

1. 1. Definicije upravljanja

- upravljati znaci predvidjati, planirati, komandovati
- proces kroz koji odabrana grupa ljudi usmerava sve zaposlene u kompaniji prema zajednickom cilju
- Koordiniranje razlicitih resursa u procesu planiranja, organizovanja, usmeravanja kontrole –usmereno prema zadatom cilju.

Zajednički je to planiranje, organizovanje, usmeravanje i kontrola.

Upravljanje je proces planiranja, organizovanja, motivisanja i kontrole u pravcu postizanja odredjenih kompanijskih ciljeva.

Rukovodjenje je alokacija ponasanja pojedinaca i grupa usmerena ka definisanim ciljevima kompanije.

Rukovodjenje je deo procesa upravljanja.

Usmeravanje je deo rukovodjenja i oznacava upucivanje radnika na konkretan zadatak

ISTORIJSKI KORENI MENADZMENTA

1. 2. Industrijski odnosi

- do kraja 19. veka – imale su direktora vlasnika i poslodavca – jednu ličnost.
- Najznačajnije promene 1907g. Kada u Engleskoj dolazi do razdvajanja privatnog vlasništva nad kompanijama od upravljačkih funkcija
- Stub modernih industrijskih odnosa čine sindikati.
- INSTITUCIJE. Sindikati , sindikalni savezi, udruženja poslodavaca...
- LICNOSTI .Sindikalni predstavnici u poslovnim odborima, službenici funkcioneri sindikata, poslodavci, direktori,sudije, ministri...
- PROCEDURE.Ugovaranja, pregovori, posredovanja, disc.postupci,stečajevi,promene propisa, sudski postupci..
- KATEGORIJE. Plate, radno vreme, uslovi rada, sadržaj rada, radni ugovori , vreme zapošljavanja...

Industrijski odnosi su socio- ekonomsKI odnosi u poslovno-radnom okruženju čiji su osnovni činioCI vlasnici kapitala, menadžeri, sindikati, radnici. Vlasnici kapitala i radnici su dve suprotstavljene strane, dok menadžeri i sindikati imaju funkciju ublažavanja.

1. 3. Razvoj organizacije

Jedan od prvobitnih oblika organizacije bio je sistem SUBKONTRAKTORA

(podugovaranja) koji se satojao od poslodavca i radnika koji je svoj posao obavljao kod kuće. Poslodavac je oragnizovao posao..nabavljao materijal...nalazio kupce..Ovaj bi se mogao nazvati pra-menadžer.

Početakom 20. veka – razvili se oblici organizacije...privatne kompanije, državne kompanije, jedinstvena trgovina, partnerstvo, multinacionalne kompanije, kooperative, radničke kooperative, industrijsko partnerstvo., odeljenja državne uprave...

TEORIJE MENADZMENTA

1. 4. Klasične teorije menadžmenta

- Anri Fajol je menadžment definisao kao predviđanje, planiranje, komandovanje, koordiniranje, i kontrolu u procesu dostizanja kompanijskih ciljeva.

On je utvrdio set ključnih preduzetničkih aktivnosti

- tehničke aktivnosti
- komercijalne aktivnosti
- finansijske aktivnosti
- obezbeđenje – čuvanje imovine
- računovodstvene aktivnosti
- menadžerske aktivnosti

Anri Fajol daje 14 opstih principa menadzmenta

1. Podela rada – usmeravanje pojedinca na odredjene poslove
2. Autoritet – pravo izdavanja naredbi
3. Disciplina. Definise se ugovorom sa poslodavcem
4. Jedinstvo komandovanje. Jedan naredbodavac jedan izvršilac
5. Jedinstvo planiranja. Jedinstven plan grupe sa zajednickim ciljem
6. Podredjenost individualnih interesa opstim interesima
7. Novcana naknada za rad treba da bude prihvatljiva i za radnika i za kompaniju
8. Centralizacija upravljackih funkcija
9. Piramidalna struktura od vrha ka podnozju organizacije

10. Poredak.pravi covek na pravom mestu

11. Pravicnost podrazumeva ljubazan pravedan odnos prema radnicima

12. VREME UHODAVANJA zaposlenih treba da bude dovoljno dugo da bi shvatili posao

13. Inicijativa, svih zaposlenih je pozeljna

14. Esprit de corps (korporativni duh) podrazuma harmoniju

Fajolovi principi doziovljavaju kritiku 60. tih godina jer nisu podlozni promenama

Frederik Tejlor- sledeći principi

Prvi princip – zasniva se na proceni dnevnog ucinka radnika

Drugi princip – sav umni rad treba ukloniti iz pogona i obavljati ga u planskom odeljenju

Treci principj - kontrola rada i izvršenja radnih obaveza

Pored ovoga on je razradio i metodologiju realizacije naucnog upravljanja u praksi

PRVO.Treba odabrati radnike sa najvisim stepenom strucnosti za dat posao

DRUGO.Treba detaljno prouciti osnovne pokrete i operacije koji svaki radnik obavlja

TREĆE- Proučiti uz pomoc stoperice vreme koje je potrebno za obavljanje datog zadatka

ČETVRTO.Treba eliminisati spore i nepotrebne pokrete

PETO:Posle odstranivanaja svih suvisnih kretnji treba odrediti serije najbrzih pokreta

1. 5. Teorije humanih odnosa (neoklasicne teorije)

U Americi se deveditih godina pojavljuje novi pravac od nazivom HUMAN RELATIONS humani odnosi.Skola humanih odnosa javlja se zahvaljujuci cuvenoj Hotorn studiji

Istrazivanja su pocela u Cikagu i bavila su se istrazivanjem dejstva osvetljneja radnog mesta na produktivnost i utvrdili su da ona ne zavisi od osvetljenja.

Na Harvardu 1927. počeo je istraživanje kada se radnicima daju dodatna motivisanja, kao što su dodatna pauza za odmor, mogućnostima raznog osveženja. Ovo nije imalo neki veliki uticaj na rezultat rada. Hooker je onda zaključio da elementi radne sredine nemaju nikakvo dejstvo iz dva razloga – prvo odnosi među radnicima su bili dobri, pa su se sjedinili, i drugo-postojao je stepen uskladenosti interesa radnika i menadžmenta.

Elton Mayo – insistirao na zadovoljniju socijalni potreba zaposlenih, uspostavljanju dobrih međusobnih odnosa i na osećanju da su svi zaposleni važni.

Iz klasične i neoklasične teorije menadžmenta razvilo se niz teorija radne motivacije. Postoje one koje se vezuju za rukovođenje ove teorije se mogu smatrati posebnim teorijama upravljanja.

1. 6. Teorija X i teorija Y - Douglas McGregor

Teorija X – klasičan pristup problemu radne motivacije – osnovne pretpostavke je da je čovek po prirodi indolentan, radi samo koliko mora. Zato je menadžment odgovoran za organizovanje ljudi i sredstava

McGregor smatra da su ovako organizovani principi, teorija X, pogrešni, i da ova teorija ima uzroke i posledice. Upravljanje i rukovođenje svedeni su na kažnjavanje prinudom i nisu stimulativni.

Teorija Y – ljudi su motivisani poseduju mogućnost razvoja. Zadatak menadžmenta je da ljudima omogućiti da saznaju i razvijaju svoje pozitivne karakteristike.

Teorija X i Y imaju isti cilj. Motivisanje ljudi ka postizanju ciljeva organizacije – s tim što teorija Y teži da postigne na što humaniji način postujući ličnost radnika.

U cilju primene teorije Y Mekgregor se zalaze za

- decentralizaciju sistema
- Obogacivanje i oplemenjivanje rutinskog posla
- Ucestvovanje zaposlenih u procesu odlucivanja

1. 7. Teorija hijerarhije motiva i potreba

A Maslou – Dao je sledecu strukturu potreba i utvrdio hiojerarhiju njihovog znacaja

PRVU GRUPU – potreba cine fizioloske potrebe (san, hrana, vazduh)

DRUGU GRUPU – potrebe za sigurnoscu

TRECU GRUPU – drustvene potrebe – kominkacija druzenje...

CETVRTU GRUPU – potrebe za postovanjem uvazavanjem, statusom prestizom...to je izraz covekovog ega,,kada se one zadovolje covek dozivljava osecanje samopouzdanja a kad se ne ispune...demoralise se...

