**11. Informacioni sistemi za upravljanje preduzećem**

**11.2. Informacije i informacioni sistem**

**Informacija** – pod informacijom podrazumevamo takvo saznanje ili saopštenje koje predstavlja novost za čoveka, znači novo

saznanje o nepoznatim pojavama i dogadjajima.

**Podatak** – nosilac informacije i predstavlja obaveštenje koje ne mora da bude novost, ali informacija koju podatak nosi

predstavlja novo saznanje.

Sva prikupljena obaveštenja do obrade predstavljaju podatke, a nakon obrade informacije. Pri tome se obrada može smatrati

procesom pretvaranja podataka u informacije.

**Pod informacionim sistemom se podrazumeva** organizovan način (sistem) sakupljanja, obrade, memorisanja, prenošenja

i korišćenja informacija, u cilju donošenja potrebnih odluka.

**Osnovni zadatak informacionog sistema je** da obezbedi potrebne informacije za upravljanje odredjenim procesima ili

sistemima.

Inform. Sistem koji služi za potrebe upravljanja odredjenim sistemom zove se **upravljački informacioni sistem.**

**Savremeni upravljački inf. Sistemi** bi trebalo da sadrže informacije relevantne za upravljanje i odlučivanje, odnosno:

informacije o prošlim stanjima i dogadjajima, koji će služiti za prognozu budućih stanja a zatim i prognoziranje podataka o

budućnosti.

**Osnovni zadatak upravljačkih informacionih sistema je** da donosiocima odluka prezentuju informacije potrebne za

odlučivanje i uopšte za odvijanje celokupnog upravljanja.

Obavljanje ovog zadatka se se odvija na sledeći način:

1. **Prikupljanje podataka** – polazna osnova za ovu fazu su definisane informacione potrebe koje bi trebalo u

okviru informacionog sistema sakupiti,obraditi i prezentirati korisnicima da bi mogli da donose valjane

odluke.

2. **Obrada podataka** – pretvaranje podataka u informacije relevantne za upravljanje i odlučivanje.

3. **Korišćenje** – u ovoj fazi se informacije prezentiraju korisnicima, da bi se na osnovu njih donele odluke.

43

44 www.puskice.org

**11.3. Informacioni sistem za upravljanje preduzećem**

**Sistemi za automatsku obradu podataka obuhvataju** sakupljanje, čuvanje i obradu podataka i obezbedjenje i distribuciju

informacija uz korišćenje računara.

**Upravljački informacioni sistemi obuhvataju** iste osnovne funkcije kao i sistemi za automatsku obradu podataka,

medjutim, oni se značajno razlikuju u stepenu razvoja, zadacima kod kojih se primenjuju, složenosti, strukturi i korišćenoj

tehnologiji. Upravljački IS je znatno složeniji.

**Osnovni zadatak upravljačkih informacionih sistema je** da obezbedi potrebne informacije za donošenje odluka u

preduzeću.

Upravljački informacioni sistemi se sastoje od medjusobno povezanih podsistema. Struktuiranje na podsisteme se vrši prema

osnovnim funkcijama u preduzeću, i ovi podsistemi predstavljaju zaokružene celine u kojima mogu funkcionisati odvojeno.

Podsistemi su medjusobno povezani.

**Struktuiranje upravljačkih informacionih sistema na informacine podsisteme prema osnovnim funkcijama može se**

**uraditi na sledeći način:**

1) podsistem proizvodnje

2) podsistem marketinga

3) podsistem istraživanja i razvoja

4) podsistem finansija

5) podsistem kadrova

COPICS – proizvodno orjentisano preduzeće

Upravljački nivoi IS-a se najčešće odredjuju prema hijerarhiskim nivoima upravljanja u preduzeću.

**Osnovna podela nivoa obuhvata:**

1. Operativno upravljanje (na dnu hijerarhije)

2. Taktičko upravljanje

3. Strategijsko upravljanje (na vrhu hijerarhije)

**Sistemi za podršku odlučivanju** predstavljaju moderne informacione sisteme bazirane na računaru, koji pružaju pomoć

rukovodiocima kod donošenja odluka.

**Sistemi za podršku odlučivanju** su interaktivni sistemi koji omogućavaju korisnicima lak pristu podacima i modelima

odlučivanja uz pomoć odgovarajućeg softvera koji omogućava komunikaciju izmedju korisnika i baza modela odlučivanja.

Prema tome, **sistem za podršku odlučivanju obuhvata baze podataka, baze modela odlučivanja, specijalan sistemsk i**

**softver i korisnike.**

**Ekspertni sistemi su** računarski programi opšte namene koji imitiraju ljudsku inteligenciju i služe kao intelektualna podrška

rešavanju problema za koje je neophodno ekspertno znanje.

**Formiranje baze podataka**

**U osnovi skup bi trebalo da sadrži dve globalne grupe podataka** interne i eksterne podatke.

**Interni podaci** se dobijaju iz samog sistema, odnosno preduzeća, a **eksterni** iz okoline.

44

45 www.puskice.org

**Interni podaci** bi trebalo da omoguće sagledavanje sopstvenih mogućnosti preduzeća za dalji razvoj i funkcionisanje.

**Eksterni podaci** omogućavaju pribavljanje potrebnih informacija o vezama i odnosima preduzeća sa okolinom, posebno o

budućim vezama i odnosima.

**Skup internih podataka čine:**

1) podaci o proizvodima i proizvodnom programu

2) podaci o tehnici

3) podaci o tehnologiji

4) podaci o organizaciji

5) podaci o kadrovima

6) ekonomsko-finansijski podaci

**Skup eksternih podataka čine:**

1) podaci o tržištu

2) podaci o naučno-tehničkom razvoju

3) podaci o društveno-ekonomskim uslovima

4) podaci o konkurenciji i drugim povezanim preduzećima

**Obrada podataka i korišćenje informacija**

**Obradu podataka definišemo** kao proces u kome se vrši pretvaranje podataka u potrebne informacije, ili proces pretvaranja

osnovnih u kompleksne – izvedene informacije.

