

Uvod u biznis

1.Okviri za definisanje menadzmenta

Definicije upravljanje:

- 1) Upravljanje znaci predvidjati, planirati, komandovati, koordinirati I kontrolisati
- 2) Proces kroz koji odabrana grupa ljudi usmerava sve zaposlene u kompaniji, prema zajednickom zadatom cilju
- 3) Koordiniranje razlicitih resursa u procesu planiranja, organizovanja, usmeravanja I kontrole usmereno prema zajednickim ciljevima.

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

Rukovodjenje je alokacija ponašanja pojedinaca i grupa usmerena ka definisanim ciljevima kompanije

Usmeravanje je upućivanje radnika na konkretan zadatak.

2.Industrijski odnosi

-su socio-ekonomski odnosi u poslovno-radnom okruženju, čiji su osnovni činioци vlasnici kapitala, menadžeri, sindikati i radnici. Do kraja 19 veka industrijskih odnosa nije bilo jer nisu postojali njihovi osnovni činioци. Nije bilo sindikata, a male fabrike stvorene industrijskom revolucijom imale su za direktora vlasnika i poslodavca istovremeno. 1907. godi dolazi do razdvajanja privatnog vlasništva nad kompanijama od upravljaških funkcija.

Najvažniji činioци su sindikati, ali i niz drugih elemenata određuje suštinu ind.odnosa:

INSTITUCIJE: sindikati, sindikalni savezi, udruženja poslodavaca, pravne inst., obrazovne inst., arbitražne sl., vladina ministarstva,...

LIČNOSTI: sindikalni predstavnici, službenici i funkcioneri sindikata, poslodavci, direktori, sudije, drž. Ministri,..

PROCEDURE: Ugovaranja, pregovori, posredovanja, disciplinski postupci, stečajevi, štrajkovi, sudski postupci,...

KATEGORIJE: plate, radno vreme, uslovi rada, sadržaj rada, radni ugovori, vreme zapošljavanja, disciplina, ...

3. Razvoj organizacije

Prvobitne organizacije(subkontraktori): poslodavci i radnici, radjeno u kucama ili radionicama, vlasnik nalazio kupce, potreban materijal. Pocetkom 20. veka razvili se oblici organizacije, (privatne kompanije, drzavne kompanije, jedinstvena trgovina, partnerstvo, multinacionalne kompanije, nacionalizovana industrija, kooperative, radnicke kooperative, odeljenje drzavne uprave, lokalna vlast,... Zakon o kompanijama 1948 dopunjen 1989.

4. Klasicne teorije

Anri Fajol, Generalni industrijski menadzment 1916 godine. Fajol je menadzment definisao kao predvidjanje, planiranje, komandovanje, koordiniranje i kontrolu u procesu dostizanja kompanijskih ciljeva. U tom smislu on je utvrdio **6** kljucnih preduzetnickih aktivnosti: tehnicke aktivnosti(proizvodnja), komercijalne aktivnosti (kupoprodaja), finasijske aktivnosti (kapital), obezbedjenje (cuvanje imovine), racunovodstvene aktivnosti (finansijske informacije), menadzerske aktivnosti (planiranje i organizovanje). Fajlo smatra da je prvih pet aktivnosti medjuzavisno i da su egzekutivnog karaktera. Planiranje i organizovanje treba da bude potpuno nezavisno od prethodnih pet aktivnosti. Fajlovi opsti principi menadzmenta(

14

): podela rada, autoritet, disciplina, jedinstvo komandovanja, jedinstvo planiranja, podredjenost individualnih interesa opstim interesima kompanije, novcana naknada za rad, centralizacija, piramidalna struktura, poredak, pravicnost, vreme uhodovanja zaposlenih, inicijativa, esprit de corps podrazumeva harmoniju organizacije i razvijanje podsticanja timskog rada.

Frederik Tejlor, tvorac naučnog menadžmenta. Suština je u onome što on naziva "pošten dnevni učinak"-sav rad koji radnik obavi dnevno, maksimalnom brzinom, a da ne naruši svoje zdravlje.

Postavio je **3** principa naučnog upravljanja: 1.) Procena dnevnog učinka radnika, 2.) Sav umni rad treba ukloniti iz pogona i obavljati ga u planskom odeljenju, 3.) Kontrola rada i izvršenja

radnih zadataka.

Metodologija realizacije nauč. Upravljanja: 1.) Odabrati radnike sa najvišim stepenom kvalifikacije za utvrđeni zadatak, 2.) Detaljno proučiti osnovne pokrete i operacije koje svaki radnik treba da obavi u toku rada, 4.) Proučiti vreme potrebno za obavljanje svakog pokreta, 4.) Eliminirati sve spore i nepotrebne pokrete, 5.) Odrediti serije najbržih i najefikasnijih pokreta.

5. Teorije humanih odnosa (neoklasične teorije)

20. godina prošlog veka u Americi novi pravac pod nazivom humani odnosi. Škola humanih odnosa javlja se posle otkrića uticaja društvenih faktora na ponašanje radnika u procesu rada, zahvaljujući Holton studiji. Holton efekat - elementi radne sredine nisu imali dejstvo na proizvodnost jer su međusobni odnosi u grupi bili veoma dobri i visok stepen usklađenosti interesa radnika i menadžmenta. **Elton Mayo**, zagovornik stvaranja menadžerske elite, koja bi svoju efikasnost zasnivala na naučnoj organizaciji rada i razvijenom sistemu informisanja uz zadovoljavanje socijalnih potreba zaposlenih.

6. Teorija X i teorija Y

Daglas Mekgregor. Teorija X predstavlja u osnovi klasičan pristup problemu radne motivacije.

Covek je po prirodi indolentan, radi samo koliko mora, bez ambicija je i ne voli odgovornost, ravnodusan je u odnosu na ciljeve organizacije u kojoj radi. Pri tome se upravljanje svodi na kontrolu, kažnjavanje i prinudu.

Prema teoriji Y ljudi su motivisani, poseduju mogucnost razvoja, i sposobni su da preuzmu odgovornost i usmere svoje ponasanje prema ciljevima organizacije. Teorija Y ima isti cilj kao i X -motivisanje ljudi ka postizanju ciljeva organizacije. Razlika je u tome sto teorija Y tezi da se to postigne na sto humaniji nacin, kroz samokontrolu, samosvest i samoodgovornost.

7. Teorija hijerarhije motiva i potreba

Potrebe su osnovni faktor motivacije. **A. Maslou:** 1.) fizioloske potrebe (prirodne potrebe-san, hrana, vazduh, voda,...), 2.) potrebe za sigurnoscu (posao, u porodici, u društvu), 3.) drustvene potrebe (pripadanje grupi, komuniciranje, druženje, ljubav prema porodici,...) , 4.) potrebe za postovanjem, uzivanjem, za statusom i prestizom (zadovoljenje ega, želja za moć, nezavisnost, uspeh), 5.) potreba za samopotvrđivanjem (afirmacija određene ličnosti sa svim njenim kvalitetima i sposobnostima). Navedene grupe nalaze se u hijerarhiskom odnosu.

Alderfer: 1.) egzistencijalne potrebe, 2.) potrebe za socijalnim kontaktom i odnosima, 3.) potrebe razvoja.