PETU GRUPU – potreba za samopotvrđivanjem. ove potrebe javljaju se samo kad su predhodne četiri zadovoljene.

Ove grupe su u hijerarhijskom odnosu...kad se zadovolji prva.—druga...ide treća...itd.

1. 8. Motivaciona teorija dva faktora

Hercberg – sustina je da svi faktori radne motivacije i zadovoljstva poslom mogu da se svrtaju u dve grupe

- Prvu grupu čine svi faktori koji izazivaju nepostojanje nezadovoljstva i obuhvataju sve faktore koji izazivaju zadovoljstvo (posao, priznanje, mogućnost napredovanja, usavršavanja) .
- Drugu grupu – skup faktora između onih koji izazivaju nezadovoljstvo pa sve do onih koji ne izazivaju nezadovoljstvo (fizički uslovi radne sredine, društveni uslovi radne sredine – sistem upravljanja, međuljudski odnosi) bezbednost na poslu, distribucija plata, poslovna politika....

Prva grupa vezana je za sam rad

Druga grupa su faktori sredine

Radi se o dve potpuno različite grupe od kojih jedna izaziva zadovoljstvo a druga nezadovoljstvo.

T. Votson je kritikovao ovu teoriju tvrdeći da je Herceberg potpuno zanemario participaciju zaposlenih u upravljanju.

1966 Herceberg je dopunio ovu teoriju pretpostavkama o uticaju ukljućivanja zaposlenih u proces odlucivanja- na motivaciju.

1. 9. Instrumentalne teorije motivacije

Do danas je formulisano 14 ovih teorija koje se medjusobno razlikuju po tome kako tretiraju odnose. tj.da li postoji razlika izmedju ocekivanja i valencije.Sustina ovih teorija je u tome sto motivaciju za rad posmatraju kao izabrano ponasanje.

Najpotpunija teroija motivacije – VRUM – Teorija iscekivanja – gde su osnovne varijable – valenca, iscekivanje i ishod.

Valenca je privlacnost prema odredjenom cilju – moze da bude pozitivna – kad pojedinac preferira njihovo postizanje – nulta i negativna

Iscekivanje – uverenje pojedinca da je odredjeni cilj nuzan i dovoljan uslov za postizanje drugog.

Vrumov model najcesce je koricen za objasnjenje zadovoljstva poslom.

Iako je najpotpunija ima niz nedostataka – to si metodoloski nedostaci nepotpunog definisanja osnovnih kategorija kao i nekonzistentnost i kontradiktornost rezultata dobijenih empirijskim istrazivanjem.

10. Ostale teorije motivacije

Festingerova teorija kongitivne disonance. Npr. Korman je dao koncepciju po kojoj se ljudi ponasaju na poslu u zavisnost od predstave koju imaju o sebi i svojim sposobnostima. Prema njemu samo oni ljudi koje sbe cene nastoje da postignu rezultate za koje smatraju da odgovaraju njihovom položaju.

Mekleland potvrđuje postavke Kormanov i pokazuje u istraživanju da se direktori nekoliko velikih kompanija koji imaju veću potrebu za uspehom češće napreduju na poslu i smatraju se efikasnijim.

11. Teorija Z

To je više teorija upravljajna (japanskog menadžmenta) manje teorija motivacije.

Kružoci kvaliteta (quality circles) , proizvodnja bez gresaka-otpada (zero defect movement) ,blagovremeno snabdevanje proizvodnih traka (just in time) – to su neki od elemenata koje cine umetnost japanskog menadžmenta. U japanskim kompanijama više malih inovativnih grupa se udružuje i sinhronizovano deluje.

Ključni faktor motivacije ogleda se u mogućnosti kreativnog angazovanja svih radnika kroz inovativne grupe.

Teorija Z ne pridaje veliki znacaj rukovodjenju, ali istice znacaj globalnog organizacionog sistema sto je suprotno postavkama teorije Y.

Sustina teorije Z je u tome sto ona pokusava da integriše japansku i americku menadzersku praksu.

Glavne karakteristike delovanja americkog menadzmentasu.

1. kratkorocno zadrzavanje zaposlenih u kompaniji
2. individualizam u odlucivanju
3. Individualna odgovornost
4. brzo napredovanje
5. direktni mehanizmi kontrole
6. specijalizovana profesionalna karijera
7. selektivna briga o zaposlenima

Glavne karakteristike japanske prakse su.

1. dozivotno zaposlenje
2. kolektivno odlucivanje
3. kolektivna odgovornost
4. postupno napredovanje na poslu
5. indirektna kontrola

6. nespecijalizovana pšrofesionalna karijera

Briga o svim ljudim akompanije u kontekstu njohove licnosti

Spajajuci ove dve prakse OUČI je dao karakteristike kompanije koja se naziva Z tipom organizacije

1. dugoročno zaposlenje
2. kolektivno odlucivanje
3. individualna odgovornost
4. Sistem postupnog napredovanja zaposlenih
5. umereno specijalizovana profesionalna karijera
6. mehanizam indirektne kontrole
7. briga za sve zaposlene u kompaniji

SAVREMENI APLIKATIVNI MODELI

12. Evropski i americki menadžment

Na duhovnoj komponenti zasniva se zapadnoevropski ili americki menadžment. Karakteristike ovog tipa su.

- Individualizam - radnik ne zeli pomoc kolega niti je rado daje
- teznja ka brznoj karijeri – pojedinac se priprema da u samo startu zauzme dobre pozicije
- spesijalizacija –neprekoidno dokazivanje u jednoj oblasti poslovanja
- izrazeni licni interesi – pojedinac stavlja svoje interese iznad interesa kompanije
- Materijalna motivacija iznad moralne
- Nepostojanje identifikacije sa kompanijom – postovanje radnog vremema (englezi)
- Postovanje hijerarhija u procesu odlucivanja – poslovodne pozicije biraju ljudi koji su prosli ostru selekcionu politiku

13. Japanski menadžment

Suština japanskog menadzmenta je u industrijskim odnosima čiji su glavni cinioci

- doživotno zaposlenje
- sistem napredovanja i plata zasnovan na principu senioriteta – visina napredovanja u poslu određuje se na osnovu dužine zaposlenosti u kompaniji
- organizacija sindikata na nivou kompanije – znači da zaposleni u kompaniji imaju svoj nezavisni sindikat

14. Azijsko pacifički menadzment (Koreja Tajvan, Hong Kong, Tajland, Filipini, Malezija , Singapur i Indonezija)

Dve grupe ključnih faktora usmeravaju brz razvoj ovih zemalja

1. Primarne prednosti - niska cena rada, vredni ljudi, izražena radna kultura
2. Komparativne prednosti – prirodni resursi, geo pozicija, moderna tehnologija

Vodeće u svetu

- Koreja – automobilska industrija
- Indonezija – tekstilna industrija

- Tajvan – elektronska – kompjuterska industrija
- Tajland- poljoprivredna tehnologija
- Maletziaj i Indonezija – proizvodnja plemenitog drveta
- Hong Kong i Singapur – bankarstvo i finansije

Koriste ekonomski rat izmedju Evrope i Amerike pa se namecu.Umesto frontalnog napada koriste TRANSPLANT kompanije i koriste tehniku ODVIJAČA

Karakteristike menadzmenta u ovim zemljama su

1. Proizvodnja je organizovana uglavnom na principu podugovaranja
2. jedini segmenti koji funkcionisu su marketing,prodaja i ponekad menadzment proizvodnje
3. menadzment nije organizovan – divlji ili stihijski menadzment
4. menadzerske pozicije nisu jasno definisane – razudjeni tip menadzmenta

15. Geoekeonomska i menadzerska strategija ka rastu i razvoju

Pod globalnom ekonomijom podrazumeva se ekonomija vodećih, visokorazvijenih zemalja sveta.(SAD, Kanada, Japan)

Geoekonomika je mnogo siri pojam – sve postojeće ekonomije u svetu – nerazvijene, u razvoju i visoko razvijene.

Sredinom sezdesetih godina japanske kompanije krenule su u potragu za geografskim prostorima, gde žive vredni ljudi, a cena njihovog rada nije visoka. Odredili su eksportovanje kompletnih fabrika u zemlje jeftinije radne snage. Tako si Koreja, Tajland... postale plodno tle za rasad japanskih kompanija. Japanci su tako rešavali problem pronalazenja jeftinijeg rada, a te zemlje problem nezaposlenosti.