**Korišćenje informacija** – u ovoj fazi se odredjuju tokovi informacija, od mesta obrade do pojedinih korisnika.

**12. Menadžer**

**12.1. Uloga i zadaci menadžera**

Menadžer upravlja izvršavanjem pojedinačnih poslova i zadataka, poslovanjem i razvojem neke organizacione celine ili cele

firme.

On rukovodi odredjenom grupom ljudi koji izvršavaju poslove i zadatke koji su im dodeljeni na osnovu mesta koje zauzimaju

u organizacionoj strukturi preduzeća.

Menadžer je osoba koja je zaduzena i odgovorna za postizanje planiranih ciljeva organizacije ili nekog njenog dela.

Osnovni zadatak menadžera je da obezbedi opstanak i razvoj preduzeća, odnosno da obezbedi realizaciju osnovnih i

strateških ciljeva preduzeća.

**Generalno gledano poslovi i zadaci koje menadžeri obavljaju svode se na 5 osnovnih menadžment procesa:**

- planiranje

- organizovanje

- kadrovsku politiku

- rukovodjenje

- kontrolu

**Tri osnovna nivoa menadžera:**

- vrhovni nivo menadžera (top menagement),

- srednji nivo menadžera i

- niži(operativni) nivo menadžera

**Vrhovni menadžeri se bave** planiranjem i kontrolom poslovanja celokupne organizacije.

45

46 www.puskice.org

**Srednji nivo menadžera se bavi** sa svih pet menadžment procesa, ali najviše organizovanjem, kadrovanjem i

rukovodjenjem.

**Operativni nivo menadžera se** bavi rukovodjenjem, ali u odredjenim slučajevima i organizovanjem i kadrovanjem.

**Menadžer ima sledeće glavne uloge:**

1. integrator,

2. kominikator,

3. vođa,

4. donosilac odluka,

5. kreator atmosfere

Mintzberg je uloge menadžera grupisao u tri osnovne :

1) interpersonalne uloge (čelnik, lider, povezivač)

2) informatičke uloge (savetodavac, distributer informacija, predstavnik)

3) uloge donosioca odluka (preduzetnik, čovek koji rešava probleme, alokator resursa, pregovarač)

**12.2. Osobine menadžera**

Velika znanja, dobre sposobnosti i osobine su osnovni element koje mora da poseduje jedan menadžer da bi bio uspešan.

Menadžer treba da poseduje kvalitetne ljudske osobine i da bude autoritet za svoje saradnike ,kako bi mogao da im se

nametne kao čovek koji će rukovoditi njihovim radom i da ih vodi ka ostvarenju zajedničkog cilja.

**Dobar mendžer treba da bude:**

1. vredan

2. inteligentan

3. pošten

4. ambiciozan

5. energičan

6. entizijasta

7. fleksibilan

8. maštovit

9. optimista

10. hrabar

11. agresivan

12. jaka i stabilna ličnost i dr.

Menadžer mora da poseduje inteligenciju koja će mu omogućiti da uoči šansei opasnosti za preduzeće ili odredjeni poslovni

poduhvat, i da na vreme i na adekvatan način reaguje donošenjem pravih odluka.

**12.3. Znanja i sposobnosti menadžera**

**Znanja koja treba da poseduje (generalno):**

1) **tehnička znanja** (specijalizovana znanja koja omogućavaju obavljanje poslova

korišćenjem odredjenih tehnika i procedura)

2) **znanja iz oblasti društvenih nauka** (znanja koja omogućavaju menadžeru da vodi

kadrove kojima rukovodi, da uspostavlja

kooperaciju izmedju kadrova i koordinira

obavljanje njihovih zadataka)

3) **koncepcijska znanja** (ona momogućavaju menadžeru da analizira i razmatra

organizaciju kao celinu, kao poseban sistem koji se sastoji od

skupa podsistema i koji je povezan sa okolinom)

Uspešno obavljanje menadžerske funkcije pretpostavlja da menadžer poseduje potrebna znanja iz planiranja,

organizacije, vodjenja poslova i kadrova i iz kontrole.

46

47 www.puskice.org

Sa stanovištva realne prakse, menadžer mora posedovati širok skup znanja iz različitih oblasti , kao što su:

1. tehnika

2. informatika

3. organizacija

4. upravljanje

5. planiranje

6. finansije

7. marketing

8. psihologija

9. kadrovi

10. pravo i dr.

**Znanja koja treba da poseduje (savremene teorije):**

1) **funkcionalna znanja** (omogućavaju menadžeru da koristi osnovne menadžerske f-je:

planiranje, organizovanje, rukovodjenje i kontrolu, za rešavanje

menadžerskih problema i funkcionisanje menadžment sistema)

2) **sistemska znanja** (omogućavaju menadžeru da analizira i upravlja poslovanjem kao

skupom delova koji funkcionišu kao celina u cilju postizanja

planiranih ciljeva)

3) **znanja iz situacione analize** (omogućavaju menadžeru da koristi funkcionalna i

sistemska znanja za analizu i rešavanje pojedinačnog,

posmatranog menadžerskog problema)

**Generalno gledano, da bi bio uspešan menadžer bi trebalo da poseduje sledeće sposobnosti:**

1) **upravljačke sposobnosti** (omogućavaju menadžeru da upravlja pojedini delovima preduzeća i pojedinim

procesima, odnosno preduzećem u celini, kako bi se dostigli planirani ciljevi preduzeća)

2) **organizacione sposobnosti** (su neophodne menadžeru dabi uspeo da na efikasan način organizuje i iskoristi

ljudske i druge resurse za postizanje povoljnih rezultata)

3) **rukovodilačke sposobnosti** (su porebne menadžeru da uspešno komunicira sa ljudima, koordinira njihov rad i

usmerava ih ka efikasnom završetku planiranih zadataka)

4) **liderske sposobnosti** (omogućavaju menadžeru da vodi ljude napred, da svojim primerom i inicijativom pokaže

kako treba savladati teškoće na putu ka efikasnom razvoju i da bude pokretač uvodjenja inovacija i promena koje

omogućavaju razvoj preduzeća)

**Postoji jedan širi spektar sposobnosti koje su od veoma bitnog značaja za menadžera:**

1. sposobnost vizionarstva

2. sposobnost predvidjanja

3. sposobnost komuniciranja

4. sposobnost inicijative

5. retoričke sposobnosti

6. sposobnost selekcije važnog i nevažnog

7. analitičke sposobnosti

8. dijagnostičke sposobnosti

9. sposobnost prilagodjavanja novim situacijama i dr.