8. Motivaciona teorija dva faktora

F. Hercberg: Sustina ove teorije je da svi faktori radne motivacije i zadovoljstva poslom mogu da se svrstaju u dve grupe. 1 grupa cine svi oni faktori koji izazivaju nepostojanje nezadovoljstva i obuhvataju sve faktore (i njih) koji izazivaju zadovoljstvo. U te faktore spadaju:

posao, priznanje, mogućnost napredovanja, usavršavanje I sl. 2. grupa obuhvata skup faktora koji izazivaju nezadovoljstvo pa sve do onih koji ne izazivaju nezadovoljstvo. Tu spadaju: fizički uslovi radne sredine, društveni uslovi radne sredine, bezbednost na poslu, distribucija plata, poslovna politika, ... 1. grupa faktori zadovoljavaju potrebe pojedinaca za sopstvenim dokazivanjem- Motivatorni faktori, 2. grupa faktori radne sredine- Kontekstualni faktori (preventivni, sprečavaju nezadovoljstvo). Razlika Zadovoljstvo-nezadovoljstvo!!! Mana: zanemario participaciju zaposlenih u upravljanju, kao faktor motivacije.

9. Instrumentalne teorije motivacije

Do danas je formulisano 14 različitih modela ovih teorija, koje se međusobno razlikuju. Suština: Motivacija za rad se posmatra kao izabrano ponašanje. Najpotpuniju I najuverljiviju teoriju dao je **V. Vrum**: "Teorija iščekivanja". Osnove njegove teorije valenca, isčekivanje I ishod. Valenca-orijentacija pojedinca određenom cilju-ishodu (pozitivna, nulta, negativna valenca). Isčekivanje Vrum definiše kao uverenje pojedinca da je određen cilj nuzan I dovoljan za postizanje drugog cilja (za njega važnijeg). Vrednost jednog zavisi od valence drugih ciljeva. Vrumov model je najcesce koristen za objasnjenje zadovoljstva poslom.

10. Ostale teorije motivacije

Postoji jos citav niz raznih teorija motivacije. Jedna od poznatijih je je **Festingerova** teorija kognitivne disonance.

Korman

: Konceptija po kojoj se ljudi ponašaju na poslu u zavisnosti od pretpostavke koju imaju o sebi i o svojim sposobnostima, nastoje da postignu rezultate za koje smatraju da odgovaraju njihovom položaju i renomeu. Ukoliko pojedniac ima predstavu o sebi kao veoma produktivnoj osobi on ce nastojati da se u praksi tako I ponasa.

Mekleland

istraživanje o direktorima.

11. Teorija Z

To je više teorija upravljanja a manje teorija motivacije. Više primnjena u japanskim kompanijama. Kruzioci kvaliteta, proizvodnja bez gresaka-otpada, blagovremeno snabdevanje proizvodnih traka (just in time)- umetnost japanskog menadžmenta. U japanskim kompanijama više malih inovativnih grupa uspesno se povezuju i sinhronizovano deluju. Predlazu inovacije u radnom procesu kao i u sistemu menadžmenta i organizacije rada sa ciljem poboljšanja i unapredjenja kompanije. **Vilijem Ouci**: Sustina teorije Z je u tome sto pokusava da integriše japansku i americku menadžersku praksu. Spajajuci ove dve prakse Ouci je dao karakteristike kompanije, koja se naziva Z tipom organizacije (7): dugorocno zaposlenje, kolektivno odlucivanje, individualna odgovornost, sistem postupnog napredovanja zaposlenih, umereno specijalizovana profesionalna karijera, mehanizam indirektno kontrole, briga za sve zaposlene u kompaniji ukljucujuci i njihove porodice

12. Evropski i Americki menadžment

Zapadno evropski odnosno americki menadžment (protestantska radna etika) karakteristike (7): individualizam (ne želi niti pruža pomoć kolega), teznja ka brznoj karijeri (još od školskih dana), specijalizacija (dokazivanje u jednoj oblasti), izraženi licni interesi (iznad interesa kompanije), materijalna motivacija iznad moralne (materijalni –lični, moralni-kolektivni), nepostojanje identifikacije sa kompanijom (ne dolaze ni minut ranije, niti odlaze minut kasnije. Moj dom je moja tvrđava), postovanje hijerarhije u procesu odlucivanja (oštra selekcija bira najbolje čijim odlukama se bezrezervno veruje).

13.Japanski menadžment

Vecina autora se slaže da je sustina japanskog menadžmenta u industrijskim odnosima, čiji su glavni činioci: doživotno zaposlenje (odmah po završetku škole pa do kraja radnog veka), sistem napredovanja i plata zasnovan na principu senioriteta (na osnovu dužine zaposlenosti u kompaniji), organizacija sindikata na nivou kompanije (koliko kompanija-toliko sindikata). Međutim u praksi i nije baš sve tako. 1. part time job, i pozajmljena radna snaga. Zapošljavanje preko agencija i posao kod kuće. 2. Plate i napredovanje –sposobnost i učinak postaju glavni faktori. 3. Kompanijski sindikati- nepostojanje sindikata. Svi konflikti rešavaju se neformalnim razgovorima (participativni sistem odlučivanja- stvara osećaj važnosti i odgovornosti). Koreni japanskog menadžmenta u Konfucijanizmu(mlađi treba da bude odan starijem) i Šintoizmu (potpuna odanost državi)

14.Azisko – Pacificki menadžment

Zemlje A-P regiona koje se nalaze u brzom razvoju (Koreja, Tajvan, Hong-Kong, Tajland, Filipini, Malezija, Singapur i Indonezija) polako postaju vodeće zemlje u mnogim ekonomskim oblastima i ind. Granama. Dve grupe faktora: Primarne prednosti (niska cena rada, vredni ljudi, izražena radna kultura) i Komparativne prednosti (prirodni resursi, geo pozicija, moderna tehnologija) Vodeće u svetu: Koreja-automobili i el.ind., Indonezija-tekstilna ind., Tajvan-el. i komp. Ind., Tajland-poljoprivredna proizvodnja, Malezija i Indonezija – proizvodnja plemenitog drveta, Hong-Kong i Singapur- bankarstvo i finansije. U svom nastupu na svetskom trzistu ove zemlje se nalaze između SAD i evropske zajednice. One koriste ekonomski rat između ove dve ekonomske sile. Milioni proizvoda preplavljaju trziste. Osnovne karakteristike menadžmenta u ovim zemljama.1.Proizvodnja je organizovana po principu subkontraktora 2.jedini segmenti menadžmenta marketing, prodaja i ponekad menadžment proizvodnje 3.menadžment nije organizovan 4. menadžerske pozicije nisu jasno definisane(razučeni tip menadžmenta).