Sedamdesetih godina pojavili su se prvi nagovestaji ekonomskog konflikta između Japana i SAD. Amerikanci su se uplašili nagle ekspanzije japanskih fabrika, a japanci želeći da reše ovaj konflikt, počeli su da uspostavljaju svoje TRANSPLANT fabrike po SAD. I tako seleći svoje fabrike u južna područja SAD, posto u njima u glavnom žive obojeno stanovništvo, koje nije pristalica sindikata. Tako su japanci dali naziv tom području ZELENI POJAS u kome funkcioniše japanski menadžment.

Druga geoekonomska veza nastaje između Rusije, bivših socijalističkih zemalja istočne Evrope i celog sveta. Zapadna Evropa i SAD umesto osvajanja tržišta bivših soc. zemalja opredelile su se za kompletno ekonomsko preuzimanje ovih država. To se zove makroakvizicija.

Glavna razlika između Rusije, bivših sovjetskih država... država SEV-a sa jedne strane i Azijsko pacifičkog regiona s druge strane je u tome što se industrija Rusije... zasniva na tzv. teškoj industriji, a ove druge na visoko sofisticiranoj, osetljivoj tehnologiji. (Čeličana u Magnitorsku – Samsung – Koreja.)

Na koji način TRANSPLANTI Rusije mogu biti uspostavljeni u Azijsko pacifičkom regionu.

- da se preseli tehnologija i znanje
- da se uz njih preseli i ruska, istočnoevropska radna snaga

- da se pomesaju lokalna i istocnoevropska radna snaga.

TIPOVI ORGANIZACIJE MENADZMENTA

16. Problemi organizacije i menadzmenta

Organizacija kompanije je podruzje koje je u neprekidnom razvoju. Sustina ovog razvoja ogleda se u cinjenici da je moderna organizacija u stanju permanentne tendencije izazavne potrebom sa jedne strane strane i s druge strane potrebom za sto vecim stepenom integracije inetresa. Da bi se ove dve suprotnosti smirile potrebno je razresiti nekoliko kljucnih problema.

- Do koje mere treba dopustiti specijalizaciju razlicitih uloga zaposlenih u kompaniji. – Najcesce se obavalja grupisanjem radnih zadataka koji su vezani za istu funkciju u organizaciji
- Do kog stepena treba standardizovati ponasanje pojedinaca i grupa – ona je poptrebna samo u meri u kojoj se definisu okviri izvan kojih ponasanje pojedinaca ili grupa ne sme da ide.
- Koliko nivoa autoriteta treba uspostaviti – zavisi od velicine i podrucja delovanja

kompanije

- U kojoj meri odlucivanje u organizaciji treba da bude centralizovano - zavisi od vrste aktivnosti i velicine kompanije (maksimalnu centralizaciju mogu da imaju samo male preduzetnicke organizacije)

Neke od prednosti decentralizacije su.

1. omogucava TOP menadzmentu da se bavi kljucnim strateskim pitanjima, a za odlucivanje o manje vaznim delegira nize nivoa
2. ubrzava donosenje taktickih odluka, pruzanjem mogucnosti nizim menadzerskim nivoima da odlucuju bez konsultacija sa TOP menadzmentom.
3. osposobljava menazere lokalnih poslovnih jedinica da samostalno odlucuju
4. povecava radnu motivaciju mladjih menadzera dajuci im osecaj odgovornosti

Mane decentralizacije su

1. zahteva dodatnu kontrolu i razgranat sistem komunikacije
2. potrebna je dodatna koordinacija visih menadzerskih struktura
3. zahteva dodatan broj sposobnih i visokomotivisanih menadzera

17. Funkcionalna organizaciona struktura

Ova struktura vazana je za specijalizaciju uloga u kompaniji. Tipicna funkcionalna struktura organizacije grupise cetiri osnovne funkcije. PROIZVODNJA, MARKETING, FINANSIJE I LJUDSKI RESURSI.

Ljudi se organizuju u timove prema svojim kvalifikacijama..Najveca mana je sto kasnije teze da

se osamostaljuju. Da bi se to sprecilo potrebno je pojacati uticaj TOP menadžmenta. Ovakva organizaciona struktura karakteristicna je za proizvodne kompanije.

18. Divizionalna organizaciona struktura

Ovakvu strukturu najcesce poseduju velike multinacionalne kompanije, u cijem sastavu, sirom sveta posluju regionalne kompanije. Veoma cesto ove kompanije deluju samostalno, s tim sto se na trzistu pojavljuju sa proizvodom koji je razvijen od strane matricne kompanije, koja kontrolise standarde i nastup na trzistu CERKI kompanija, a preko svoje FUNKCIONALNE DIVIZIJE. Funkcije i ljudski resursi kontrolisu se od strane tzv. STABNIH FUNKCIJA matricne kompanije. Diviziona organizaciona struktura omogucava decentralizaciju, koja se sprovodi putem prenosjenja moci odlucivanja iz centra na regionalne kompanije.

19. Matrična organizaciona struktura

Ovo je novi oblik organizacione strukture. Pre svega u naucnim institucijama, organizacijama za specijalnom proizvodnjom vezane za kosmicka istrazivanja, avio industrija i neke vojne industrije. Ona je veoma decentralizovana. Funkcionalni menadžeri obavljaju one aktivnosti koje podrzavaju rad projektnih timova. To su proizvodnja, nabavka potrebnog materijal, regrutovanje potrebnih kadrova. Sa druge strane, menadžeri projektnih timova su uglavnom umni ljudi, naucnici, eksperti da bi se uspesno bavili naučno istrazivackim radom ne smeju biti sputani bilo kakvim uticajem odozgo. U tom smislu menadžeri ovih timova imaju vise koordinirajucu funkciju, a manje upravljacku

Glavne karakteristike matricne organizacione strukture je u tome sto kombinuje vertikalne linije komunikacije i autoriteta sa horizontalnim bocnim linijama.

Slabosti matricne organizacione strukture ogledaju se u konfliktnima vezanim za alokaciju ljudskih resursa izmedju istrazivackih timova kao i mogucnosti njihovog eventualnog osamostaljenja. Uprkos ovim slabostima moze se reci da matricna organizaciona struktura nabolje resava sukob izmedju TEZNJE pojedinačnih funkcija i POTREBE integracije kompleksnih aktivnosti moderne organizacije.

20. Piramidalni tip menadzmenta

Ovo je najautoritativniji tip menadzmenta sa strogom subordinacijom. Odlucivanje, naredbodavne funkcije i informacije su jednosmerni i krecu se od vrha piramide, menadzera srednje linije do sefova administrativnih odeljenja i poslovodja u direktnoj proizvodnji.

Prednost ovog tipa menadzmenta je u tome sto se tacno zna ko za koje odluke snosi odgovornost a upravljacke funkcije su strogo odvojene od izvrsilackih.

Piramidalni tip menadzmenata vezuje se za funkcionalu organizacionu strukturu, odnosno za kompanije sa centralizovanim sistemom odlucivanja.

21. Mrežni tip menadzmenta

Osnovna karakteristika ovog tipa menadzmenta je decentralizacija procesa odlucivanja i delegiranje ovlasćenja na članove poslovnog odbora kao i na ostale nivoe organizacije. Direktori poslovnog odbora, odnosno direktori određenih sektora kompanije, glavni su nosioci vlasti u kompaniji. Oni svoju moc mogu da prenesu i na upravljacke nivoe, a informacije se umesto jednosmerno odozgo na dole, kreću u svim pravcima i smerovima. Mrežni tip menadzmenta primeren je funkcionalnoj organizaciji koja teži decentralizaciji, ali je ipak bliti divizionalnoj organizacionoj strukturi.

22. Menadzment tipa PAUKOVA MREZA

Ovo je tip menadzmenata, koji se prema rasporedu svojih činilaca postavlja horizontalno. Ovo je gotovo potpuno decentralizovani menadzment. Centar mreže predstavlja, vrh kompanije koji ima koordinirajuću funkciju. On se kao i sve ostale menadzerske funkcije nalazi u istoj ravni. Protok informacija je slobodan u svim pravcima i smerovima, odluke se donose zajednicki. Osnovna karakteristika ovog tipa je izražena egalitarnost. Primenjuje se u divizionalnim i matricnim organizacijama ali je blizi po karakteru matricnoj organizacionoj strukturi.

