



MENADŽMENT SKRIPTA 2014

OTVORENA

Grupe za pritisak su grupe zabrinutih građana koji se udružuju da bi pokušali da utiču na poslovne prakse u određenim privrednim granama, delatnostima i profesijama. Članovi grupe obično imaju isti stav o određenom problemu.

- **Javne komunikacije** predstavljaju jednu od taktika grupe za pritisak koja se oslanja na dobrovoljno učešće informativnih medija i propagandne industrije u prenošenju poruke date grupe.

- **Zastupanje u medijima** je taktika grupe za pritisak koja se primenjuje sa ciljem da se ono protiv čega se data grupa zalaže predstavi kao javni problem, da se razotkriju sumnjive, izrabljivačke neetičke prakse i obezbedi medijska pažnja tako što se kupuje prostor poizvoda u medijima ili stvara kontroverza koja će verovatno privući veliku pažnju medija.

- **Bojkot proizvoda** je taktika koju grupa za pritisak primenjuje kada se suprotstavlja akcijama određene kompanije tako što ubeđuje potrošače da ne kupuju proizvod ili uslugu date kompanije.

Stejkholderi su osobe/grupe koje imaju interes u poslovanju kompanije i na koje to poslovanje utiče. Nazivaju se stejkholderi jer imaju "ulog" u poslovanju kompanije.

- **Primarni stejkholderi** su grupe od kojih zavisi dugoročni opstanak organizacije. Tu spadaju: *akcionari, zaposleni, kupci, dobavljači, organizacione uprave, lokalna zajednica*. Potrebe primarnih stejkholdera treba da imaju prednost u odnosu na potrebe sekundarnih.

- **Sekundarni stejkholderi** kao što su *mediji ili interesne grupe* mogu da utiču na kompaniju ili da budu izloženi njenom uticaju. Za razliku od primarnih nemaju stalne poslovne odnose sa kompanijama i nisu od ključnog značaja za njen dugoročni opstanak ali su važni jer mogu da utiču na percepciju i mišljenje javnosti.

Regrutovanje - proces formiranja baze kvalifikovanih kandidata za posao.



- **Interno regrutovanje** je proces formiranja baze kvalifikovanih kandidata od ljudi koji već rade u kompaniji. Postoji dva metoda internog regrutovanja:

a) Interno objavljivanje poslova – oglašavanje slobodnih radnih mesta postojećim zaposlenima putem oglasnih tabli, kompjutera itd.

b) Putanja karijere – planirani redosled radnih mesta prema kome zaposleni mogu da napreduju unutar organizacije (predstavnik prodaje može napredovati u menadžera prodaje...)

- **Eksterno regrutovanje** - je proces formiranja baze kvalifikovanih kandidata od ljudi izvan kompanije. Metode: oglašavanje (novine, radio, tv..), preporuke zaposlenih, samoinicijativno prijavljivanje, spoljne organizacije (univerziteti, stručne škole), servisi za zapošljavanje, veb-sajtovi...

Departmentalizacija - je metod podele posla i radnika u posebne organizacione jedinice odgovorne za izvršenje određenih zadataka. Organizacione strukture se formiraju podelom posla na osnovu 5 metoda departmentalizacije:

- **Funkcionalnom departmentalizacijom** se posao i radnici organizuju u posebne jedinice odgovorne za određene poslovne funkcije ili stručne oblasti. U običajenoj funkcionalnoj strukturi, pojedinci mogu biti organizovani u odeljenja za računovodstvo, prodaju, marketing, proizvodnju i ljudske resurse. Funkcionalna departmentalizacija ima neke prednosti: Omogućava da posao obavljaju visokokvalifikovani ljudi, smanjuju se troškovi dupliranja posla, dobra komunikacija i koordinacija je u odeljenjima. S druge strane, funkcionalna departmentalizacija ima nekoliko nedostataka: Teško uspostavljanje koordinacije između odeljenja, menadžeri i zaposleni se fokusiraju na rad odeljenja a ne preduzeća i pri rastu kompanije dolazi do sporijeg odlučivanja i uske specijalizacije radnika.

- **Proizvodnom departmentalizacijom** se posao i radnici organizuju u posebne jedinice odgovorne za proizvodnju određenih proizvoda ili usluga. Prednosti: omogućava menadžerima da se specijalizuju za celu liniju proizvoda, olakšava top menadžerima da procene performanse radnih jedinica, proces odlučivanja je brži jer su menadžeri i radnici odgovorni za celu liniju proizvoda, broj konflikata je manji nego u funkcionalnoj departmentalizaciji. Nedostaci: dupliranje poslova koje dovodi do većih troškova i problem koordinacije različitih proizvodnih odeljenja.



- **Departmentalizacija prema kupcima** znači da se posao i radnici organizuju u posebne jedinice odgovorne za određene vrste kupaca. Prednosti: organizacija se usmera na kupce umesto na proizvode ili proizvodne funkcije, specijalizacija i prilagođavanje proizvoda i usluga potrebama i problemima kupaca. Nedostaci: dupliranje resursa, teža koordinacija između odeljenja zaduženih za različitu grupu kupaca i problem zanemarivanja ciljeva preduzeća zbog fokusiranja na potrebe kupaca.