15.Geoekonomika i menadžerska strategija ka rastu i razvoju

Pod globalnom ekonomijom podrazumeva se ekonomija vodećih visoko razvijenih zemalja sveta. Pojam geoekonomika je mnogo širi i podrazumeva sve postojeće ekonomije u svetu. Sredinom 60 japanske kompanije traže geografske prostore na kojima žive vredni ljudi a cena njihovog rada je nije visoka. Suočeni sa mogućnošću stvaranja konflikta, Japanci eksportuju citava fabrike u zemlje jeftinog rada. Tako su Koreja, Tajvan i mnoge druge zemlje postale plodno tlo za rasad japanskih kompanija (Japanci dobijaju jeftin rad, zemlje rešavaju problem nezaposlenosti). Konflikt Japan-Amerika (Transplant fabrike-minimalni lokalni sadržaj 50% da bi zemlja porekla bila ona u kojoj je transplant, konflikt američki sindikat-japanski menadžment selidbom u južne krajeve, kulturna kolonizacija). Druga geoekonomska veza nastaje između Rusije i bivših socijalističkih zemalja istočne Evrope i ostalog sveta. Makroakvizicija (potpuno ekonomsko preuzimanje) od strane Zap. Evrope i Amerike. Međutim one bi trebalo da se okrenu istočnoj i jugoistočnoj Aziji iz dva razloga: da ne budu potpuno ekonomski i politički kolonijalizovane i da se okrenu kooperaciji i brzom razvoju koji im nudi istok. I to da se uradi kao ruske transplant kompanije u ovim zemljama-da budu van domašaja gramzivih ruku Zapada. Tri načina: 1.) da se preseli tehnologija i znanje uz lokalnu radnu snagu, 2.) uz to i znanje i ruska radna snaga, 3.) da se pomešaju radne snage. Najjednostavniji 1.

Ugovori o slobodnoj trgovini

16.Problemi organizacije i menadžmenta

Sustina ovog razvoja ogleda se u činjenici da je moderna organizacija u stanju permanentne tenzije izazvane potrebom za neprekidnom diferencijom uloga i u njoj potrebom za što većim stepenom integracije različitih funkcija. Da bi kompanija uspešno funkcionisala potrebno je rešiti nekoliko problema: 1.) Do koje mere treba dopustiti specijalizaciju različitih uloga zaposlenih u kompaniji (funkcionalna specijalizacija. Prednost bolja mogućnost napredovanja u poslu i razvoj karijere. Mana: mogućnost dominacije grupisanih interesa zaposlenih po funkcijama nad interesima kompanije), 2.) do kog stepena treba standardizovati ponašanje pojedinaca i grupa u procesu obavljanja različitih radnih funkcija (samo u meri u kojoj se definišu okviri izvan kojih ne sme da ide, ostalo kreativnost), 3.) koliko nivoa autoriteta treba uspostaviti (zavisi od veličine i područja delovanja kompanije, tj. Dinamike rada), 4.) U kojoj meri odlučivanje u organizaciji treba da bude centralizovano, odnosno decentralizovano (zavisi od vrste aktivnosti i veličine kompanije. Male visokocentralizovane, velike decentralizovane)

Prednosti decentralizacije: 1.) omogućava top menadžmentu da se bavi ključnim pitanjima, 2.) ubrzava donošenje taktičkih odluka, 3.) osposobljava menadžere lokalnih jedinica da

samostalno odlučuju o problemima koje najbolje poznaju. Mana decentralizacije: 1.) zahteva dodatnu kontrolu i razgranat sistem komunikacija kako bi se izbegle greške na nivou operativnog men. 2.) dodatna koordinacija viših men. Struktura kako bi se izbegla poslovne jedinice stave svoje interese iznad interesa kompanije, 3.) dodatan br. Menadžera koji su spremni za odgovornost.

17. Funkcionalna organizaciona struktura

Tipična funkcionalna struktura organizacije grupise sve aktivnosti u 4 osnovne funkcije: proizvodnja, marketing, finansije i ljudski resursi. Ovaj osnovni model može imati više varijacija što zavisi od vrste kompanije i njene veličine. Glavna prednost ove organizacione strukture je što se ljudi organizuju po timovima prema svom obrazovanju, kvalifikacijama odnosno prema sličnosti posla koji obavljaju. Na taj način lakše se koordinira i harmonizuje njihov rad i postizu bolji efekti poslovanja cele kompanije. Najveća mana je što sektori koji se stvaraju grupisanjem funkcija pre ili kasnije počinju doživljati osamostaljenje. (Proizvodne kompanije)

18. Divizionalna organizaciona struktura

Ukoliko kompanija ima visoko diverzifikovanu aktivnost koja je vezana za više segmenata tržišta ili je aktivna u više zemalja ili regiona sveta onda je divizionalna struktura optimalan oblik organizacije. Ovakvu strukturu najčešće poseduju velike multinacionalne kompanije u čijem sastavu posluje više regionalnih kompanija koje kontroliše Geografska divizija. Ove kompanije posluju samostalno ali se na tržište pojavljuju sa proizvodom razvijenim od strane matične kompanije koja kontroliše standarde proizv. i nastup na tržištu preko svoje Funkcionalne divizije. Finansije i ljudski resursi kontrolišu se od strane Štabnih funkcija matične kompanije. Ova org. struktura omogućava decentralizaciju.

19. Matricna organizaciona struktura

Ovo je relativno novi oblik organizacione strukture. Nastao je kao rezultat koordiniranja donosenja odluka u visokoslozenim kompanijama u kojima istrazivacko razvojni rad dominantna aktivnost. Matrična org.struktura je veoma decentralizovana. Funkcionalni menadžeri obavljaju samo one aktivnosti koje podržavaju rad projektnih timova. Glavne karakteristike je u tome sto ona kombinuje vertikalne linije komunikacije i autoriteta sa horizontalnim linijama. To je ujedno i najvaznija prednost ovakve organizacije jer kombinuje relativnu stabilnost i efikasnost hijerarhiske strukture sa fleksibilnoscu i neformalnoscu organske kompanijske strukture. Slabosti se ogledaju u mogućim konfliktima za alokaciju ljudskih resursa između istraživačkih timova, kao i mogućnost njihovog preteranog osamostaljenja.

20. Piramidalni tip menadzmenta

Ovo je najautoritativniji tip menadzmenta. Odlucivanje, naredbodavne funkcije i informacije su jednosmerne i krecu se od vrha piramide. Prednost ovog tipa je u tome sto nema dupliranih naredbodavnih linija tako da se tacno zna ko za koje odluke snosi odgovornost a upravljacke funkcije strogo su odvojene od izvrsilackih. Vezuje se za funkcionalnu org. strukturu, tj. za kompanije sa centralizovanim sistemom odlučivanja.

21. Mrezni tip menadzmenta

Menadzment ovog tipa organizovan je na principu teniske mreze. Osnovna karakteristika je decentralizacija procesa odlucivanja i deligiranje ovlasčenja na članove poslovnog odbora kao i na ostale nivoe organizacije. Vrh upravljacke strukture gubi kljucnu upravljacku ulogu i dobija

manje vise simbolichnu funkciju predstavljanja kompanije prema okruzenju. Glavni nosioci vlasti u kompaniji su članovi poslovnog odbora, direktori određenih sektora, oni svoju moć mogu da prenesu na niže upravljačke nivoe. Informacije se umesto jednosmerno odozgo na dole krecu u svim pravcima i smerovima. Primeren divizionanoj org.struktri, ali može i funkcionalna org. struktura koja teži decentralizaciji.

22.Menadzment tipa paukova mreza

Ovo je gotovo potpuno decentralizovani menadzment. Hijerarhije nema u smislu subordinacije. Centar mreze predstavlja vrh kompanije koji ima uglavnom koordinirajuću funkciju. On se kao i sve menadzrske funkcije nalazi u istoj horizontalnoj ravni. Protok informacija je slobodan u svim pravcima i smerovima a odluke se doneose zajednicki. Karakteristika – egalitarnost. Primena u matričnoj org. strukturi ali može i u divizionanoj.