23. Razudjeni (cluster) tip menadzmenta

Ovo je skoro decentralizovan tip menadzmenta. Moc odlucivanja ravnomerno je raspoređen na sve nivoe menadzmenta. I ovaj tip menadzmenta je postavljen u horizontalnu ravan. Protok informacija je u svim pravcima i smerovima. Nacin donosenja odluka je konsultativan. Odgovornost je zajednicka. Izrazito je fleksibilan i adaptivan. Pogodan je za male i srednje

kompanije. Odgovara matricnoj strukturi menadzmenata i zahteva kreativne i multikvalifikovane ljude.

MENADZMENT U PRAKSI

24. Proces menadzmenta

Proces upravljanja odvija se u cetiri faze.

- planiranje
- organizovanje
- motivisanje

- kontrola

Osnovni elementi funkcionisanja organizacije su INPUTI (ulazi, resursi, akcije), KONVERZIJA, AUTPUTI (rezultat, proizvod). Sva tri elementa nalaze se u svakoj fazi procesa upravljanja.

Prakticne menadzerske aktivnosti mogu se grupisati u cetiri faze.

- Planiranje- u njoj se definisu se ciljevi organizacije i u njoj se vrse pripreme kako bi ti ciljevi bili dostupni
- Organizovanje – u njoj se vrši alokacija zadataka i odgovornosti za izvršenje plana.
- Motivisanje – je faza povezivanja socijalnih, materijalnih i psiholoskih potreba zaposlenih
- Kontrola – je osmatranje i ocena aktivnosti pojedinaca i grupa u kompaniji.

Koje karakteristike menadzera usmeravaju ka akciji, a koje ka rezultatu. To su

EFIKASNOST – odnos rezultata(autputa) prema kolicini ulaznih resursa (inputa)

EFEKTIVNOST – postizanje rezultata koji se ocekuju od pozicije menadzera.

Kljucne karakteristike menadzera prema Mincbergu treba da budu

- preduzimljivost
- smisao za alokaciju resursa
- sposobnost rukovodjenja
- da uspesno povezuje razlicite funkcije
- da poseduje moc zapazanja promena
- pregovaracke sposobnosti
- moc brzog smirivanja konflikata i poremećaja

25. Planiranje

Osnovni model planiranja ima pet faza

1. definisanje ciljeva organizacije
2. Utvrđivanje svih mogućih puteva postizanja definisanih ciljeva
3. izbor najbolje alternative za postizanje cilja. Razvoj opdabrane alternative
4. aktiviranje planova

26. Odlucivanje

Osnovni model odlucivanja sastoji se iz sedam faza

1. definisanje problema
2. prikupljanje relevantnih podataka treba da pomogne da se odrede okviri resavanja problema
3. razvoj mogucih alternativnih resenja
4. spoznavanje mogucih posledica donosenja odluke
5. opredelenje za optimalnu –od mnogih solucija i ona je kriticna u procesu odlucivanja
6. implementacija solucije, odnosno njena provera u praksi
7. utvrdjivanje rezultata primene optimalne solucije

26. Tipovi odluka

- strateske odluke – to su dugorocne odluke, kojima se utvrđuje misija kompanije na trzistu, odnosno odnos kompanije prema okruzenju
- operativne(takticke)odluke su kratkorocne i zasnivaju se na malom broju varijabli.
- Administrativne odluke su pratece odluke prilikom izvršenja strateskih odnosno OPERATIVNIH ODLUKA.

27. Sredstva –alati odlucivanja

Operacionalna istrazivanja (OI) sastoje se iz mnoštva tehnika za primenu naucnih metoda u resavanju slozenih problema u organizaciji. Sustina OI je u koriscenju naucnih modela za predstavljanje realne situacije. U OI tehnike spadaju mrežna analiza, analiza rizika i statisticka teorija odlucivanja.

28. Osnovni koraci u primeni OI

- formulisanje problema vezanog za ceo poslovni sistem

- konstrukcija matematičkog modela sistema
- razvoj solucije modela
- testiranje modela
- postavljanje feed-back mehanizma
- primena solucije

OI je kreiran samo da pomogne menadžerima da izaberu najbolju odluku.

DRVO ODLUCIVANJA je drugo, često primenjivano sredstvo u procesu odlucivanja. To je u osnovi mapa resenja u razlicitim fazama procesa odlucivanja. Ova tehnika pogodna je kada se odluke donose u nizu u kome svaka odluka utice na sledecu fazu. Prednosti ove tehnike su velike. Moguce je napustiti projekat strateske odluke u ranoj fazi, ukoliko se shvati da je pogresan.

BREINSTORMING je veoma moderna tehnika odlucivanja u kojoj ucestvuje veci broj ljudi. Poreklo je u reci BRAIN – mozak i STORMING – oluja. Mozdana oluja ili primereniji naziv BORBA MISLJENJA.

Primer-fabrika RENAULT –gde su na pitanje – kako vidite automobil devedesetih strucnjaci odgovarali po KRUGOVIMA, prvo –kako vidite uredjenje tehničkih detalja, zapremina motora, menjac, napajanje gorivom turbo ili obican motor... i tako po najboljim resenjima, davan je sledeci upitnik sa pitanjima za enterijeru automobila...kad su to resili...sledeci upitnik sa sve vise detalja ...i tako je nastao CLIO...

DELFI tehnika za podršku odlučivanja sastoji se , kao u predhodnom primeru iz više faza.

- prvo treba odabrati eksperte za određenu oblast
- drugo treba jasno formulirati zahteve prema ekspertima
- treće analize primljenih ideja obaviće posloводство i dati najoptimalnije rešenje

Moderna varijanta ove tehnike je elektronska delfi tehnika. Umesto pismenim putem razmena informacija- preko kompjutera. Prednost-brzina razmena informacija. Salbost u manjem broju ucesnika i kolicina informacija i jednom krugu je obicno manja.

29. SWOT analiza

Korporativno planiranje je stratesko planiranje kojim se utvrđuje dugorocna poslovna politika celokupne organizacije. Proizvod je strateski plan na 5-10 godina. Sa ciljem određivanja potrebne strategije planeri organizacije moraju razmatrati dva ključna pitanja.

- koji je trenutni ucinak kompanije na trzistu
- koji faktori okruzenja kompanije mogu bitno uticati na njenu buducnost

Odgovori na ova pitanja cine sustinu strateskog plana kompanije.

Odgovor na prvo pitanje je vezano za ucinak kompanije i dobice se procenjivanjem snage i slabosti kompanije.

Procena faktora okruzenja, koji mogu uticati na buducnost kompanije (drugo pitanje) svodi se na sagledavanje svih mogucnosti uspesnog delovanja kompanije u okruzenju ali i na otkrivanje opasnosti koje mogu da se pojave iz tog okruzenja. Mogucnosti i opasnosti okruzenja sagledavaju se kroz analizu tehnoloskih ekonomskih politickih i socijalnih trendova kao i kroz osmatranje aktivnosti konkurencije. Strateski plan kompanije pravi se kroz odgovore na dva pitanja – jedno vezano za ucinak kompanije, a drugo za moguće eksterne uticaje na kompaniju. Odgovori na ta pitanja dobijaju se analizom cetiri kljucna faktora –

- Snage – STRENGTHS
- Slabosti – WEAKNESSES
- Mogucnosti – OPPORTUNITIES
- Opasnosti – THREATS

30. TOWS matrica

Pocetkom osamdesetih godina Hajnc Vajrih je razvio TOWS matricu, koja analizira iste faktore

kao i SWOT analiza, samo poredjane obrnutim redosledom.

-T - THEREATS – opasnost, posto Vajrih smatra da se tratesko planiranje preduzima upravo u kriznim situacijama, kada je kompanija u opasnosti.

Prema ovoj matrici cetiri alternativne strategije su moguće

WT – kada se tezi maksimalnom smanjenju i slabosti i opasnosti

WO – kada se tezi smanjenju slabosti i maksimalnom povecanju mogucnosti kompanije

ST – koja suprotstavlja snagu kompanije opasnostima koje dolaze sa trzista

SO – kojom se snagom kompanije maksimalno iskoriscavaju sve mogucnosti na trzistu.

Ova poslenja je najpoželjnija.