**12.4. Selekcija i izbor menadžera**

47

48 www.puskice.org

**Slekcija i izbor (opšti postupak):**

1) Određivanje skupa menadžera koje biramo

2) Određivanje skupa pojedinaca potencijalnih menadžera

3) Definisanje zahteva – kriterijuma za selekciju i izbor menadžera

4) Određivanje težinskih faktora za svaki kriterijum

5) Analiza kako pojedinci ispunjavaju pojedine zahteve

6) Definisanje šireg izbora na osnovu razultata analize

7) Formiranje užeg skupa specifičnih zahteva za određeno menadžersko mesto

8) Pravljenje nove analize

9) Rangiranje pojedinaca i izbor najboljih

10) Definisanje i organizovanje dodatne obuke za odabrane pojedince

**Zahtevi za selekciju i izbor menadžera:**

**1) zahtevi u pogledu osobina:**

1. vrednoća,

2. inteligencija,

3. poštenje,

4. ambicioznost,

5. energičnost,

6. entuzijazam

7. fleksibilnost,

8. maštovitost

9. optimizam,

10. hrabrost

11. stabilnost i dr.

**2) zahtevi u pogledu znanja** :

znanja iz:

1. tehnike,

2. upravljanja,

3. organizacije,

4. informatike,

5. finansija

6. marketinga

7. psihologije

8. oblasti kadrova

9. oblasti prava i dr.

**3) zahtevi u pogledu sposobnost i**:

1. upravljačke,

2. organizacione

3. liderske,

4. rukovodilačke

5. predviđanje,

6. inicijative

7. vizionarstva

8. komuniciranja

9. retoričke

48

49 www.puskice.org

10. sposobnosti prilagodjavanja

11. analitičke

12. sposobnosti selekcije i dr.

**12.6. Menadžer i vođenje sastanka**

**Najčešći uzroci neefikasnog sastanka su :**

1. nije precizno i jasno definisan cilj sastanka

2. nije dobro pripremljen sastanak

3. nije precizno utvrdjen dnevni red sastanka

4. nisu dobro utvrdjeni učesnici sastanka

5. vodja sastanka ne usmerava i vodi dobro sastanak

6. previše uopštenih i dugih diskusija

7. nedostatak pravih ideja i predloga

8. neprecizni i slabo definisani zaključci

**12.6.2. Priprema sastanka**

Priprema sastanka je od izuzetne važnosti za efikasno vodjenje i dobar završetak sastanka. Dobra priprema na odredjeni

način garantuje brzo i efikasno odvijanje sastanka.

Da bi se dobro pripremio sastanak treba odrediti najpovoljnije vreme, mesto, pripremiti prostorije za održavanje sastanka,

odrediti broj i sastav učesnika, definisati probleme koji će se razmatrati na sastanku, a takodje veoma je važno da se

menadžer koji vodi sastanak pripremi za vodjenje.

**12.6.3. Održavanje – vodjenje sastanka**

Menadžer koji vodi sastanak treba da izabere dominantno mesto u Sali kako bi imao jasam pregled svih ucesnika imogao

i vizuelno da prati odvijanje sastanka.

On treba da bude jasan i autoritativan i da celo vreme drži sastanak pod kontrolom.

Vremenska ograničenja sastanka i pojedinih diskusija su veoma bitna za pravilno vodjenje sastanka.

**12.6.4. Zatvaranje – završavanje sastanka**

Treba objasniti i obrazložiti da su svidobri predlozi uzeti u obzir, i da su predloženi zaključci plod zalaganja i diskusije svih

učesnika. Takodje treba pomenuti da zaključci sastanka obezbedjuju realizaciju ciljeva kompanije i svih zaposlenih i da

idu u pravcu napretka i razvoja kompanije.

**12.6.5. Kako sastanak učiniti efikasnijim**

Predlozi za efikasniji sastanak:

1) Unapred odrediti ili ograničiti vreme trajanje sastajanja

2) Tražiti da svi učesnici sastanka dodju tačno na vreme

3) Kao vođa sastanka organizujte i usmeravajte diskusiju

4) Ogranišite vremensko trajanje diskusije, a preduge diskusije prekinite

5) Odredište da svako može o jednom pitanju da govori dva puta

6) Obezbedite i tražite korišćenje audio i vizualnih sredstava (šeme, tabele, grafikoni...)

7) Tražite od saradnika da se dobro pripreme za sastanak i da izlažu kratko i jasno

8) Usmeravajte sastanak na ključne stvari,a ograničite ili eliminišite raspravu o detaljima

9) Kad postignete ciljeve radi kojih je sastanak organizovan, završite sastanak

**12.6.6. Redovni i povremeni sastanci**

49

50 www.puskice.org

Uopšteno gledano sastanci mogu biti povremeni i redovni.

**Redovni ili stalni sastanci su** sastanci koji se redovno održavaju u odredjenim vremenskim periodima.

**Povremeni ili neplanirani (ad hoc) sastanci su** sastanci koji se zakazuju po ukazanoj potrebi.

**12.7. Menadžer i pregovaranje**

Pregovaranje predstavlja jednu od osnovnih oblasti delovanja menadžera.

**Pregovaranje predstavlja proces** u kome se dolazi do prihvatljivog sporazuma za dve strane koje imaju najčešće različite

ciljeve. To je proces dolaženja do zajedničkog rešenja putem razgovora i dogovora.

Sa stanovišta menadžera postoje interni i eksterni pregovori.

**Interno pregovaranje** menadžer obavlja sa ljudima iz preduzeća i to su najčešće pregovori sa vrhovnim menadžmentom

oko razvoja poduhvata i budžeta, oko raspodele resursa izmedju različitih odeljenja, pregovori izmedju uprave i sindikata oko

plata i uslova rada.

Sa pozicije menadžera smatra se da su interni pregovori teži od eksternih.

**Eksterno pregovaranje** menadžer obavlja sa subjektima iz okoline i oni su vezani za prodaju odredjenih proizvoda ili

usluga, zatim za kupovinu odredjenih sirovina ili materijala, zatim pregovori o obezbedjivanju finansijskih sredstava, o

zajedničkom radu i realizaciji odredjenih poduhvata.

