženja koji izazivaju promene u okviru preduzeća. Obuhvata: tržište, nauka i tehnologija, ekonomska politika zemlje, ekologija...

Predviđanje budućnosti – strateški menadžment je u celini okrenut budućnosti, zbog toga je neophodno predvideti buduća stanja kako bi se definisali ciljevi koje u budućnosti želimo dostići.

Definisanje misije i strateških ciljeva

Misija – razlog ili svrha postojanja preduzeća. Misija pokazuje čime se preduzeće bavi i ona je usmerena ka budućnosti.

Strateški cilj se precizira kroz dva osnovna strateška cilja:

- obezbeđenje egzistencije preduzeća
- obezbeđenje kontinualnog željenog razvoja preduzeća

Definisanje i izbor strategije

Ansofove tri osnovne strategije za svako preduzeće:

1. poslovna strategija
2. administrativna strategija
3. operativna strategija

Primena strategije – realizacija svih zamisli i akcija koje su definisane prilikom formulisanja strategije.

Projektni pristup – prema ovom pristupu svaka pojedinačna strategija ili poseban poduhvat može se tretirati kao zaseban projekat koji zahteva posebno vreme, resurse i finansijska sredstva za realizaciju.

Strateška kontrola (kontrola primene strategije) – poređenje planiranih i ostvarenih rezultata strategije, merenje rezultata i odstupanja od primene, predlaganje i sprovođenje korektivnih akcija.

Upravljanje promenama

Podproces procesa upravljanja promenama:

- planiranje promena
- uvođenje promena
- praćenje i kontrola uvođenja i odvojanja promena

Planiranje promena

U ovoj fazi treba najpre izvršiti predviđanje promena koje mogu nastati u okolini i koje će značajno uticati na preduzeće.

Zatim treba izvršiti identifikaciju već nastalih promena u okolini i analizu potreba za promenama u preduzeću. Takođe treba izvršiti i identifikaciju promena već nastalih u preduzeću. I na kraju treba izvršiti planiranje promena koje treba uvesti.

Uvođenje promena često zahteva korišćenje značajnih resursa.

Uvođenje promena

Ova faza se vrši nakon što su u fazi planiranja određene promene koje treba izvesti, definisan plan uvođenja promena i obezbeđeni potrebni resursi.

Ljudi se prirodno opiru prema promenama.

Četiri osnovna razloga za odbojnost prema promenama [Wren I Voich]:

1. tradicija
2. strah
3. uloženi novac
4. prikriveni lični interesi

Procedura uvođenja promena:

- definisanje promena koje se uvode
- lociranje mesta gde se promene uvode
- planiranje rezultata koji se od promena očekuju
- objašnjavanje promena
- termin plan uvođenja promena

Osnovni uzroci koji ometaju uvođenje promena su:

- ❖ loše odabrane promene
- ❖ slabi menadžeri
- ❖ veliki otpor zaposlenih
- ❖ nedostatak vremena
- ❖ loš sistem kontrole

Kontrola uvođenja i odvijanja promena

Treba utvrditi da li je postignut željeni cilj koji uvođenjem promena definisan i da li je potrebno neke promene ponoviti.

Upravljanje inovacijama

P. Drucker

Inovacije predstavljaju posebno sredstvo, pomoću koga preduzetnici i menadžeri, koristeći promene, mogu da utiču na efikasnost obavljanja poslovnih aktivnosti i procesa.

Inovacije se posmatraju kao aktivnost ili proces kojim se određene vrste resursa obogaćuju novim mogućnostima za stvaranje bogatstva, odnosno profita.

Sama stvar nije resurs, sve dok joj čovek ne pronađe upotrebnu vrednost.

Sedam osnovnih izvora inovativnih mogućnosti:

1. nočekivano
2. nepodudarnosti
3. inovacije zasnovane na potrebi nekog procesa
4. promene u strukturi privrede ili tržišta
5. demografska kretanja i promene
6. promene u opažanjima, raspoloženjima
7. nova saznanja, naučna i nenaučna

Neočekivano

Ovaj izvor inovativnih mogućnosti čine: neočekivani uspeh, neočekivani promašaji, i neočekivani spoljni događaji.

Nepodudarnosti

Neslaganje između onoga što stvarno jeste i onoga što bi trebalo da bude.