31. Pozicioniranje kompanije prema modifikovanoj BCG matrici (Boston Consulting Group)

Pre nego sto se krene u stratesko planiranje, potrebno je jasno pozicionirati kompaniju na trzistu na kome se deluje. Takodje treba utvrditi pozicije kompanije i u odnosu na stopu rasta poslovanja u trenutku pozicioniranja. Kada se ovo parametri utvrde, onda se na BCG matrici moze sa prilicno sigurnosti utvrditi pozicija kompanije na trzistu a u odnosu na konkurenciju.

Malo iskustvo u poslovanju mala trazenja sa trzista robama i uslugama – moze lako da nestane.

Trazenja proizvoda i usluga kompanije velika a iskustvo malo – nije dramatcino. Teziste plana u takvoj situaciji treba da bude na povecanju volumena poslovanja, odnosno iskustva.

Ako je poslovanje kompanije u zizi trazenje, iskustvo veliko ona je vodeca na trzistu. Strateskim planiranjem treba utvrditi poslovnu politiku koju ce kompaniju sto duze odrzati na ovoj poziciji.

Ukoliko kompanija ima veliko iskustvo, koje je proizvelo i veliki kapitala poslovanje se vise ne susrece sa zahtevima trzista, menadzment kompanije se tada okrece potpuno novoj poslovnoj politici tzv. Preokret ili turnabout, razvija novi proizvod ili uslugu i krece ispocetka. Tada zahvaljujuci nagomilanom kapitalu i snaznim investicijama pocetne pozicije su na trzistu sa visokom trazenjom i mogucnostima velikog zahvata.

32. Upravljanje prema ciljevima

Jedna od kljucnih principa strateskog menadzmenta. Njegova uloga je usaglasavanje individualnih ciljeva menadzera sa ciljevima organizacije. Ovaj princip je predstavio i dao mu ime Piter Draker. Upravljanje prema ciljevima (Menagment by objectivies) je sredstvo integracije organizacionih ciljeva(profit , rast) sa individualnim potrebama menadzera (zarada napredovanje).

Najvaznije karakteristike MBO su

- usmeren na rezulate a ne na aktivnosti

- razvija se kroz proces korporativnog planiranja, prevodeći zajedničke ciljeve u individualne ciljeve menadžera
- teži povećanju učinka menadžera

Menadžeri svoje ciljeve postižu kroz realizaciju ciljeva poslovnih jedinica.

Jedan od najvrednijih elemenata MBO je što se postavljaju standardi učinka menadžera u svim ključnim oblastima. Tamo gdje je nemoguće izmeriti učinak, utvrđuju se standardi merenja napora koje menadžer ulaže prilikom obavljanja poslova. Ta procena treba da se zasniva na sledećim principima

- da bude usmerena na učinak
- da se usmeri na poboljšanja a ne na kritike postignutih rezultata

Drugi značajan element MBO je isticanje potrebe za obrazovanjem i kvalifikacijom menadžera, kako bi se postigli rezultati u ključnim oblastima. Takođe posebno su važne faze harmonizacije ciljeva, a to su faza unapređenja poslova menadžera, kao i kratkoročni cilj i faza pregleda učinka sa povratnom spregom prema operativnim planovima, ciljevima poslovnih jedinica i prema individualnim ciljevima menadžera.

Pregled učinka je posebno važna faza MBO jer se u toj fazi pravi analiza odstupanja učinka od operativnih planova kao i od odstupanja od očekivanih ciljeva poslovnih jedinica.

33. Organizovanje

Organizovanje je proces koji se sastoji od

- definisanja, grupisanja i struktuiranja aktivnosti
- podele i alokacije uloga
- utvrđivanje mera rezultata grupa i pojedinaca
- utvrđivanja pravila i sistema rada, uključujući komunikacije, odlučivanje i resavanje konflikata.

34. Razvoj organizacije

Razvoj organizacije podrazumava susretanje organizacije sa promenama. Drugim recima, razvoj organizacije je proces prilagođavanja permanentnim promenama koje se desavaju u njenom okruzenju.

Razvoj organizacije pociva na ljudskim resursima i pokrece se u trenutku kada se narusi harmonija delovanja pojedinaca i grupa u organizaciji.

RO se obavlja u vise faza

1. Preliminarna faza – sastoji se u utvrđivanju potreba promena u organizaciji. Ukoliko se utvrdi da su promene neophodne onda top menadzment utvrđuje ciljeve promena i razvojni program koji do njih dovodi. Istovremeno, utvrđuje se angazovanje treće strane u realizaciji programa razvoja. To je agens promenalichnost koja je neutralna. U ovoj fazi veoma je vazno precizno odrediti ulogu agensa promena.

2. Kada se postigne dogovor od potrebama primene programa RO, prelazi se na ANALIZE I DIJAGNOZE . U ovoj fazi inicijativu preuzima agens promena koji predlaže metode za prikupljanje potrebnih informacija i strategija u razvoju. Informacije se prikupljaju metodama intervjua i ankete. Na osnovu tih informacija uz pomoc trece strane menadzment uspostavlja konacnu dijagnozu.

3. Treća faza je dogovor o ciljevima RO programa. Ciljevi mogu biti – povećanje profita, osvajanje većeg dela tržišta, poboljšanje radne motivacije. Kada su ciljevi jasno postavljeni prelazi se u sledeću fazu

4. Akcioni plan – glavnu ulogu u kreiranju akcionog plana ima opet agens promena. Akcioni plan ima obeležja operativnog, taktickog planiranja. Agens promena treba u ovoj fazi da napravi ekspertizu svih konkretnih sadržaja rada i da primeni svoja znanja iz oblasti bihevioristickih ucenja (psihologije, industrijske psihologije, psihologije, sociologije, sociologije rada i industrijske sociologije)

5. Aktiviranje plana razvoja organizacije. U ovoj fazi se kontrolise njegovo sprovođenje, Kontrolu vrše članovi top menadzmenata u saradnji sa agensom promena.

6. Revizija ciljeva i planova - posto je njegova uloga završena agens promena odlazi i njegovu ulogu preuzima menadzerski tim sa ciljem da uspesnije upravlja novim poslovima.

Najznacajniji efekti razvoja organizacije

- osposobljavanje organizacije da se prilagodi promenama
- stvaranje organizacione strukture koja podstice kooperaciju
- oslobadjanje latentne energije i kreativnosti kompanije
- Poboljšanje razumevanja organizacijskih ciljeva od strane zaposlenih

- Stvaranje mogućnosti razvoja menadžmenata
- Stimulisanje kreativnosti u pristupu rešavanja problema na svim nivoima organizacije
- Povećanje stepena integracije menadžera u radne timove

35. Komunikacije u organizaciji

Formalna komunikacija u okviru organizacije može se posmatrati sa tri aspekta.

- mediji komunikacije
- veština komunikacije
- organizacija komunikacije

Ključna pitanja čiji će odgovori odrediti okvire mreže komunikacije u organizaciji

Kojim informacijama komunicirati?

Kada komunicirati?

S kim komunicirati?

Kako komunicirati?

Informacije kojima treba komunicirati mogu se podeliti u formalne(sluzbene) i neformalne (glasine). Podela se moze izvesti i na osnovu prostora sa koje dolaze – interne- u samoj organizaciji i eksterne – iz organizacijskog okruzenja.

Interna komunikacija treba da se obavlja na svim nivoima organizacije. Kod centralizovanih irganizacionih struktura tendencija je da se komunikacija obavlja po vertikalnoj liniji.Matricna org. Struktura kombijnuje vertikalnu i lateralnu vrstu komunikacija.

Vertikalna komunikacija odvija se dvosmerno, a aletreralna podrazumeva protok informacija preko cele organizacije (izmedju ljudi na istim radnim zadacima, izmedju radnih timova, izmedju raznih odeljenja, sektora).

Postoji nekoliko tipova komunikacionih mreza

- u obliku lanca
- Tocka
- Kruzni tip
- U obliku slova Y

- Visekanalni tip

Najcentralizovaniji je u obliku tocka posto sve informacije idu ka i od koordinatora, koji se nalazi u sredistu mreze.

Najdecentralizovaniji je visekanalni karakteristican za klaster tipom upravljanja.

Kruzni je decentralizovan, a lancani i Y su hijerarhijski i centralizovani

36. Upravljanje vremenom

Kljucni faktori koji uticu na iskoriscenje vremena su

Priroda posla – ukoliko pojedinac obavlja posao sam a ne u grupi, ima dovoljno slobodnog prostora da rasporedi vreme. Ukoliko radi u kompaniji koja je tek pocela da radi niz nepredvidivih situacija prati njegovo iskoriscavanje radnog vremena

Menadzeri mogu na vise nacina poboljsati stepen iskoriscenja radnog vremena.