23.Razudjeni tip menadzmenta

Ovo je skoro potpuno decentralizovan tip menadzment. Moć odlučivanja ravnomerno je raspoređena na sve nivoe menadžmenta. Protok informacijam je u svim pravcima i smerovima. Način donošenja odluka je konsultativni. Odgovornost zajednička. Ovaj tip menadzmenta je izrazito fleksibilan i adaptivan. Pogodan je za male i srednje kompanije koje zele brzo da reaguju u promenljivom turbulentnom okruzenju. Razudjeni tip menadzmenta odgovara matričnoj organizacionoj strukturi i zahteva kreativne i multikvalifikovane ljude.

24. Proces menadzmenta

Proces upravljanja odvija se u više faza: planiranje, organizovanje, motivisanje i kontrolu. Osnovni elementi funkcionisanja organizacije su: input, konverzija i output. Sva 3 elementa nalaze se u svakoj fazi procesa upravljanja. Planiranje je faza u kojoj se definišu ciljevi organizacije i u kojoj se vrše pripreme da bi se ti ciljevi dostigli. Organizovanje je faza procesa u kojoj se vrši alokacija zadataka i odgovornosti za izvršenje plana. Motivisanje je faza povezivanja socijalnih, materijalnih i psiholoških potreba zaposlenih sa ostvarenjem ciljeva organizacije. Kontrola je osmatranje i ocena aktivnosti pojedinaca i grupa u kompaniji. Karakteristike menadžera: Efikasnost (planirani output uz minimalni input), Efektivnost (maksimalni output u okviru datih inputa).

25. Planiranje

je prva ali i najvažnija faza procesa menadžmenta. Planiranje je temelj svih ostalih faza menadžmenta. Planiranje je po definiciji sistemski razvoj programa aktivnosti sa ciljem postizanja utvrdjenih poslovnih ciljeva a kroz proces analize, evaluacije i selekcije anticipiranih mogućnosti. Osnovni model planiranja ima 5 faza: 1.) definisanje ciljeva organizacije, 2.) utvrđivanje svih mogućih puteva postizanja definisanih ciljeva, 3.) izbor najbolje alternative za postizanje cilja, 4.) razvoj odabrane alternative (razvoj plana-podsistemi planiranja), 5.) aktiviranje planova (kroz taktičke i strateške aktivnosti).

26. Odlučivanje

Odlučivanje u kompaniji je zadatak menadžera. Ono je sastavni dio njihove odgovornosti za funkcionisanje kompanije. Odluke mogu biti strateške, ukoliko se vezuju za dugoročne planove kompanije, taktičke - ukoliko se vezuju za kratkoročne planove kompanije. Osnovni model odlučivanja sastoji se iz 7 faza: 1.) definisanje problema, 2.) prikupljanje relevantnih podataka, 3.) razvoj mogućih alternativnih rešenja (na osnovu dobro definisanog problema i prikupljenih podataka), 4.) spoznavanje mogućih posledica donošenja odluke (kritička tačka), 5.) faza opredeljenja za optimalnu soluciju (kritična tačka), 6.) implementacija solucije (provera u praksi), 7.) utvrđivanje rezultata primene optimalne solucije (ukoliko su odstupanja veća kreće se iz

početka).

27. Tipovi odluka

Odluke mogu varirati od onih koje su od vitalnog značaja za kompaniju, pa do onih koje se donose rutinski i imaju relativno mali značaj u poslovanju kompanije. Strateske odluke su dugoročne odluke kojima se utvrđuje misija kompanije na tržištu. Njima se definiše osnovni cilj kompanije. Operativne (taktičke) odluke su kratkoročne i zasnivaju se na malom broju varijabli, ovim odlukama se često definišu aktivnosti u pojedinim fazama ostvarivanja strateske odluke. Administrativne odluke su obično prateće odluke prilikom izvršenja strateskih, odnosno, operativnih odluka.

28. Sredstva alati odlučivanja

Postojeći se većina odluka donosi u uslovima relativnog rizika i neizvesnosti, dobro je imati takve tehnike koje će pomoći u predviđanju poslovne budućnosti. **Operacionalna istraživanja** (OI) sastoje se iz korišćenja naučnih modela za predstavljanje realne situacije pri rešavanju složenih problema. U OI spadaju mrežna analiza, analiza rizika i statistička teorija odlučivanja. Osnovni koraci u primeni OI su (

6

): formulisanje problema vezanog za ceo poslovni sistem, konstrukcija matematičkog modela sistema, razvoj solucije iz modela, testiranje modela, postavljanje feed-back mehanizma, primena solucije. Ovim modelom se ne odlučuje, služi samo kao pomoć.

“Drvo odlučivanja”

je često primenjivano sredstvo u procesu odlučivanja-mapa mogućih rešenja u različitim fazama odlučivanja. Pogodna je kada se odluke donose u nizu u kome svaka odluka bitno utiče na sledeću. (prednosti u strateškim odlukama-naziru se slabosti).

Breinstorming

je veoma moderna tehnika odlučivanja u kojoj učestvuje veći broj ljudi, u slobodnom prevodu borba misljenja ili borba ideja. Da bi se breinstorming razlikovao od debate potrebni su sledeći

uslovi: 1.) niko ne rukovodi sastankom, 2.) niko ne sme da nameće svoju ideju, 3.) nijedna ideja nije besmislena, 4.) nisu dozvoljena pitanja ni rasprave vezane za ideje, 5.) svako može da da samo jednu ideju.

Delfi

tehnika za podršku odlučivanju sastoji se iz više faza: 1.) treba odabrati eksperte za određenu oblast, 2.) treba jasno formulisati zahteve na koje eksperti pismeno odgovaraju, 3.) analiza primljenih ideja koju obavlja poslovodni odbor ili koordinatorski tim. U novije vreme Elektronska Delfi tehnika.

29. Swot analiza

Sa ciljem odredjivanja potrebne strategije planeri organizacije moraju razmatrati dva ključna pitanja: 1. Koji je trenutni učinak kompanije na tržištu? 2. Koji faktori okruženja kompanije mogu bitno uticati na njenu budućnost? Odgovori na pitanja dobijaju se analizom četiri ključna faktora: snage (Strengths)-povećanje obima proizvodnje, slabosti (Weaknesses)-izvoz na tržište sa nestabilnom političkom situacijom, mogućnosti (Opportunities) kompanije i opasnosti (Threats) okruženja koje joj prete mogu se sagledavati kroz analizu tehnoloških, ekonomskih, političkih i socijalnih trendova, kao i kroz osmatranje konkurencije. Prva slova naziva ovih faktora čine i naziv ove analize SWOT.

30. Tows matrica

Početkom osamdesetih godina Hajn Vajrih je razvio TOWS matricu koja analizira iste faktore kao SWOT analiza samo poredane obrnutim redosledom. Prema ovoj matrici četiri alternativne strategije su moguće: **WT** strategija, kada se teži maksimalnom smanjenju slabosti i opasnosti;

WO

kada se teži smanjenju slabosti i maksimalnom povećanju mogućnosti kompanije,

ST

koja suprostaavlja snagu kompanije opasnostima koje dolaze sa tržišta,

SO

kojom se snagom kompanije maksimalno iskoriscavaju sve mogucnosti na trzistu (ova je i najpoželjnija).