Vrste nepodudarnosti:

- nepodudarnosti između ekonomskih realnosti jedne privredne delatnosti
- nepodudarnosti između jedne privredne delatnosti i pretpostavki o njoj
- nepodudarnosti između napora jedne privredne delatnosti i vrednosti i očekivanja njenih korisnika
- interna nepodudarnost u okviru ritma ili logike samog procesa

Proizvođači veoma često pogrešno zamišljaju šta kupac stvarno želi da kupi i pogrešno usmeravaju svoje aktivnosti.

Potreba procesa

Ne nastaju u okruženju, već u okviru posla ili radnog zadatka koji treba obaviti. Vezana za usavršavanje postojećeg procesa.

Promene u strukturi privrede ili tržišta

Ljudi u organizaciji ih vide kao opasnost za svoj položaj.

Pokazatelj koji je najsigurniji je brži rast određene grane privrede. Stanje tehnologija i brže promene obavljanja poslova u posmatranoj delatnosti.

Demografska kretanja i promene

Uticao na to šta će se u budućnosti kupovati, od koga i u kojim količinama.

Promene u opažanjima

Istu stvar različiti ljudi vide na različite načine.

Nova saznanja

Najpoznatije i najcenjenije inovacije.

Mogu biti naučne ili tehničke, ali i socijalne.

Nikada nisu bazirane na jednom faktoru znanja, već uvek na skupu povezanih različitih vrsta znanja.

Zahteva analizu svih faktora. I da se poseduje i koristi preduzetnički menadžment.

Upravljanje rizikom

Rizik je povezan sa neitvosnošću i sa opasnošću.

Skoro uvek rizik je povezan sa nekim gubitkom ili nepovoljnim ishodom.

Tri ključna faktora rizika:

1. rizični događaj – pojava, aktivnost ili događaj koji mogu da donesu štetni uticaj na određeni proces.
2. verovatnoća rizika – predstavlja verovatnoću pojavljivanja rizičnog događaja.
3. veličina uloga – predstavlja veličinu gubitka koji može da nastane ako se ostvari događaj i on donese štetni uticaj.

Podrocesi upravljanja rizikom:

1. **identifikacija rizika**
2. **analiza i procena rizika**
3. **planiranje reakcija na rizik**
4. **kontrola primene reakcija na rizik**

Identifikacija rizika

Proces utvrđivanja, klasifikacije i rangiranja svih onih rizičnih događaja, koji mogu da imaju određen štetan uticaj na posmatrani proces ili poduhvat.

Rizik:

- ❖ **Poslovni rizik** – rizik koji nastaje u obavljanju poslovnih aktivnosti, on uključuje mogućnost i profita ili gubitka, pri čemu se teži da se minimizira mogućnost gubitka, a maksimizira mogućnost za ostvarivanje profita.
- ❖ **Čist rizik** – uključuje samo mogućnost štetnog uticaja i ostvarenja gubitka.

Može se podeliti na 4 vrste:

- **Direktan gubitak imovine** – predstavlja gubitak koji nastaje zbog uništenja imovine u oluji, poplavi, požaru ili zemljotresu.
- **Indirektan gubitak imovine** – označava troškove ili gubitke koji nastaju zbog neophodne zamene delova usled kvarova, oštećenja, ili amortizacije.
- **Gubitak odgovornosti** – predstavlja mogućnost da neko traži odštetu od druge ugovorne strane zbog nastalih telesnih povreda ili uništene imovine.
- **Lični gubici** – povrede zaposlenih, zbog koga imaju pravo na nadoknadu.

Analiza i procena rizika

O ovoj fazi se vrši detaljna analiza pojedinih rizičnih događaja na rezultate poslovnog procesa, kroz istraživanje prirode pojedinih rizičnih događaja.

Analiziraju se svi rizični događaji koji su utvrđeni u fazi identifikacije rizika.

Polazni korak – raščlanjvanje procesa na manje delove pomoću WBS tehnike. Sledeći korak je procena rizika tj. određivanje veličine mogućeg uticaja identifikovanih rizika.