**Tri osnovna tipa pregovaranja:**

**1. poziciono** (učesnici u ovom procesu imaju ograničena ovlašćenja)

**2. principijelno** (ovde se najpre utvrde osnovni ciljevi i principi pregovaranja i kada se ucesnici oko njih slože

onda se ide na postizanje dogovora)

**3. situaciono** ( on prethodi pozicionom i principijelnom pregovaranju, ili se može obaviti u pauzama, pa i u

toku pregovaranja ()odnosi se na posredni uticaj na pregovarača putem medija, štampe...)

Zavisno od stavova koje u pregovaranju zauzmu pregovaračke strane, mogu se definisati **dva ključna oblika pregovaranja:**

1. **konkurentsko** (pobeda-poraz,tj jedna strana dobija a druga gubi) i

2. **dogovorno** (pobeda-pobeda,tj niko ne gubi vec obe strane dobijaju).

**Osnovne faze procesa pregovaranja:**

1) Uvodni razgovori

2) Definisanje predmeta pregovaranja

3) Odvijanje procesa pregovaranja

4) Smanjenje razlika i pravljenje kompromisa

5) Postizanje dogovora

**12.8. Liderstvo**

**Liderstvo se danas definiše kao** sposobnost jednog čoveka, lidera ili vodje, da vodi druge ljude da utiče na njih da ga slede

u ostvarenju postavljenog cilja i ostvarivanju željenih i potrebnih promena.

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

Efikasno vodjenje zahteva od lidera da budu dobri psiholozi, dobri komunikatori i animatori, da bi znali da rade s ljudima, da

ih ubede i povedu napred, ka postavljenim ciljevima. Oni moraju da budu i dobri vizionari i prognozeri, da bi mogli da

predvide buduće ciljeve i potrebne promene i akcije za njihovu realizaciju.

**Karakteristike liderstva:**

1) Liderstvo je odnos između pojedinca i grupe ljudi

2) Liderstvo predpostavlja postojanje lidera, odnosno čoveka koji vodi grupu i ima posebne sposobnosti

50

51 www.puskice.org

3) Liderstvo predpostavlja postojanje grupe ljudi koju vodi lider

4) Lider postavlja viziju preduzeća prema kojoj vodi grupu ljudi

5) Liderstvo zahteva da se utvrde promene koje treba izvršiti da bi se dostigla postavljena vizija

6) Postoji odredjena specifična situacija u kojoj se obavlja vodjenje

7) Vođenje se obavlja u okruženju u kome preduzeće egizistira

**12.8.2. Menadžer i lider**

Za svako preduzeće,odnosno za svaku organizaciju, veoma je bitno da ima menadžere s osobinama lidera, odnosno –

lidere na menadžerskim poslovima.

Menadžer teži da ostvari stabilne uslove poslovanja i , na toj osnovi, efikasnije rezultate, dok lider teži isključivo uvodjenju

promena koje donose bolji položaj u budućnosti i efikasnije rezultate.

**12.8.3. Stilovi vodjenja**

**Tipovi lidera:**

**1) harizmatski lider** ( čovek čiji uticaj i sposobnost vodjenja proističu iz njegove ličnosti)

**2) tradicionalni lider** (čovek koji lidersku poziciju stiče rodjenjem ili nasledjem)

**3) situacioni lider**(čovek koji je sposoban da u odredjenom periodu, u različitim situacijama, prihvati ulogu vodje)

**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 obezbedjuje položajem u organizaciji, već sopstvenim

radom i obavljanjem odredjenih poslova.)

**Tri osnovna stila vođenja:**

**1) autokratski stil vodjenja** (lider samostalno odlučuje i rukovodi organizacijom)

**2) participativni(demokratski) stil vodjenja** (radnici uzimaju učešće u donošenju odluka što dovodi do povećanja

produktivnosti i efikasnijeg poslovanja)

**3) „laisser fair“ (slobodni) stil vodjenja** (slobodni način vodjenja kod koga radnici imaju punu slobodu delovanja)

**13. Menadžer i timski rad**

**13.1. Uvod**

**Tim predstavlja** novi, moderan i fleksibilan način organizovanja koji se zasniva na zajedničkom, timskom radu grupe

specijalista, čiji je zadatak realizacija odredjenog posla ili poduhvata i kojima upravlja menadžer, odnosno rukovodilac tima.

Najčešća definicija tima je da **tim predstavlja** grupu ljudi koja zajednički i povezano radi na ostvarenju zajedničkog cila.

**Efikasan tim predstavlja:**

1) grupu ljudi koji imaju iste ciljeve i želju da završe zajednički posao

2) grupu ljudi koja uživa u zajedničkom radu i pomoći koju jedni drugima pružaju

3) grupu ljudi koja je pristala na zajednički rad i dostizanje određenih ciljeva

51

52 www.puskice.org

4) grupu različitih specijalista koji su koncentrisani na ostvarenje zajedničkih ciljeva

5) grupu ljudi koja pokazuje lojalnost zajedničkom poslu i vođi tima

6) grupu ljudi koji ostvaruju timski duh i visok timski moral

**Koristi timskog rada:**

1) rezultat tima nadmašuje invidualne rezultate

2) složeni problemi mogu biti valjano rešeni

3) kreativne ideje se podstiču od strane drugih članova tima koji imaju isti fokus i način rada

4) podrška raste među članovima tima

5) timovi ulivaju znanje

6) timovi promovišu organizaciono učenje u postavljanju posla

7) timovi promovišu samo-otkazivanje i preispitivanje

8) timovi cene prednost diverzifikacije

**Najznačajnije karakteristike efikasnog tima (by Hunsaker):**

1) mala veličina

2) komplementarne veštine

3) zajednički ciljevi

4) specifični ciljevi

5) zajednički pristup

6) zajednička odgovornost

Smatra se da su manji timovi bolji i efikasniji.

Efikasan tim zahteva komplementarne veštine članova.

Visoko efikasan tim treba da ima viziju i veoma značajan cilj koji ukazuje na pravac, zamah i obaveze za članove tima. On

prevodi zajedničku svrhu u specifične merljive ciljeve izvodjenja.