31.Pozicioniranje kompanije prema modifikovanoj BSG matrici

Pre nego sto se krene u stratesko planiranje potrebno je jasno pozicionirati kompaniju na trzistu na kome ona deluje.Treba utvrditi pozicije kompanije u odnosu na iskustvo(ukupni volumen poslovanja od osnivanja pa do dana pozicioniranja), kao u odnosu na stopu rasta poslovanja (tj. tražnju proizvoda ili usluga). Kada se ovi parametri utvrde onda se na BCG matrici moze sa prilicnom sigurnoscu utvrditi pozicija kompanije na trzistu a u odnosu na konkurenciju. Raspored po kvadrantima!

32.Upravljanje prema ciljevima

Ovo je jedan od kljucnih principa strateskog menadzmenta. Njegova uloga je usaglasavanja (integracija) individualnih ciljeva menadzera (zarada, napredovanje) sa ciljevima organizacije(profit, rast). Upravljanje prema ciljevima (Management by Objectives – MBO). Najvaznije karakteristike(**3**): usmeren je na rezultate(prozvod) a ne na aktivnosti (proces), razvija se kroz proces korporativnog planiranja prevodeci zajednicke ciljeve u individualne ciljeve menadzera, tezi povecanju ucinka menadzera. Menadžeri svoje individualne ciljeve postižu kroz realizaciju ciljeva poslovnih jedinica, tj. indirektno usaglašavaju svoje sa ciljevima strateškog plana cele kompanije (slika). Postavljaju se **standardi učinka**

menadžera u svim ključnim oblastima (ne samo u proizvodnji, već i u drugim sektorima, pomoću merenja napora). Javlja se tehnika koja pomaže delovanje MBO- tehnika lične i zajedničke procene učinka. Vrš se analiza odstupanja učinka od operativnih planova, kao i odstupanja od očekivanih ciljeva poslovnih jedinica i individualnih ciljeva menadžera. Ukoliko je potrebno obavlja se dodatna obuka menadžera.

33. Organizovanje (put!)

je proces koji se sastoji od(4): 1.) definisanja, grupisanja I struktuiranja aktivnosti(šta se radi) 2.)podele I alokacije uloga a na osnovu grupisanja I struktuiranja aktivnosti(Ko će šta da radi), 3.) utvrđivanje mera rezultata grupa I pojedinaca (koliko će se proizvoditi) 4.) utvrđivanje pravila I sistema rada (kako će se raditi). Razlika između organizovanja I organizacije? Prvo je proces a drugo socijalno grupisanje.

34. Razvoj organizacije

-je proces prilagođavanja organizacije permanentnim promenama koje se dešavaju u njenom okruženju. S druge strane promena je stanje u kome ljudi eksperimentisu novim ponasanjem. RO se obavlja u više faza: 1.)preliminarna faza sastoji se u utvrđivanju potreba promena u organizaciji. Ukoliko se utvrdi da su neophodne, top menadžment angažuje treću stranu- agens promena (ličnost koja je neutralna), 2.) faza analize I dijagnoze (metode prikupljanja informacija-intervju i ankete na osnovu kojih agens postavlja dijagnozu), 3.) faza je dogovor o ciljevima RO programa. U ovoj fazi menadžment kompanije u tesnoj saradnji sa trecom stranom postize saglasnost u pogledu ciljeva RO programa. Ciljevi mogu biti povecanje profita, osvajanje veceg dela trzista poboljsanje radne motivacije I slicno, 4.) planiranje sadržaja svake pojedinačne aktivnosti (akcioni plan), 5.)Aktiviranje plana RO (kontrolu vrši top menadžmentzajedno sa agensom. Ukoliko se pojave poteškoće u realizaciji RO plana potrebne su korekcije plana, 6.) Finalna faza- Revizija ciljeva i planova (može se desiti da je potrebno ozbiljno redefinisati ciljeve).

Efekti RO (7): osposobljavanje organizacije da se prilagodi promenama u okruženju, stvaranje org. strukture koja podstiče kooperaciju, oslobađanje latentne energije i kreativnosti kompanije, poboljšanje razumevanja org. ciljeva od strane zaposlenih, razvoj menadžmenat u rešavanju stvarnih org. problema, stimulisanje kreativnostina svim nivoima organizacije u rešavanju problema, povećanje stepena integracije menadžera u radne timove.

35. Komunikacije u organizaciji

Jedan od ključnih problema koje treba rešiti u procesu organizovanja je komunikacija u organizaciji. Komuniciranje je proces kreiranja, transmisije i interpretacije ideja, činjenica, misljenja i osećanja, tj. njihova međusobna razmena između dve ili više ličnosti. Informacije se mogu podeliti u formalne (sluzbene)-visok stepen pouzdanosti i neformalne (glasine)-nizak stepen pouzdanosti. Podela se može izvršiti i na osnovu prostora sa kojeg informacije dolaze. U tom smislu mogu biti interne ako dolaze iz same organizacije i eksterne ukoliko dolaze iz organizacionog okruženja. Selekcija informacija je neophodna (odvojiti inf. koje treba da budu dostupne samo top menadž. Od inf. koje se distribuiraju na sve nivoe organizacije. Vertikalna komunikacija – centralizovane org. strukture – dvosmerno se obavlja. Lateralna komunikacija podrazumeva protok informacija preko cele organizacije. Postoji nekoliko tipova komunikacionih mreža: oblik lanca (centr. Div. ili funk. Org. str. sa pir ili net upravljanjem), oblik točka (najcentralizovaniji-funkcionalna org. struktura sa piramidalnim tipom upravljanja), kružni tip (decentr.), u obliku slova Y (centr. Div. ili funk. Org. str. sa pir ili net upravljanjem) i višekanalni tip (najdecentralizovaniji - matična org. struktura sa klaster tipom upravljanja).

36. Upravljanje vremenom

Upravljanje vremenom je sastavni deo faze organizovanja u procesu upravljanja kompanijom. Osnova učinka svakog rada je u upravljanju vremenom. Efektivnost rada svakog pojedinačnog učesnika u procesu rada direktno je uslovljena njegovim upravljanjem sopstvenim vremenom. Faktori iskorišćenja vremena (6): Priroda posla (radi li sam-vreme raspoređuje po sopstvenoj proceni ili u grupi-vreme podređeno potrebama učinka. Radi li u novoj kompaniji-niz nepredviđenih situacija uticaće na iskorišćenje vremena ili radi u kompaniji sa iskustvom-upravljanje vremenom nije teško jer su norme davno utvrđene i proverene), organizaciona kultura, ličnost i kvalifikacija radnika, praćenje potreba saradnika na poslu, stil upravljanja nadređenih, uticaj kolega. Menadžeri mogu na nekoliko načina poboljšati stepen iskoristenja svog vremena. Neke od mogućnosti su: planiranje korišćenja vremena (prioriteti i eliminacija beskorisnih aktivnosti kojima se troši vreme), postavljanje kratkoročnih ciljeva i određivanje prioriteta, delegiranje zadataka na niže administrativne strukture i službenike (kooperativnost), razvoj određenih vještina koje pomazu boljem iskoristenju vremena.

37. Organizovanje ljudskih resursa

Pravilna alokacija ljudskih resursa znaci i efikasnu podelu rada, koja je jedan od najznacajnijih cinilaca dobre organizacije. Podela rada je rastavljanje konkretnog radnog zadatka na manje operacije i njihova raspodela između članova organizacije. Umesto da pojedinac obavlja kompletan posao, više pojedinaca obavlja pojedine delove tog posla. Podela rada povećava efikasnost jer uska specijalizacija povećava veštinu rada, ali se vremenom pretvara u neefikasnost prouzrokovanu fizičkim i mentalnim zamorom- dosadom. Podelu rada je bolje vezati za radnu grupu nego za pojedince, jer grupe pomiruju potrebe specijalizacije sa potrebama za multikvalifikovanim radnicima.