- planiranje koriscenja vremena
- postavljanje kratkorocnih ciljeva i odredjivanje prioriteta

- delegiranje zadataka na nize administrativne strukture
- razvoj određenih vestina, koje pomazu boljem iskoriscenju radnog vremena

37. Organizovanje ljudskih resursa

Pravilna alokacija ljudskih resursa unaci i efikasnu podelu rada, koja je jedan od znacajnih cinilaca dobre organizacije. Po definiciji, podela rada je rastavljanje konkretnog radnog zadataka na manje operacije i njihova raspodela izmedju clanova organizacije.. Podela rada povecava efikasnost. Uska specijalizacija povecava vestinu rada odnosno povecava brzinu izvodjenja pojedinih operacija sto povecava produktivnost. Vremenom ta specijalizacija se pretvara u neefikasnost prouzrokovanu mentalnom i fizickim naporom, dosadom .

U modernim uslovima mnogo je bolje posmatrati timski rad od pojedinacnog.

38. Raspon menadzmenta

U slobodnoj interpretaciji mogao bi da znaci domet moci svakog menadzera ili sirina podrucja uticaja pojedinog menadzera u organizaciji. Raspon menadzemnta je broj pojedinaca koje kontrolise svaki menadzer pojedinacno.

Da bi se ljudski resursi sto efektnije iskoristili potrebno je jasno definisati broj onih koji jedan menadzer uspesno vodi ka ispunjenju postavljenih normi. Ukoliko je broj pojedinaca mali on smanjuje svoj upravljacki ucinak, a ukoliko je veliki onda se gubi u efikasnosti jer se svi ljudi ne usmeravaju i ne kontrolisu dovoljno efikasno.

Kljucni situacioni faktori koji uticu na raspon menadzmenta

- slicnost funkcija – sto je stepen slicnosti funkcija veci to je raspon menadzmenta siri
- Geografska udaljenost – sto je udaljenost manja raspon menadzmenata je veci i obrnuto
- Slozenost funkcija odredjuje se na osnovu tezine posla radnika i broja operacija – sto su aktivnosti slozenije to je teze efikasno upravljati vecim brojem ljudi
- Koordinacija oznacava kolicinu vremena koju menadzer provede sinhronizujuci aktivnosti svojih izvrsilaca – sto se vise vremena provede u koordinaciji aktivnosti subordiniranih pojedinaca u grupa to je raspon menadzmenta manji
- Planiranje – kolicina vremena koju menadzer utrosi u razvoju organizacionih ciljeva, kreiranju planova i njihovom integrisanju u aktivnosti . – sto vise vremena menadzer provede u planiranju, to ce sa manje pojedinaca uspesno rukovoditi . Raspon menadzmenta je obrnuto srazmeran vremenu planiranja.

39. Motivisanje

Ljude treba motivisati nudeći im da rade ono što se nagradjuje odnosno placa. Ponašanje ljudi u kompaniji može se podeliti na potrebno ponašanje da bi se ostvarili ciljevi i ponašanje koje se nagradjuje odnosno placa. Nagradjivanje može biti materijalno i moralno, pa i motivaciju možemo podeliti na moralnu i materijalnu. Pre ili kasnije moralni motivi se kasnije pretvaraju u materijalni.

Moralni motivi se mogu nazvati kolektivnim motivima, a materijalni ličnim.

U prvim godinama socijalističke vlasti bilo je izraženo udarništvo i heroji rada. Materijalna motivacija je ono što je bilo izraženo u vreme udarništva, ali se nije smatralo moralnim jer nije bilo u skladu sa tada aktuelnom ideologijom. Sada su lični motivi primarni. U razvijenim zapadnim zemljama, a naročito u istočnoj Aziji (Japan, Koreja) uspešno se ukrstaju kolektivni i lični motivi.

Motivacija je proces pokretanja ljudske aktivnosti koja se usmerava prema postizanju određenih ciljeva.

Radna motivacija podrazumeva ukupnost različitih metoda i procesa izražavanja, održavanja i podsticanja takvog ponašanja koje je usmereno na postizanje određenih radnih ciljeva.

40. Strategija radne motivacije

1. KOMUNIKACIJA. Dobra komunikacija između menadžera – nosioci dobre komunikacije moraju biti menadžeri. Njihova naklonost prema subordiniranim, spremnost da saznaju njihove probleme, obezbedice da zaposleni osećaju sigurnije, da imaju osećaj pripadnosti kompaniji a samim tim i osećaj samopotvrđivanja. Sigurnost, pripadnost i samopotvrđivanje su osnovne ljudske potrebe, a komuniciranje je jedno od osnovnih sredstava za zadovoljenje ovih potreba.

2. Druga strategija radne motivacije je STAV menadžera prema zaposlenima. Ova strategija zasniva se na Mekgregorovim teorijama X i Y – na negativnim (X) odnosno na pozitivnim (Y) . Pod negativnim se podrazumava pretpostavke o indolentnosti, njihovoj nezainteresovanosti, ako se tada represivno deluje na njih, nije sigurno da će takav stav uvek delovati nemotivirajuće.

Pozitivni stav menadzera u smislu pretpostavki da su radnici vredni, sigurno će delovati motivirajući na radnike.

3. OSMISLJAVANJE I OBOGACIVANJE POSLA. Ima za cilj smanjenje dosade na radnom mestu: Jedan od najstarijih načina eliminacije dosade je ROTACIJA. Radnik se ne zadržava dug vremenski period na istom radnom mestu. Rotacija zahteva višestruku kvalifikaciju zaposlenog ili je posao sličan. Pod obogaćenjem poslova podrazumeva se uvođenje motivatora. Obogaćenje posla se ogleda u uvođenju sledećih elemenata u radni proces

- smanjenje kontrole rada dovodi do povećanja osećaja njihove lične odgovornosti
- pružanje mogućnosti zaposlenima da vladaju
- davanje slobode da osmisle svoj konkretni zadatak
- Uvođenje novih složenih zadataka što im pruža mogućnost za učenje i lični razvoj
- Pružanje mogućnosti da specijalizuju određene oblasti

1. MODIFIKACIJA PONASANJA – zasniva se na podsticanju određenog ponašanja a u zavisnosti od posledica koje takvo ponašanje izводи. Tako pojedinac teži da ponavlja to ponašanje a eliminiše ono koje se kažnjava.

2. KAZNA je manifestacija posledice nepoželjnog ponašanja.

Da bi strategija ponašanja imala stvarne pozitivne efekte na radnu motivaciju, menadžment mora jasno informisati zaposlene o odnosu. Ponašanje na poslu i posledice. Svaki program promene ponašanja mora imati sledeće elemente

1. utvrditi različite nivoe na različit kvalitet učinka
2. jasno upozoriti radnika šta čini pogrešno
3. kažnjavati radnika diskretno a ne pred kolegama
4. uvek nagradjivati dobar rad i ponašanje i kažnjavati negativno

41. Merenje motivacije

Prof. Dejvid Gest i autor knjige definisali su metodu sa tri osnovne tehnika merenja motivacije

1. ANKETIRANJE radnika odnosno traženje njihovog misljenja sta motivise na rad – najlakse je primeniti
2. PROCENJIVANJE PONASANJA RADNIKAu izmenjenim radnim okolnostima
3. MERENJE NAPORA , odnosno onih elemenata ucinka koji su pod njegovom kontrolom – najegzaktnija tehnika merenja radne motivacije. Normiranje rada je veoma osetljivo podrucje delovanja menadzmenta pa su i greske veoma ceste. Veoma je vazno utvrditi potreban napor koji radnik zaista moze da ulozi u toku radnog vremena . Merenjem napora moze se izmeriti i stepen motivacije radnika pojedinca.

42. Motivacioni ciklus

Sastoji se iz tri faze.

1. NASTAJANJE MOTIVA- pokrecu se aktivnosti zaposlenih ka ostvarenju odredjenog cilja
2. UCINAK
3. ZADOVOLJSTVO – NEZADOVOLJSTVO – ako menadzer preteruje u nezadovoljstvu moze da dovede do kontra efekta kod zaposlenog.

Prilikom odredjivanaj dokle treba ici sa negativnom motivacijomveoma je vazno utvrditi koji nivo napora radnik moze da izdrzi.