Ciljevi su kraj koji tim želi da dostigne. Definisanje i saglasnost oko zajedničkog pristupa uverava da je tim saglasan oko

načina za postizanje ciljeva koje tim treba da dosegne.

Efikasan tim mora imati pojedinačnu i zajedničku odgovornost za cilj tima, specifične ciljeve tima i zajednički pristup.

**Glavni simptomi neefikasnog i lošeg funkcionisanja tima:**

1) frustracija

2) konflikt i nezdrava konkurencija

3) neproduktivni sastanci

4) nedostatak poverenja u vođu tima

**13.2. Vrste timova**

**Osnovna podela je na:**

1. **stalne timove** - oni predstavljaju organizacione jedinice stalnog karaktera, čije je

trajanje permanentno.Oni obavljaju specifične radne zadatke

neprekidno i deluju kao stalne funkcionalne jedinice

2. **privremene timove** – predstavljaju privremene org. jedinice koje traju dok ne završe zadatak ili posao za koji su

osnovane.

**Vrste timova po Yukl-u:**

1) funkcionalni timovi

2) multifunkcionalni timovi

52

53 www.puskice.org

3) samoupravni timovi

4) samodefinišući timovi

5) timovi top menadžmenta

**13.2.1. Funkcionalni timovi**

Funkcionalni timovi obavljaju specifične i specijalizovane zadatke koji predstavljaju deo iste funkcionalne oblasti.

Ovi timovi obično imaju dugo trajanje, a članovi tima imaju relativno stabilne pozicije.

Za efikasan rad funkcionalnih timova veoma je bitno da su članovi tima dobro motivisani, da su dobro obučeni i da razumeju

svoje uloge i zadatke i da su dobro organizovani da mogu da upotrebe svoje veštine i znanja.

Takodje potreban je i visok stepen kooperacije, kohezije i poverenja izmedju članova tima.

Rezultati tima takodje zavise i od toga da li su obezbedjeni resursi koji su potrebni za obavljanje poslova, zatim potrebne

inostrane veze i često i politička podrška.

**13.2.2. Multifunkcionalni timovi**

Multifunkcionalni timovi se koriste da se poboljša koordinacija nezavisnih aktivnosti izmedju različitih specijalizovanih jedinica

u okviru iste organizacije.

Tim je zadužen za planiranje i vodjenje složenih poslova i projekata koji zahtevaju koordinaciju, kooperaciju i zajedničko

rešavanje problema nastalih u realizaciji. Oni se koriste, recimo, kod razvoja novog proizvoda.

Timovi mogu imati stalni i privremeni karakter.

Značajni **problem** u vodjenju multifunkcionalnih timova je i činjenica da članovi tima moraju biti lojalni i rukovodiocima

funkcionalnih jedinica, što otežava vodji tima efikasno vodjenje i efikasno završavanje zadataka tima. Najveći broj

multifunkcionalnih timova ima formiranog vodju koji je postavljen od strane višeg rukovodstva, mada tim može biti i

samovodjen.

**13.2.3. Samoupravni timovi**

Kod samoupravnih ili samovodjenih radnih timova odgovornost i autoritet se prenosi sa menadžera na članove tima, tako da

oni sami upravljaju svojim poslovima.

Samoupravni timovi obavljaju aktivnosti koje su nezavisne i članovi tima su relativno stabilni tokom veka trajanja tima.

Funkcionisanje samoupravnih timova se bazira na definisanju i podeli nadležnosti i odgovornosti u okviru matične

organizacije u kojoj timovi funkcionišu.

Samoupravni timovi donose značajne prednosti kao što je veće zalaganje članova tima u radu, poboljšanje kvaliteta,

povećana efikasnost i zadovoljstvo u radu, smanjena odsutnost sa posla.

Specifičnost samoupravnih timova je lakša zamena članova tima i smanjene potrebe za menadžerima i administrativnim

osobljem.

Kod samoupravnih timova treba razlikovati **interne i eksterne liderske uloge.**

**Interne liderske uloge** uključuju dodeljivanje upravljačkih odgovornosti članovima tima.Samoupravni tim ima internog vodju

tima koji koordinira aktivnostima tima.

**Eksterna liderska uloga** uključuje odgovornosti koje nisu dodeljene timu. Eksterni lider ne radi na nadgledanju poslova, već

pre svega kao konsultant, trener i pomagač.

**Da bi samoupravni timovi dokazali svoje prednosti oni moraju ispuniti sledeće uslove:**

1. jasno definisani ciljevi

2. složeni i merljivi zadaci

53

54 www.puskice.org

3. mala veličina i stabilno članstvo u timu

4. značajna ovlašćenja i sloboda izbora

5. pristup informacijama

6. odgovarajuća priznanja i nagradjivanje

7. jaka podrška vrhovnog rukovodstva

8. kompetentan eksterni lider

9. adekvatne medjuljudske veštine

**13.2.4. Samodefinišući timovi**

Oni su takva vrsta timova koji imaju najveći stepen autonomije i ovlašćenja. Oni imaju poseban status, status posebnog

preduzeća, koje ima pravo za donošenje potrebnih odluka za vodjenje poslova u manjim preduzećima.

Samodefinišući timovi sa velikim ovlašćenjima i autonomijom se obično stvaraju u manjim preduzećima, klubovima i dr.

**13.2.5. Timovi top menadžmenta**

Tim top menadžmenta čini ekipa vrhovnih menadžera koji zajednički upravljaju nekim preduzećem ili organizacijom. Ovaj tim

čine generalni direktor ili predsednik neke kompanije i njegovi zamenici ili pomoćnici.

Ovaj model se koristi kod velikih i složenih kompanija kod kojih je zbog velikog obima i složenosti poslova, veoma teško da

jedan menadžer upravlja, pa je pogodnije da se jedan deo ovlašćenja prenese na grupu menadžera koji zajednički upravljaju

preduzećem.

Generalni direktor predstavlja vodju ovog tima koji ima veliki uticaj na članove tima.

**13.3. Faze u razvoju projektnih timova**

Svaki zim prodje kroz odredjene faze u svom razvoju.