38. Raspon menadžmenta

je domen moći svakog menadžera, tj. širina područja uticaja pojedinog menadžera - broj pojedinaca koje kontrolise svaki menadžer pojedinačno. Raspon menadžmenta se cesto naziva i rasponom kontrole, r. autoriteta, r. nadzora i r. odgovornosti. Ukoliko br. pojedinaca mali-menadžer neefektivno troši svoje vremena njihovo usmeravanje, ukoliko je br. pojedinaca veliki-menadžer ne može efikasno da ih sve usmerava i kontroliše. Kako bi odredili optimalan broj ljudi kojima se uspeno može upravljati jedan menadžer, pre svega treba ljude grupisati prema slicnosti posla koje obavljaju, prema medjuzavisnosti poslova, prema radnom iskustvu, prema kvalifikacijama, prema tezini posla i prema odgovornosti. Faktori koji utiču na raspon menadžmenta(5): 1.) Sličnost funkcija (stepen sličnosti veći-raspon širi), 2.) geografska udaljenost (manja udaljenost-raspon širi), 3.) složenost funkcija (što su aktivnosti složenije to je teže i efikasno upravljati većim brojem ljudi), 4.) koordinacija (sinhronizacija aktivnosti radnika-što više vremena provede u koordinaciji to je raspon manji), 5.) planiranje (raspon je obrnuto srazmeran vremenu planiranja). Formula za izračunavanje mogućih odnosa između menadžera i subordiniranih pojedinaca: $C=n \times (2 / 2 + n -1)$ n-br. subordiniranih. Kritika: zapostavljaju se odnosi van organizacije, kao i to što se izračunavaju potencijalni a ne stvarni.

39.Motivisanje

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

Radna motivacija podrazumeva ukupnost različitih metoda i procesa izazivanja, održavanja i podsticanja takvog ponašanja koje je usmereno ka postizanju određenih radnih ciljeva. Ljude treba motivisati nudeći im da rade ono što se nagrađuje, odnosno plaća. Ponašanje u kompaniji se deli na potrebno ponašanje da bi se ostvarili ciljevi kompanije i ponašanje koje se nagrađuje-plaća. Najveci problem menadžmenta je spajanje ova dva ponašanja. Iako je veliki ovaj problem se cesto ne resava. Nagradjivanje za rad moze biti materijalno I moralno. Prema tome I motivaciju mozemo podeliti na moralnu I materijalnu. Moralni motivi se mogu nazvati i kolektivnim, a materijalni – ličnim, koji postaju primarni.

40.Strategije radne motivacije

Menadžeri koriste razlicitu strategiju da bi motivisali ljude na rad. Svaka strategija ima za cilj da zadovolji potrebe članova organizacije a kroz odgovarajuće organizaciono ponašanje. Najbolje je koristiti kombinaciju više strategija ,dok će dominantna biti ona koja je najprimerenija trenutnoj organizacionoj situaciji. 1. strategija motivisanja je **komunikacija**. Dobra komunikacija između menadžera I njemu subordiniranih struktura obezbeđuje zadovoljenje elementarnih ljudskih potreba (sigurnost, pripadnost i samopotvrđivanje). 2. je

stav

menadžera prema zaposlenima (pozitivan stav menadžera, u smislu da su radnici vredni, poštovani, da se identifikuju sa kompanijom- delovaće motivirajuće na radnike), 3. je

osmišljavanje I obogacivanje posla

(cilj –smanjenje dosade. Rotacija), 4. Modifikacija ponašanja – zasniva se na podsticanju određenog ponašanja, a u zavisnosti od posledica koje takvo ponašanje proizvodi. Tako pojedinac teži da ponavlja ono ponašanje koje se nagrađuje-pozitivno pojačanje, a da eliminiše ono koje se kažnjava-negativno pojačanje. Kazna je manifestacija posledice nepoželjnog ponašanja. Svaki program promene ponašanja mora imati sledeće elemente: 1.) utvrditi različite nivoe nagrađivanja za različit kvalitet učinka, 2.) jasno upozoriti radnika šta čini pogrešno, 3.) kažnjavati radnika diskretno, 4.) uvek nagrađivati i kažnjavati kako bi se uverili da je menadžment ozbiljan za pozitivne promene.

41. Merenje motivacije

Metoda sa tri osnovne tehnike merenja motivacije: 1.) anketiranje radnika odnosno traženje njihovog misljenja o tome šta ih motivise za rad (najlakše primeniti-upitnik), 2.) Procenjivanje ponašanja radnika u izmenjenim radnim situacijama (isti rad , na istim mašinama, isti radnici će drugačije ispunjavati u različitim uslovima. Procena se vrši posmatranjem ili nekom matematičkom metodom po sakupljenim informacijama putem intervjua) , 3.) Merenje napora odnosno onih elemenata učinka koji su pod njegovom direktnom kontrolom (najegzaktnija ali ne i najpouzdanija. Greška ako su norme postavljene vrlo nisko, tj. vrlo visoko).

42.Motivacioni ciklus

-se sastoji iz tri faze. 1.) nastajanje motiva (pokreću se aktivnosti zaposlenih ka ostvarenju određenog cilja), 2.)proizvodi se učinak, 3.) javlja se zadovoljstvo radnika učinkom pošto je posledica učinka određena nagrada-novac, što opet proizvodi motiv i tako se zatvara krug-ciklu ponovo počinje. U poslednjoj fazi ponekad dolazi do nezadovoljstva. Prilikom odredjivanja dokle treba ići sa negativnom motivacijom radnika vazno je utvrditi koji nivo napora radnik može da izdrži. Sta sve podrazumeva pod naporom? Zbir svakojakog fizickog I mentalnog naprezanja, monotonije I zamora, kao I svih ostalih neprijatnih faktora u procesu rada.

43.Kontrola

Planiranje I kontrola- prva I poslednja faza menadzmenta – neraskidivo su povezani. Kontrola je aktivnost omogucavanja da se stvari dogode kao sto je planirano. Utvrđivanje I merenje odstupanja, kao I preduzimanja korektivnih akcija naziva se kontrolnim procesom.

44. Kontrolni proces

Ovaj proces odvija se u 3 faze: **1.)** merenje ucinka na svakoj radnoj poziciji (predstavlja ukupan učinak organizacije-problem merenja učinka. Potreno je utvrditi jedinicu za merenje učinka, napor. Step en poteškoća utvrđivanja jedinice merenja učinka zavisi direktno od samog zadatka pojedinca), **2.)** upoređivanje izmerenog ucinka sa utvrdjenim standardom (predstavlja ključnu fazu u procesu kontrole- na osnovu ovog poređenja utvrđuju se rezultati poslovanja. Standardi ucinka mogu se postavljati u raznim oblastima i na razne načine.

Jedan od setova standarda (**8**): standardi profitabilnosti, tržišne pozicije, produktivnosti, vodeće pozicije, razvoja ljudskih resursa, motivacije, javne odgovornosti, balansa između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva), **3.)** preduzimanje korektivnih akcija (aktivnost menadžera-dovođenje organizacionog učinka u sklad sa utvrđenim standardima. Problem nesklada treba tražiti u drugim fazama menadžmenta.