Planiranje reakcija na rizik

Planiranje reakcije obuhvata nekoliko mogućih strategija:

- ❖ Ignorisanje rizika – ne preduzima se nikakva akcija, iako je uočen potencijalni rizik.
- ❖ Podnošenje rizika – prihvata se mogućnost nastajanja rizika i posledice koje on nosi.
- ❖ Smanjivanje rizika – vršimo određene izmene radi smanjenja ostvarenja rizičnog događaja.
- ❖ Prebacivanje rizika – nastojimo da se oslobodimo dela rizika ili celog rizika, tako što se izmenom ugovora oslobađamo nekih obaveza.
- ❖ Podela rizika – između partnera uz odgovarajući ugovor.

Kontrola primene reakcija na rizik

Kako bi se utvrdilo da li su planirani odgovori(reakcije) adekvatni i da li treba uvoditi nove odgovore.

Uspostavljanje neprekidnog procesa kontrole podrazumeva da treba napraviti kontinuirani sistem identifikacije rizika, analize i procene rizika, i razvijanje strategija za reagovanje na moguće rizike.

Upravljanje totalnim kvalitetom TQM

Sistem stalnog poboljšanja kvaliteta kroz usmereno organizovanje celokupne organizacije, svake organizacione jedinice i pojedinca i efikasno upravljanje svih procesa poslovanja u organizaciji radi poboljšanja kvaliteta.

Omogućava smanjenje troškova, povećanje efikasnosti i povećanje konkurentnosti preduzeća.

Prema ISO 8402 TQM predstavlja menadžment pristup u organizaciji koji je usređen na kvalitet, zasnovan na učešću svih članova organizacije, i usmeren na dugoročan uspeh kroz zadovoljenje kupaca.

EFQM – TQM kao metod menadžmenta u kompaniji pomoću koga se postiže oislovna izvrsnost, koji je orijentisan na kupca, baziran na razvoju i uključivanju svih zaposlenih.

EOQ – višedimenzionalni pristupkvalitetu koji omogućava povećanje konkurentnosti.

Najznačajniji elementi TQM koncepta:

- Upravljački pristup
- Učešće svih zaposlenih
- Kontinuirana poboljšanja
- Usmerenost na zadovoljstvo kupaca
- Poboljšanje kvaliteta
- Povezanost kvaliteta i efikasnog poslovanja

Tvrde komponente TQM-a:

- ❖ Dokumentovani sistem upravljanja kvalitetom
- ❖ Alati i tehnike za upravljanje kvalitetom
- ❖ Timski rad

Meke komponente TQM-a:

- ❖ Obavezivanje menadžmenta na kvalitet
- ❖ Komunikacije
- ❖ Organizaciona kultura

Kros kulturni menadžment

Predstavlja upravljanje poslovnim sistemima i procesima u uslovima mešanja i sukoba različitih kultura.

Nastao pod uticajem globalizacije .

Postoje:

Opšta kulturna znanja – čine znanja o kulturi koja su slobodna i šire raspoloživa. Ova znanja su dostupna preko štampanih i elektronskih izvora kao što su knjige, enciklopedije, novine, internet...

Posebna kulturna znanja – su ona znanja koja se mogu označiti kao specifična u odnosu na izvor opšteg znanja. Značajno u pogledu procesa i aktivnosti koje obavljaju u odnosnom preduzeću.

Kros kulturni know how predstavlja interno kreirano znanje koje se koristi i rasprostire kroz povezanost struktura kompanije, a koristi se i za kros kulturne veze između različitih kompanija.

Ovo znanje predstavlja bazu znanja koja se koristi za informisanje, interakciju, zajednički rad i kros kulturno učenje.

Tri ključne dimenzije interkulturene sposobnosti:

- ❖ Izgradnja i održavanje odnosa
- ❖ Prenosjenje informacija
- ❖ Pridobijanje naklonosti

Upravljanje znanjem

Kontinualni proces prikupljanja i korišćenja novih znanja kako bi preduzeće bilo brže od konkurencije.

Cilj upravljanja znanjem je da se obezbede najnovija znanja i proslede na korišćenje ljudima koji donose odluke.

Eksplicitna znanja su znanja koja se mogu predstaviti u obliku odgovarajućih dokumenata i procedura i koja se mogu odrađivati i širiti kroz odgovarajući sistem upravljanja informacijama i interne mreže i baze znanja.

Znanje koje se porazumeva je znanje koje ima neki specijalista koje predstavlja njegovu ličnu bazu unanja, njegovo iskustvo i intuiciju. Nije dostupno i teško se može širiti. Takvo znanje predstavlja potencijalnu vrednost za kompaniju.