**Postoji 5 brazličitih faza u razvoju timova:**

1) faza formiranja

2) olujna faza

3) faza normiranja

4) faza funkcionisanja

5) faza rasformiranja

1. **Faza formiranja** - je početna faza u razvoju tima u kojoj članovi tima tek sagledavaju svrhu i ciljeve tima,

načina rada i vodjenja itd. U ovj fazi članovi tima počinju da se ponašaju kao grupa

2. **Olujna faza** - u ovoj fazi dolazi do neslaganja, problema i konflikata, komunikacija slabi i može da se

prekine, što neomogućava rešavanje problema, slabi poverenje i moral medju članovima tima i stvara

suprotstavljene grupe.

U svemu tome vodja ima glavnu ulogu da usmerava i povezuje ljude, predlaže rešenja, razvija lojalnost i

usmerava članove tima na realizaciju zajedničkih ciljeva i zadataka.

3. **Faza normiranja** – u ovoj fazi se uspostavlja saradnja i kooperacija izmedju članova tima. Da bi se prešlo

u sledeću fazu razvoja tima potrebno je ostvariti veću integraciju ciljeva, uloga, normi i strukture radi daljeg

povećanja produktivnosti tima**.**

54

55 www.puskice.org

4. **Faza funkcionisanja** – ovo je faza zrelosti tima. Tim je prevazišao konflikte i neslaganja i deluje zajednički

i efikasno. U ovoj fazi vodja tima deli odgovornost sa članovima u pogledu izvodjenja zadatka i njegov

glavni cilj je da održi zadovoljstvo, entuzijazam i pozitivnu radnu klimu članova tima kako bi se postigao

dalji razvoj produktivnosti.

5. **Faza rasformiranja** – zadnja faza u razvoju tima i ona je karakteristična za privremene timove, koji se

rasformiraju kada završe zadatak ili projekat za koji su osnovani. Članovi osećaju zadovoljstvo zbog

uspešno obavljenog posla, ali istovremeno žale zbog rasformiranja tima, prestanka zajedničkog rada i

druženja.

**13.4. Formiranje tima**

**Formiranje tima se može definisati kao** proces stvaranja grupe ljudi, od različitih pojedinaca, koja će zajednički

efikasno da radi na realizaciji zajedničkog zadatka i dostizanju cilja.

**Formiranje tima (by Woodcock):**

1) jasno defisnisani zajednički ciljevi

2) otvorenost i izglađivanje stavova

3) podrška i vera u zadatak

4) saradnja i rešenje konflikta

5) procedure

6) adekvatno vođstvo

7) regularne kontrole

8) invidualni razvoj

9) dobri unutrašnji odnosi

**Formiranje tima (by Wilemon i Thomhain):**

1) sakupljanje članova tima

2) stvaranje klime za razvoj tima

3) definisanje ciljeva

4) dodela uloga

5) razvoj procedura

6) donošenje odluka

7) kontrola

**Formiranje tima (by Stuckenbruck i Marchall):**

1) plan za formiranje tima

2) pregovori sa članovima tima

3) organizovanje tima

4) održavanje prvog sastanka

5) postizanje lojalnosti članova tima

6) izgradnja kanala komunikacije

7) usmeravanje aktivnosti

8) kontinuirani razvoj tima

**Proces formiranja tima otpočinje** izradom plana za formiranje tima što predstavlja početni zadatak rukovodioca tima.

U **II fazi** se vrši dogovor sa potencijalnim članovima tima i izbor članova tima.

U **III fazi** se otpočinje sa radom na ostvarenju zajedničkih ciljeva.

U **IV fazi** se održava prvi sastanak i ova faza se smatra kritičnom fazom formiranja tima.

55

56 www.puskice.org

Od **V-te faze** zavisi uspešnost rada tima i efikasnost završetka posla.

**VI faza** je jako važna faza u procesu formiranja tima.

U **VII fazi** se vrši usmeravanje ovog procesa korišćenjem odgovarajućih iskustava i znanja.

**VIII faza** se odnosi na realizaciju aktivnosti kojima se održava kontinuitet procesa formiranja tima.

**13.5. Kako tim učiniti efikasnim**

**Poboljšanje efikasnosti tima:**

1) smanjenje straha i zabrinutosti članova tima

2) poboljšanje klime u timu

3) postizanje lojalnosti tima

4) motivacija članova

5) timska komunikacija

6) timsko rešavanje problema

7) rešavanje konflikta

8) sistem nagrađivanja

Pre svega rukovodilac treba detaljno da objasni svim članovima tima ciljeve tima i uskladjenost njihovih pojedinačnih ciljeva i

ciljeva tima. Takodje treba da objasni tačnu ulogu svakog člana tima i da ih uveri u značaj njihovih uloga u radu tima,

odnosno da ih uveri da bez pojedinačnog doprinosa svakog člana tima, tim ne može efikasno da deluje.

Efikasan tim čini grupa specijalista koji su motivisani da zajedno rade.

Postizanje lojalnosti grupe je znatno teži problem od postizanja lojalnosti pojedinca.

**Najvažnije akcije za postizanje motivacije tima su:**

1. Postavljanje izazova

2. zajedničko razmatranje nerešenih pitanja

3. nagrade

4. mogućnosti za profesionalni razvoj

5. razvoj takmičarske atmosfere

6. obezbedjenje pogodnog okruženja

Za efikasno funkcionisanje tima od izuzetne važnosti je i dobra timska komunikacija, i to komunikacija unutar tima i sa

okruženjem.

Postoji više načina pomoću kojih **vodja može da ostvari dobru komunikaciju**:

1. biti dobar komunikator

2. biti ekspeditor komunikacije

3. osloboditi se onih koji blokiraju komunikaciju

4. koristiti „usku matricu“

5. obezbediti prostoriju za sastanke

6. održavati efikasne sastanke

Vodja tima treba da bude dobar komunikator i da održava efikasnu komunikaciju u timu, ali i da bude sposoban da

onemogući one koji mogu blokirati komunikaciju.

Rešavanje problema u timu je izuzetno značajno za efikasan rad tima. U rešavanju problema treba da učestvuje ceo tim a

rukovodilac treba da nadje pravi način da ohrabri traženje najboljeg rešenja i da podstiče inovativnost.