45. Tipovi kontrole

Postoje tri tipa kontrole: **1.)** predkontrola (predstavlja preventivno delovanje sa ciljem sprečavanja nepovoljnih rezultata- zabrana razgovora), **2.)** kontrola u toku rada (podrazumeva stalnu kontrolu ne samo ljudi koji rade, već i mašina na kojima se radi, može i radni prostor- kontrola u sistemu just in time), **3.)** kontrola posle rada (usmerava se na analizu blize ili dalje istorije kompanije, istorija može da ima trajanje od samo nekoliko minuta ukoliko se kontrolise proizvod koji tek treba da napusti proizvodnu traku i ode na tržište, a mogu se praviti analize uspeha ili neuspeha za prethodni period od nekoliko meseci ili godina. Kontrolu mogu vršiti i određene eksterne institucije).

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 definisati kao sposobnost da se utice na druge. Drugi najvazniji aspekt menadzmenta je vlast. Vlast se definise kao pravo na komandovanje odnosno naredjivanje. Totalna moc menadzera predstavlja zbir pozicione moći (stečenu pozicijom u kompaniji) i lične moći (moć koja je prirodno data, koja se odnosi u njegovoj sposobnosti razvoja sa ljudima). Menadzer moze povecati svoju totalnu moc jedino kroz razvoj svoje licne moci. Stepem lične moći utiče i na razvoj pozicione moći. Povećanje licne moci menadzer mora da ostvaruje kroz sledece aktivnosti (4): stvaranje osecaja obaveze drugih clanova, stvaranje licnog imidza eksperta u oblasti u kojoj deluje, razvijanje osecaja identifikacije ostalih članova organizacije sa menadžerom, isticanje zavisnosti ostalih članova organizacije od menadžera (strategija kontrole ljudi).

47.Uspesna kontrola

1.) Da bi kontrola bila uspesna treba utvrditi standarde I mere za utvrdjivanje sta je ispravno a sta ide mimo predvidjenih okvira aktivnosti (raličiti standardi za različite poslove). 2.) Treba shvatiti da sa procesom kontrole mogu postici razni ciljevi kompanije a ne samo kontrolisanje ljudi, tehnologije I finansija (unaprediti kvalitet, org. ponašanje koje je usmereno na zaštitu ljudi, tehnologije i sredine), 3.) U procesu kontrole treba sakupiti sto vise informacija I blagovremeno ih iskoristiti (mora se reagovati u pravom trenutku jer inf. Vremenom gubi na kvalitetu), 4.) Menadzeri moraju uspostaviti takav proces kontrole koj je razumljiv svakom pojedincu u organizaciji. (Svaki clan organizacije mora znati sta se kontrolise, zasto se kontrolise I na koji nacin se kontrola vrsi. Razviti svest da kontrola nije nešto represivno i negativno)

48.Kontrola I proizvodnja

Proizvodnja je transformacija organizacijskih resursa u proizvode. Pod organizacijskim resursima podrazumeva se celokupni kapital koji je na raspolaganju menadzmentu iz koga se generisu proizvodi. Transformaciju cini vise faza neophodnih da bi se resursi pretvorili u proizvode. Proizvode cine robe ili usluge namenjene zadovoljenju ljudskih potreba.

49.Sredstva kontrole u proizvodnji

Sredstva kontrole sastoje se od posebnih procedura i tehnika koje pomazu menadzerima da razviju odgovarajucu strategiju kontrolisanja svih faza proizvodnje. Najpoznatija sredstva kontrole: 1.) Menadzment izuzetnih problema podrazumeva delovanje menadzera samo kada nastanu krupni problemi u proizvodnji, odnosno kada se utvrde znacajne devijacije u odnosu na plan(ne rasipanje dragocenog vremena), 2.) Breik'ivn analiza pokazuje kako troškovi i profit variraju u odnosu na volumen proizvodnje. Osnovni elementi ove analize (7): fiksni troškovi, varijabilni troškovi, ukupni troškovi, ukupan prihod, profit, gubitak, Breik'ivn tačka-tačka rentabiliteta. Postoje dva tipa analize rentabiliteta: algebarska ($TR = FT / (C-VT)$ TR-tačka rentabiliteta, FT-fiksni troškovi, C-cena svakog proizvoda, VT-varijabilni troškovi po proizvodu) i grafička. 3.) planiranje i kontrola potrebnih sirovinai materijala (stvaranje preciznih spiskovapotrebnih komponenti i materijala za proizvodnju svakog pojedinačnog proizvoda, kao i vreme kada svaka od njih treba da stigne na proizvodnu liniju- just in time), 4.) Kontrola kvaliteta (sistem proizvodnih metoda kojim se ekonomično proizvode kvalitetne robe i usluge sa ciljem zadovoljenja potreba potrošača. Važan je način utvrđivanja kvaliteta-statistička kontrola kvaliteta).

50.Osnovi i okviri organizaciong menadzmenta

Organizaciono ponasanje predstavlja posebno podrucje menadzmenta i kao takvo smatra se posebnom naucnom disciplinom.

51. Potreba izučavanja organizacionog ponašanja

52. Upravljanje i rukovođenje

Upravljanje je planiranje, organizacija, motivisanje i kontrola određenih aktivnosti sa ciljem ostvarivanja zadatog kompanijskog cilja. Upravljanjem se obuhvataju i ljudi u radnom procesu i svi njegovi sastavni delovi. Rukovođenje je alokacija i usmeravanje ponašanja svih zaposlenih ka dostizanju definisanih ciljeva. Menadžment ima tri glavne dimenzije: tehničku, konceptualnu i humanu. Tehnička saznanja podrazumevaju tehničku ekspertizu u oblasti proizvodnje, informatike, marketing, finansija, ... Konceptualna saznanja- organizacione mogućnosti, mogućnosti predviđanja i struktuiranja. Humana dimenzija postaje stvarnost tek sa pojavom rukovođenja.

53. Sta je organizaciono ponašanje

Začeci –Hotorn eksperiment. Organizaciono ponašanje je široko prihvacen koncept u oblasti rukovođenja. To je način razmišljanja, način shvatanja problema, sprovođenja istraživanja i pronalazenja odgovarajućih rešenja. Postoji 5 bitnih karakteristika OP: 1.) Problemi se formulišu u zoni jasno definisanih zavisno promenljivih velicina, 2.) polje istraživanja se usmerava na promene koje su pozitivne i za kompaniju i za pojedinca u njoj, 3.) Polje istraživanja ima izrazito humanističku dimenziju koja je omeđena razvojem ličnosti, rastom kompanije i

samoaktualizacijom zaposlenih (potrebno je menjati ponašanje pojedinaca i grupa), 4.) Organizaciono ponašanje se usmerava na povećanje ličnog učinka pojedinca, 5.) OP mora da koristi naučne metode osmatranja interne situacije kompanije kao i dejstva okruženja na nju.

Def:

OP je razumevanje, predviđanje i kontrola ljudskih ponašanja u organizaciji.