43. Kontrola

Planiranje i kontrola – prva i poslednja faza menadzmenta neraskidivo su vezani.

Kontrola je aktivnost omogucavanja da se stvari dogode kao sto je planirano.Ukoliko se jasno ne definise pravac akcije da bi se dostigli planirani ciljevi ovaj znacaj se gubi.Zato je potrebno nacrtati mapu kretanja i dosledno slediti zacrtane puteve ka cilju.Da bi se moguca skretanja sa puta jasno uocila potrebno je razviti metode merenja odstupanja, odnosno kontrole.

44. Kontrolni proces

Odvija se u tri faze.

- Merenje ucinka na svakoj radnoj poziciji – predstavlja ukupan ucinak organizacije
- Uporedjivanje izmerenog ucinka sa normom – na osnovu ovih rezultata menadzment utvrdjuje ukupan ucinak organizacije – rezltate poslovanja

Standardi ucinka mogu se posatviti u raznim oblastima na razne nacine(General electric)

1. Standardi profitabilnosti (koliko profit kompanija treba da ostvari)
 2. Standardi trzisne pozicije (mesto kompanije u segmentu trzista)
 3. Standardi produktivnosti (koliko svaki segment organizacije treba da proizvede)
 4. Standardi vodece pozicije (odredjuju sta kompanija treba da radi da bi stekla vodecu poziciju)
 5. Standardi razvoja ljudskih resursa (utvrduju programi selekcijeregrutovanja,obuke i edukacije ljudi)
 6. Standardi motivacije ((utvrduje kodeks organizacionog ponasanja u kompanijia)
 7. Standarsi javne odgovornosti (menadzment utvrduje stepen ucesaca kompanije u ukupnom drustvenom razvoju)
 8. Standardi balamsa imedju kratkorocnih i dugorosnih ciljeva (vreme trajanja niza kratkorocnih ciljeva kako bi se uspesno postigao strateski cilj kompanije)
- Preduzimanje korektivnih akcija (postupak dovodjenja organizacionog ucinka u sklad sa utvrdjenim standardima)

45. Tipovi kontrole

1. Podkontrola – preventivno delovanje sa ciljem sprecavanja nepovoljnih rezultata poslovanja
2. Kontrola u toku rada – stalna kontrola ne samo ljudi vec i masina na kojima se radi. Moze se kontrolisati i radni prostor.
3. Kontrola posle rada – usmerava se na analizu blize i dalje istorije kompanije.

46. Moc i kontrola

Moc predstavlja humanu stranu kontrole. Koliko ce kontrola rada ljudi biti uspesna zavisi od moci onoga koji tu kontrolu obavlja. Moc se moze definistati kao sposobnost da utice na druge. Pored moci drugi najvaznije aspekt menadzmenta koji se vezuje za kontrolu je vlast. Vlaste se definise kao pravo na komandovanje, odnosno – naredjivanje. Totalnu moc menadzera predstavlja zbor tzv. Pozicione moci – odnosno one moci koju menadzer stice svojom poziciom u kompaniji, licne moci – odnosno moci koja je menadzeru prirodno data. A koja se ogleda u njegovoj sposobnosti razvoja odnosa sa ljudima. Kako povecati totalnu moc – pita se svaki menadzer. Totalnu moc moze se povecati jedino kroz razvoj svoje licnosti. Povecanje licne moci menadzer mora da ostvaruje kroz sledece aktivnosti

1. Stvaranje osecaja obaveze drugih clanova otrganizacije – stvara osecaj kolegama kao da mu nesto duguju
2. Stvaranje licnog imidza eksperta u oblasti u kojoj deluje
3. Razvijanje osecaja identifikacije ostalih clanova organizacije sa menadzerom
4. Isticanje zavisnosti ostalih clanova organizacije od menadzera

47. Uspesna kontrola

Kako kontrolu uciniti uspesnom

1. Treba tacno utvrditi standarde i mere za utvrdjivanje sta je ispravno, a sta ide mimo predvidjenih okvira aktivnosti.
2. Treba shvatiti da se procesom kontrole mogu mogu postici razni ciljevi kompanije, a ne samo kontrolisanje ljudi, tehnologije i finansija
3. U procesu kontrole treba sakupiti sto vise informacija i blagovremeno ih iskoristiti. – one vremenom gube na kvalitetu i vaznosti
4. Menadzeri moraju uspostaviti takav proces kontrole koji je razumljiv svakom pojedincu u raganizaciji. Svaki clan mora znati sta se kontrolise

48. Kontrola i proizvodnja

Po definiciji proizvodnja je transformacija organizacijskih resursa u proizvode.

Organizacijski resursi su celokupni kapital koji je na raspolaganju

Transformacijau cini vise faza neophodnih da bi se resursi pretvorili u proizvode

Proizvodi cine robe ili usluge namenjene zadovoljenju ljudskih potreba

49. Sredstva kontrole u proizvodnji

1. usmeravanje menadzmenta na resavanje samo izuzetnih problema - delovanje menadzera samo kada nastanu krupni problemi u proizvodnji
2. breik ivn analiza (breakeven) - pokazuje kako troskovi i profit variraju o odnosu
3. planiranjei kontrola potrebnih sirovina i materijala – njom se moze povecati efektivnost i efikasnost kontrole proizvodnog procesa. Sustina ovog elementa kontrole je u stvari perciziranje spiskova potrebnih komponenti i materijala za proizvodnju svakog pojedinacnog proizvoda. U kontroli potrebnih sirovina najvise su otisli japanci sa tzv. Kanban - just in time - sistemom kojim se do perfekcije usavrsio sistem snabdevanja proizvodnih linija – eliminacija skladista...
4. kontrola kvaliteta – je prema japanskim industrijskim standardima JIS , sistem proizvodnih metoda kojim se ekonomicko proizvode robe ili usluge sa ciljem zadovoljenja potreba potrosaca. Kod kontrole kvaliteta veoma je znacajan nacin utvrdjivanja da li kvalitet koliko veliki broj proizvedenih robnih jedinica treba kontrolisati da bi se pouzdano utvrdio nivo kvaliteta.

Osnovni elementi breik ivn analize su

1. fiksni troškovi – troškovi koji se javljaju bez obzira na veličinu proizvodnje
2. varijabilni troškovi fluktuiraju u zavisnosti od veličine proizvodnje
3. ukupni troškovi su prost zbir fiksnih i varijabilnih
4. ukupan prihod se definise kao razlika između ukupnog prihoda dospelog od prodaje proizvoda i ukupnih troškova koji su nastali tokom njihove proizvodnje
5. gubitak se definise kao razlika između ukupnih troškova proizvodnje i ukupnog prihoda nastalog od prodaje proizvoda
6. breikivn tacka je tacka rentabiliteta je trenutak kada se ukupan prihod izjednači sa ukupnim troškovima, odnosno kada organizacija ostvaruje prihod koji tek pokriva troškove

Postoje dva tipa analize rentabiliteta – algebarski i graficki

Algebarski

$$FT = RT / C - VT$$

TR – tacka na kojoj proizvodnja dostize renabilitet

FT – ukupni fiksni troškovi

C – cena svakog pojedinacnog proizvoda koji je prodat

VT – varijabilni troškovi vezani za proizvodnjuu svakog pojednicanog proizvoda koji je prodat

MENADZMENT I ORGANIZACIONO PONASANJE

50. Osnovni okviri organizacionog ponasanja

Organizaciono ponasanje predstavlja posebno podrucje menadzmenta i kao takvo smatra se posebnom naucnom disiplinom bez obzira sto se jos uvek bori za svoj identitet u sistemu nauka

51. Upravljanje i rukovodjenje

Mnogo godina se kod nas poistovecivalo upravljanje(menagement) i rukovodjenje(leadership)

Upravljanje je planiranje, organizacija motivisanje(usmeravanje) i kontrola odredjenih aktivnosti sa ciljem ostvarivanja zadatog kompanijskog cilja.

Rukovodjenje je u najpostije, alokacija i usmeravanje ponasanja svih zaposlenih ka dostizanju definisanih ciljeva.

Menadzment ima tri glavne dimenzije

1. tehnicku – podrazumevaju njihovu tehnicku ekspertizu u oblastima proizvodnje, informatike kao i saznanja u oblasti marketinga i finansija

2. konceptualna
3. humana

52. Sta je organizaciono ponasanje

Organizaciono ponasanje je siroko priznat koncept u oblasti rukovodjenja.