DODATAK:

Faze procesa odlučivanja:

1. Evidentiranje problema

2. Rangiranje problema

3. Definisanje problema

4. Sakupljanje činjenica

5. Predviđanje budućnosti

6. Formiranje modela

7. Rešavanje problema

8. Vrednovanje rezultata

9. Donošenje odluke

10. Kontrola izvršenja

11. Analiza posledica izvršenja

- Pri rešavanju konkretnih problema, potrebno je posebno razjasniti da li će se odnosni problem

rešavati empirijsko – intuitivnim putem ili uz pomoć kvantitativnih metoda.

Faze kvantitativnih metoda

1. Definisanje problema koji bi trebalo rešiti

2. Formulisanje ciljeva koje bi trebalo dostići rešavanjem problema

3. Izabiranje kriterijuma za merenje dostizanja cilja

4. Iznalaženje mogućih alternativnih rešenja problema

5. Iznalaženje najbolje alternative

6. Donošenje odluke o realizaciji najbolje alternative.

- Proces donošenja odluka se sastoji iz dve osnovne faze – pripreme odluka i akta donošanja

Odluka.

- Pripremu odluka čine sledeće aktivnosti:

• Definisanje problema

• Određivanje cilja koji bi trebalo dostići realizacijom

• Iznačaženje mogućih alternativnih rešenja

• Odabiranje kriterijuma za izbor

• Neposredna priprema za izbor – potrebni proračuni, analize i, eventualno, izračunavanje

vrednosti kriterijuma za svaku alternativu

• Iznalaženje njabolje alternative.

- Ukoliko se celokupna faza pripreme odluka vrši posebnom metodologijom, uz upotrebu

naučnih metoda, onda je to naučna priprema odluka.

**10.4. Odlučivanje o razvoju preduzeća**

- Proces odlučivanja o razvoju obuhvata definisanje mogućih alternativa čijom se realizacijom

dostižu ciljevi postavljeni u fazi planiranja, zatim odabiranje merila ili kriterijuma na osnovu

kojih će se vršiti vrednovanje raspoloživih alternativa, neposrednu pripremu za izbor –

vrednovanje svake alternative, izbor najbolje alternative i, na kraju, donošenje odluke o

realizaciji izabrane, najbolje alternative.

**12.8.2. Menadžer i lider**

Menadžer obvlja sve podrocese menadžmenta: planiranje, organizovanje,

kadrovanje, vođenje i kontrolu. Njegova uloga se ogleda, pre svega, u planiranju ciljeva i akcija,

organizovanju i vođenju ljudi ka njihovom izvršenju, kao i u kontroli izvršenja. Lider se bavi

samo vođenjem ljudi i njihovim usmeravanjem i motivisanjem da ga slede u ostvarenju budućih

ciljeva i strategijskih vizija preduzeća.

Za svaku organizaciju veoma je bitno da ima menadžere s

osobinama lidera, odnosno – lidere na menadžerskim poslovima. To znači da postoji i menadžer

koji je lider, i on sa zvanične menadžerske pozicije u organizaciji liderski vodi ljude ka

ostvarenju promena i strateških vizija preduzeća

**10. Proces odlučivanja**

Definisanje procesa odlučivanja – 4 koraka:

1. Opažanje potreba
2. Formulacija alternativa
3. Ocena alternativa
4. Izbor jedne alternative

U procesu upravljanja razvojem preduzeća vrši se donošenje odluke kod:

1. definisanja i izbora strategije razvoja preduzeća
2. definisanja i izbora razvojne politike preduzeća
3. definisanja i usvajanja dugoročnog i srenjoročnog plana razvoja preduzeća
4. definisanja i usvajanja pojedinačnih planova razvoja preduzeća
5. selekcije i izbora razvojnih projekata
6. izrade i ocene predinvesticionih projekata
7. izrade i ocene studije tržišta
8. izrade i ocene investicionih programa
9. izrade i usvajanja investiciono-tehničke dokumentacije
10. konačnog olučivanja o realizaciji određenog investicionog projekta itd.

Def metoda odlučivanja

* Jedna od osnovnih metoda odlučivanja; daje prognoze o neizvesnim situacijama za koje nismo u stanju da izvedemo objektivne statičke zakonitosti; koristi se u situacijama u kojima ne postoji dovoljno statičkih podataka.
* Postupak primene:
1. definisati problem
2. formirati tim ekperata (10-15 članova)
3. obezbediti horizont u kome će se vršiti predviđanja
4. u prvoj seriji upitnika, od svakog eksperta tražiti prognozu i argumente te prognoze
5. dobijene prognoze uraditi u rastući niz i odrediti medijanu i donji i gornji kvartil
6. u drugoj seriji upitnika, ekspertima proslediti informacije iz tačke 5 i od njih trađiti da eventualno koriguju prognozu, i da to argumentuju.
7. u poslednjoj seriji upitnika, tražiti od eksperata da daju svoju konačnu prognozu.

**14. Specijalozovane menadžment discipline**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. upravljanje projektom
2. strateški menadžment
3. upravljanje promenama
4. upravljanje inovacijama
5. upravljanje rizikom
 | 1. totalno upravljanje kvalitetom
2. kros kulturni (interkulturni) menadžment
3. upravljanje znanjem
 |

**14.1 Upravljanje projektom**

Faze upravljanja projektima

1. Određivanje ciljeva upravljanja projektima
2. Definisanje organizacije za upravljanje projektom
3. Definisanje strukture projekta
4. Definisanje sistema planiranja i praćenje projekta
5. Planiranje vremena realizacije projekta
6. Planiranje i nivelisanje resursa za realizaciju projekta
7. Planiranje troškova realizacije projekata
8. Praćenje i kontrola vremena realizacije projekta
9. Praćenje i kontrola utrošenih resursa
10. Praćenje i kontrola troškova realizacije projekta
11. Izveštavanje o toku raalizacije projekta
12. Izveštavanje o zastojima i definisanje mera
13. Aktualizacija planova
14. Sumiranje rezultata i zatvaranje projekta

Osnovne funkcionalne oblasti upravljanja projektom:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. upravljanje integrisanjem projekta
2. upravljanje obimom projekta
3. upravljanje troškovima
4. upravljanje vremenom
5. upravljanje kvalitetom
 | 1. upravljanje ljudskim resursima
2. upravljanje komunikacijama
3. upravljanje ugovaranjem
4. upravljanje rizikom
 |