54. Razlike između organizacionog ponašanja i srodnih naučnih disciplina

Tri naučne discipline srodne su organizacionom ponašanju: **OP i organizacijska psihologija** (obe izučavaju ljudsko ponašanje u organizaciji. razlika psihologija na nivou psiholoških objašnjenja, OP je multidisciplinarno),

OP i organizaciona teorija

(OP istražuje ponašanje u okviru organizacije, OT istražuje strukture i procese u organizaciji),

OP i kadrologija

(nauka o ljudskim resursima organizacije usmerena na tehniku i tehnologiju upravljanja ljudskim resursima, OP fundamentalna konceptualna disciplina) .

55. Pristupi organizacionom ponašanju

Kognitivni pristup – objasnjava ponašanje kao afektivno, podsvesno, i opravdava mnoge postupke ljudi u procesu njihove radne aktivnosti. Takvo ponašanje nije prouzrokovano neočekivanim događajima.

Bihevioristički pristup – insistira na vidljivim uzrocima ljudskog ponašanja a ne na podsvesnim. Suština se vidi na modelu S-R

(stimulus-respond). Može se reći da je Kognitivni-mentalistički, a bihevioristički-mehanicistički pristup.

Socijalno-saznajni pristup – ima

elemente bihevioristickog u sebi. On predstavlja kombinaciju recipročne interakcije između kognitivnih, bihevioristickih i determinatni okruženja. Kognitivni i bihevioristicki okviri organizacionog ponašanja objasnjavaju ono što se jednim imenom naziva ljudsko ponašanje. Svaki rukovodilac mora da ima 3 cilja kada je u pitanju organizaciono ponašanje: 1)

razumevanje ljudskog ponašanja (kognitivni), 2) predviđanje ponašanja (Bihev), 3) kontrola ponašanja ljudi (bihev). S-O-B-C model je jedan od najpoznatijih i koristi se za identifikaciju glavnih varijabli organizacionog ponašanja. S-stimulus, O-organism, B-behaviour, C-consequence (SOPP). S-vidljivi i prikriveni stimulansi u fizičkom, internacionalnom, sociokulturnom okruženju(org.kultura), O-čovjek, B-skriveno ili vidljivo ponašanje, C-odgovor sredine(okruženja)

56.Naucni osnovi organizacionog ponašanja

Antropologija(nauka o čoveku) je ključna disciplina u izučavanju organizacionog ponašanja posebno onog dela koji govori o organizacionoj kulturi. Kultura je vezana za internacionalni kontekst i ima izuzetan značaj za uspesno medjunarodno poslovanje. Moderna definicija kulture je: kultura je steceno znanje i iskustvo koje ljudi koriste u razvoju svog društvenog ponašanja. Sociologija je nauka o društvu, i ako se uzme radna sredina kao mikro društvena sredina onda je jasan značaj sociologije u OP. Psihologija je nauka o ljudskom ponašanju. Za izučavanja OP posebno je važna socijalna psihologija-izučava ponašanje pojedinaca u društvenom okruženju.

57.Organizaciona kultura i njene karakteristike

Organizaciona kultura je steceno znanje i iskustvo koje pojedinac koristi u razvoju svog organizovanog ponašanja. Organizaciona kultura je uzi pojam od kulture i manifestuje se - umesto u društvu i njegovim institucijama u celini – u mikrosocijalnom okruženju tj. Preduzeću. Karakteristike (5): stice se, deljiva je, transgeneracijska je, simbolijska je, adaptivna je. Organizaciona kultura je veoma značajna u medjunarodnom poslovnim aktivnostima, posebno u pregovaranju i marketingu.

58.Osnovi ponasanja pojedinca

Psihologija je nauka o ljudskom ponasanju, a socijalna psihologija nauka o ponasanju pojedinaca u grupi. Uspesni menadzeri moraju biti izuzetni socijalni psiholozi, odnosno moraju vrlo dobro poznavati elemente socijalne psihologije koji su znacajni za ocenu organizacionog ponasanja pojedinca. Stavovi(njihovo formiranje i promene), komunikacije(efekti na efikasnost i radnu motivaciju), resavanje problema(saradnja umesto konkurencije), drustveni uticaji(uticaj vanradnog vremena na pojedinca), stil rukovodjenja(identifikacija zaposlenih sa rukovodiocem, kao faktor radne motivacije).

59.Znacenje licnosti

Licnost razvijena je od latinske reci per sona, sto bi znacilo govoriti kroz nesto, ili iza necega. Pod licnoscju se podrazumeva cela situacija u smislu – kako ljudi deluju na druge I kako – s druge strane – shvataju I vide sami sebe. U tom smislu postoje unutrasnji I spoljasnji simboli. 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 podrazumevaju se elementi ponasanja(prijateljsko, vulgarno,...)

60.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 uticaj ima porodica. Atmosfera koju kreiraju roditelji veom je vazna za razvoj licnosti. Takozvani poredak – rodjenja dece igra znacajnu ulogu u formiranju njihove licnosti (prvorodena su nesigurnija,traže zaštitu,zavisnija u odnosu na drugorođenu decu). Levison je dao sledece faze u razvoju odraslih: ulazak u svet odraslih

(22-28), stvaranje porodice (33-40), ulazak u srednju zrelost (45-50), kulminacija srednje zrelosti (55-60). Levison je odredio u medjufaze: prelazni period tridesetih (28-33), prelazni period srednjeg doba (40-45) prelazni period pedesetih (50-55) prelazni period kasne zrelosti (60-65). U prvoj fazi početnik traga za identitetom, U dugoj fazi se stabilizuje i stvara karijeru, U trećoj fazi dostiže vrhunac svoje karijere-briga za pokoljenja. U četvrtoj fazi pad sposobnosti i kraj karijere-težnja ka ličnom integritetu.

61.Organizaciona socijalizacija

Proces socijalizacije je nadgradnja uticaja porodice na licnost. Socijalizacija ne moze u potpunosti da promeni karakteristike licnosti koje su formirane u porodici. Socijalizacija je najbolji nacin usmeravanja organizacionog ponasanja, ona daje objasnjenje zasto se zaposleni ponasaju na odredjeni nacin u organizaciji. Vazan zadatak rukovodioca je da shvate socijalizaciju zaposlenih kao jedan od kljucnih zadataka poslovodno-rukovodeceg kadra I da

velika odgovornost leži na njima, naročito kada se radi o pripravnici. Karakteristike organizacione socijalizacije su (5): promena stavova vrednosti i ponasanja, proces koji traje, prilagođavanje novom poslu grupi i celokupnoj organizaciji, međusobni uticaj novodoslih radnika i menadžera, kritički stavovi u ranoj fazi socijalizacije. Kod Japanaca mladim i neiskusnim ljudima se dodeljuju mentori-stariji iskusan radnik koji se brine da se mladi kolega potpuno uključi u život kompanije. Strategije organizacione socijalizacije se oslanjaju na sledećim principima (6): obezbeđenje izazovnog prvog posla, obezbeđenje odgovarajuće obuke, stalno praćenje uspeha koji na poslu postize novi radnik, izbor dobrog supervizora koji će se starati o organizacionoj socijalizaciji pripravnika, kreiranje interesatnog, fleksibilnog i relaksirajućeg programa obuke, uključivanje pripravnika u radnu grupu sa visokim radnim moralom.

62. Radna motivacija

je ugaoni kamen organizacionog ponasanja. Od načina i stepena motivisanja zaposlenih, bitno će zavisi i njihovo organizaciono ponasanje. Minc duhovito kaže: Volim da budem voljen. Tako što bolje radno okruženje stvorite svojim zaposlenim to će oni više misliti o vama kao sjajno momku.