Organizaciono ponasanje je nacin razmisljanja, nacin shvatanja problema, sprovođenja istrazivanja i pronalazenja odgovarajucih resenja. Pet bitnih karakteristika org. ponasanja

1. Problemi se formulisu u zoni jasno definisanih zavisno promenljivih velicina
2. Polje istrazivanja se usmerava na promene koje su pozitivne i za kompaniju i za pojedinca u njoj
3. polje istrazivanja ima izrazito humanisticku dimenziju koje je omedjena razvojem lisnosti, rastom kompanije i samoaktualizacijom zaposlenih
4. Organizaciono ponasanje se umesrava na povecanje licnog ucinka pojedinca
5. Organizaciono ponasanje mora da koristi naucne metode osmatranja interne situacije kompanije, kao i dejstva okruzenja za nju.

Sumirana definicija organizacionog ponasanja - razumevanje, predvidjanje i kontrola ljudskih ponasanja u organizaciji.

53. Razlike izmedju organizacionog ponasanja i srodnih naucnih disciplina

Tri naucne discipline srodne su organizacionom ponasanju

1. Organizaciono ponasanje i organizacijska psihologija. Obe dicipline izucavaju ljudsko ponasanje u organizaciji. Razlika je u tome sto organizacijska psihologija polje istrazivanja zadrzava na nivou psiholoskih objasnjenja, a organizaciono ponasanje je multidisciplinarno.

2. Organizaciono ponasanje i organizacion tehnika. Organizaciono ponasanje istrazuje individualno i grupno ponasanje u okvirima organizacije. Organizaciona teorija istrazuje strukture i procese u samoj organizaciji.

3. Organitaciono ponasanje i kadrologija (nauka o ljudskim resursima organizacije). Organizaciono ponasanje je fundamentalna i konceptualna disciplina, dok je kadrologija usmerena na tehniku i tehnologiju upravljanja ljudskim resursima.

54. pristupi organizacionom ponasanju

1. Kongitivni – objasnjava ponasanje kao afektivno, podsvesno i u tom smislu moze se reci da ovakav pristup opravdava mnoge postupke ljudi u procesu njohove radne aktivnosti.
2. Bihevoristicki – insistira na vidljivim uzorcima ljudskog ponasanja, a ne na podsvesnim.
3. Socijalno saznavni tip – one predstavlja kombinaciju ova dva predhodna. Danas je on jedan od najprihvatljivijih To znaci da su najznacajnji elementi ovog pristupa

- isticanje intuitivnog reagovanja u okruzenju
- modeliranje na ponasanje drugih
- samokontrola u ponasanju

Svaki rukovodilac mora da ima tri cilja kada je u pitanju organizaciono ponasanje u njegovoj kompaniji

1. Razumevanje ljudskog ponasanja

2. predviđanje ponašanja
3. kontrola ponašanja ljudi

S- stimulus

O –organizm

B- behavior - ponašanje

C- consequence- posledice

Kod SOBC modela najvažnije je naglasiti da je odnos S-O predmet istraživanja bihevioristički orijentisanih naučnika i menadžera i on insistira na razumevanju ponašanja u organizaciji. Odnos B-C je blizi kognitivnom i socijalno-saznajnom pristupu posto naglasava potrebu predviđanja i kontrole ljudskog ponašanja u organizaciji.

55. Naucni osnovi organizacionog ponašanja

Antropologija (nauka o čoveku) je ključna disciplina u izučavanju organizacionog ponašanja posebno onog dela koji govori o organizacionoj kulturi.

Sociologija je nauka o društvu.

Psihologija –nauka o ljudskom ponašanju

56. Organizaciona kultura i njene karakteristike

Organizaciona kultura je stečeno znanje i iskustvo koje pojedinac koristi u razvoju svog organizacionog ponašanja

Karakteristike organizacione kulture su

1. Stiče se
2. Deljiva je
3. transgeneracijska je (prenosi se sa generacije na generaciju)
4. Simbolijska je (zasniva se na ljudskoj karakteristici prezentovanja jedne stvari uz pomoć drugih)
5. Adaptivan je

57. Osnovi ponašanja pojedinca

Ako je psihologija nauka o ljudskom ponašanju, a socijalna psihologija nauka o ponašanju pojedinca u grupi, jasno je da ova druga disciplina ima presudan značaj u izučavanju organizacionog ponašanja

Elemnti socijalne psihologije koji su znacajni za procenu organizacionog ponasanja pojedinca

1. stavovi – njihovo formiranje i promene
2. komunikacije – efekti koje imaju na efikasnost rada i radnu motivaciju
3. resavanje problema – uspostavljanje saradnje umesto konkurencije
4. drustveni uticaji- uticaj van radnog vremena na ponasanje pojedinaca na radnom mestu
5. stil rukovodjenja – identifikacija zaposlenih sa rukovodiocem, kao faktor radne motivacije

58. Znacenje licnosti

Rec licnost razvijena je od latinske reci PER SONA sto bi znacilo govoriti kroz nesto ili iza neceg.

Pod licnoscu se podrazumava cela situacija u smislu – kako ljudi deluju na druge i kako - s druge strane –shvataju i vide sami sebe.. U tom smisli postoje spoljasnji i unutrasnji simboli, kojima moze da se meri licnost. Pod spoljasnjim simbolima koji uticu na okolinu da bi vrednovala licnost su. visina,tezina, crte lica,boja koze kao i ostali fizicki aspekti. Pod unutrasnjim simbolima podrazumevaju se elementi ponasanja (prijateljsko, vulgarno, ljubazno).

59. Razvoj odraslih i karijera

Za organizaciono ponasanje veoma je bitan razvoj licnosti od najranijeg zivotnog doba pa do zrelosti.

U razvoju licnosti u ranoj fazi, presudan je uticaj porodice. U toploj prijateljskoj , zastitnickoj sredini – razvijaju se komunikativne licnosti koje se lako integrisu u drustvenu sredinu i obrnuto.

Takozvani poredak rodjenja dece ima znacajnu ulogu u formiranju njihove licnosti. Prvorodjena deca su nesigurna, traze zastitu, zavisnija su u odnosu na drugorodjenu decu.

Daniel Levinson i njegove faze u razvoju odraslih

1. ulazak u svet odraslih 22-28 god
2. stvaranje porodice 33-40
3. ulazak u srednju zrelost 45-50
4. kulminacija srednje licnosti 55-60

on je odredio i medju faze

1. prelazni period tridesetih – 28-33
2. prelazni period srednjeg doba – 40-45
3. prelazni period pedesetih 50-55
4. prelazni period kasne zrelosti 60-65

Na osnovu ovih modela on je postavio razvojne faze karijere

1. istrazivanje
2. zaposleni pocinje da se stabilizuje. Period rastuce produktivnosti i stvaranja karijere
3. dostignut vrhunac karijere – zaposleni ima potrebu da nesto ostavi buducim generacijama
4. pad sposobnosti – sumiraju se rezultati – pojacava se teznja ka licnom integritetu.

60. Organizaciona socijalizacija

Proces socijalizacije je nadgradnja uticaja porodice na licnost. Vazan zadatak rukovodilaca je da shvate socijalizaciju zaposlenih kao jedan od kljucnih zadataka poslovno-rukovodeceg kadra.

Karakteristike organizacione socijalizacije su

1. promena stavova, vrednosti i ponasanja
2. proces koji traje
3. prilagodjavanje novom poslu, grupi i celokupnoj organizaciji
4. medjusobni uzicaj novodoslih radnika i menadzera
5. kriticki stavovi u ranoj fazi socijalizacije

Koja bi strategija organizacije socijalzacije bila uspesna. Svaka koja se oslanja na sest principa

- obezbedjenje izazovnog prvog posla
- obezbedjenje odgovarajuce obuke
- stalno pracenje i sticanje uspeha koji n apolsu postize novi radnik
- izbor dobrog supervizora, koji ce se starati o organizacionoj socijalizaciji pripravnika
- kreiranje interesantnog, fleksibilnog i relaksirajuceg programa obuke
- ukljucenje pripravnika u radnu grupu sa visokim radnim moralom

61. **Radna motivacija** je ugaoni kamen organizacionog ponasanja. Od nacina i stepena motivisanja zaposlenih, bitno ce zavisi i njihovo organizaciono ponasanje.