Za projektovanje organizacije se koriste dva osnovna pristupa:

1. klasičan pristup (organizacione forme: funkcionalna, projektna i matrična)
2. modeni (pet mogućih organizacionih formi)

Planiranje realizacije projekta može biti:

1. globalno (gruba razrada realizacije)
2. detaljno (operativno)

**14.2 Strateški menadžment**

Faze strateškog menadžmenta:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. strateška analiza
2. predviđanje budućnosti
3. definisanje misije i strateških ciljeva
 | 1. formulisanje i izbor strategije
2. primena strategije
3. kontrola primene strategije
 |

Dva osnovna strateška cilja:

1. obezbeđenje kontinuiteta funkcionisanja (egzistencija preduzeća)
2. obezbeđenje kontinualnog nastavka efikasnog funkcionisanja (željeni razvoj preduzeća)

Tri osnovne strategije (by I. Ansoff):

1. poslovna ili proizvodno-tržišna strategija
2. administrativna strategija
3. operativna strategija

Osnovne poslovne strategije (najznačajnije za svako preduzeće):

|  |  |
| --- | --- |
| 1. konsolidacije i manjih poboljšanja
2. tržišnog razvoja
3. razvoja proizvoda
4. razvoja diversifikacije
 | 1. rasta
2. ekspanzije
3. sužavanja posla
 |

**14.3 Upravljanje promenama**

Osnovni podprocesi upravljanja promenama:

1. planiranje promena
2. uvođenje promena
3. praćenje i kontrola uvođenja i odvijanja promena

Faze procesa upravljanja promenama

|  |  |
| --- | --- |
| 1. predviđanje promena
2. utvrđivanje nastalih promena
3. praćenje nastalih promena
4. planiranje promena u preduzeću
 | 1. uvođenje promena u preduzeću
2. kontrola uvođenja i ovijanja promena u preduzeću
 |

Osnovni razlozi za odbojnost prema promenama:

tradicija, strah, uloženi novac, prikriveni lični interesi

Procedura uvođenja promena (osnovne faze):

1. jasno definisanje promena koje se uvode
2. lociranje mesta gde se uvode
3. planiranje razultata koji se od promena očekuju
4. objašnjavanje promena i posledica prema zaposlenima
5. termin plan uvođenja promena

**14.4 Upravljanje inovacijama**

Osnovni izvori inovativnih mogućnosti:

1. neočekivano
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 i značenju
7. nova saznanja, naučna i nenaučna

Neočekivano – neočekivan uspeh, promašaj ili spoljni događaj

Nepodudarnosti:

1. između ekonomskih realnosti jedne privredne delatnosti
2. između realnosti jedne privredne delatnosti i pretpostavke o njoj
3. između napora jedne privredne delatnosti i vrednosti i očekivanja njenih korisnika
4. nepodudarnost u okviru ritma ili logike samog procesa

Promene u strukturi privrede:

1. brzi rast određene grane privrede
2. kada jedna grana ostvaruje brži rast i udvostručuje obim poslovanja
3. stanje tehnologija
4. brze promene obavljanja poslova u određenoj delatnosti

**14.5 Upravljanje rizikom**

Ključni faktori: rizični događaj, verovatnoća rizika i veličina uloga

Podprocesi upravljanja rizikom:

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

Planiranje reakcije na rizik obuhvata nekoliko mogućih strategija:

1. ignorisanje rizika
2. podnošenje rizika
3. smanjivanje rizika
4. prebacivanje rizika
5. podela rizika

**14.6 Upravljanje totalnim kvalitetom**

Elementi TQM koncepta:

1. upravljački pristup
2. učešće svih zaposlenih
3. kontinuirana poboljšanja
4. usmerenost na zadovoljstvo kupaca
5. poboljšanje kvaliteta
6. povezanost kvaliteta i efikasnog poslovanja

Model upravljanja kvalitetom (by Oakland):

1. tvrde komponente TQM-a
	* dokumentovani sistem upravljanja kvalitetom
	* alati i tehnike za upravljanje
	* timski rad
2. meke komponente TQM-a
	* obavezivanje menadžmenta na kvalitet
	* komunikacije
	* organizaciona kultura

TQM donosi prednosti u sledećim situacijama:

1. da se jasno fokusiraju na potrebe tržišta
2. da se dostignu vrhunski kvalitet u svim oblastima
3. da koriste jednostavne procedure za postizanje kvaliteta
4. da kritički i neprekidno proučavaju sve procese kako bi otklonili neproduktivne aktivnosti
5. da uoče potrebna poboljšanja
6. da razviju konkurentsku strategiju
7. da razvijaju i koriste timski rad u rešavanju problema i uvođenju poboljšanja
8. da stalno analiziraju procese i uvod strategiju kontinualnog poboljšanja

**14.7 Kros kulturni menadžment**

Kod kros kulturnog menadžmenta možemo razlikovati:

1. opšta kulturna znanja
2. posebna kulturna znanja
3. kros kulturni know how

Dimenzije interkulturne sposobnosti

1. izgradnja i održavanje odnosa
2. prenošenje informacija
3. pridobijanje naklonosti

Kros kulturne veštine i sposobnosti

1. sposobnost ukazivanja poštovanja
2. sposobnost da se ne sudi
3. sposobnost prihvatanja realnosti nečijeg znanja i percepcije
4. sposobnost izražavanja i razumevanja
5. sposobnost dozboljavanja svakome da ti se obrati i odgovori u diskusijama
6. tolerisanje neizvesnosti

Veštine za upravljanje u kulturnim razlikama:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. poznavanje sebe
2. globalno razmišljanje
3. kulturna radoznalost
4. fleksibilnost
5. uvažavanje
 | 1. upravljanje raznolikošću
2. međuljudska komunikacija
3. motivaciono liderstvo
4. verodostojnost
5. strpljenje
 |

**14.8 Upravljanje znanjem**

Kod upravljanja znanjem možemo razlikovati:

1. eksplicitno znanje (dokumenta i procedure)
2. znanje koje se podrazumeva (lična baza znanja, iskustvo i intuicija)