- **Geografskom departmentalizacijom** se posao i radnici organizuju u posebne jedinice odgovorne za poslovanje u određenim geografskim oblastima. Za usluživanje svakog od tih regiona potrebna je prilično velika kompanija. Prednosti: Mogućnost odgovora zahtjevima različitih tržišta, smanjuju se troškovi ako što se resursi smeštaju bliže kupcima. Nedostaci: dupliranje resursa, problem koordinacije između udaljenih odeljenja i ograničen kontakt menadžera.

- **Matrična departmentalizacija** je hibridna struktura u kojoj se zajedno koriste dva ili više oblika departmentalizacije. Najzastupljenija matrična struktura nastaje kombinovanjem proizvodnog i funkcionalnog oblika departmentalizacije. Razlika između matrične i ostalih oblika departmentalizacije: Većina zaposlenih ima 2 šefa, po jednog iz svakog dela bazične matrice, zahvaljujući dizajnu one proizvode mnogo više interfunkcionalnih kontakata i zbog toga zahteva visoku koordinaciju između menadžera. Prednosti: efikasno upravljanje složenim zadacima, nema dupliranja i dostupnost resursa za izvršavanje složenih zadataka. Nedostaci: potreban visok nivo koordinacije potreban za upravljanje projektima, česte zabune i konflikti u različitim delovima matrice, nesuglasice ili nesporazumi u vezi sa planovima rada, budžetom, resursima i radnicima i ovaj oblik departmentalizacije zahteva mnogo veću menadžersku veštinu. Zbog svih ovih problema, mnoge matrice su prerasle iz proste u složenu, u kojoj se organizaciona struktura dopunjava menadžerima i odeljenjima specijalizovanim za matrične strukture.

Principi naučnog menadžmenta:

PRVI: Razviti nauku za svaki element rada zaposlenog, koji će zameniti stari, nedovoljno precizan metod.

DRUGI: Naučnim metodama odabrati i zatim obučiti, podučiti i usavršiti radnika, a ne prepustiti radniku da sam bira svoj posao i sam sebe obučava najbolje što može, kao što je bilo u prošlosti.



TREĆI: Svesrdno sarađivati sa zaposlenima da bi se osiguralo da se sav posao obavlja u skladu sa principima nauke koja je definisana.

ČETVRTI: Postoji gotovo ravnomerna raspodela rada i odgovornosti između meandžmenta i radnika. Menadžeri preuzimaju na sebe sve poslove za koje su bolje kvalifikovani od radnika, a ne da, kao u prošlosti, gotovo sav posao i veći deo odgovornosti bude prebačen na radnike.

Transformaciono liderstvo - liderstvo kojim se obezbeđuje razumevanje i prihvatanje svrhe i misije grupe i kojim se zaposleni podstiču da osim ličnih potreba i interesa imaju u vidu i ono što je dobro za grupu. Ima 4 komponente:

- **Harizmatično liderstvo/idealizovani uticaj** - znači da se transformacioni lideri postavljaju kao uzori za svoje sledbenike
- **Inspirativna motivacija** - transformacioni lideri motivišu i inspirišu sledbenike tako što njihov rad čine smislenim i izazovnim. Pokazuju posvećenost ciljevima.
- **Intelektualna stimulacija** - transformacioni lideri ohrabruju sledbenike da budu kreativni i inovativni, da preispituju pretpostavke i da na nov način pristupaju problemima i situacijama čak i ako se njihove ideje razlikuju od liderovih.
- **Individualizovana pažnja** - transformacioni lideri poklanjaju pažnju individualnim potrebama sledbenika tako što stvaraju šanse za učenje, prihvataju i tolerišu individualne razlike, podstiču dvosmernu komunikaciju i umeju da slušaju druge.

Normativna kontrola - regulisanje ponašanja i odluka radnika na osnovu široko prihvaćenih organizacionih vrednosti i uverenja. Uspostavlja se tako što kompanije pažljivo biraju koga će zaposliti, i menadžeri i zaposleni uče šta treba a šta ne treba da rade posmatrajući iskusne radnike.

Udružena kontrola - regulisanje ponašanja i odluka radnika na osnovu vrednosti i uverenja radne grupe. Obično se javlja kada kompanije daju autonomnim radnim grupama samostalnost i odgovornost za izvršavanje zadataka. U prvoj fazi, članovi grupe uče da sarađuju, nadgledaju jedan drugog i formiraju uverenja koja će usmeravati njihovo ponašanje. U drugoj fazi javljaju se i formalizuju objektivna pravila kojima se usmerava i kontroliše ponašanje.



Birokratska kontrola - kontrola „odozgo nadole“, kojom menadžeri pokušavaju da utiču na ponašanje zaposlenih tako što ih nagrađuju ili kažnjavaju za poštovanje ili nepoštovanje organizacionih politika, pravila i procedura. Menadžeri, međutim, više koriste kazne nego nagrade.

Objektivna kontrola - upotreba jasno uočljivih kriterijuma za merenje ponašanja ili rezultata zaposlenih s ciljem da se procene performanse i utiče na ponašanje. Dve vrste:

- **objektivna kontrola** je regulisanje ponašanja i postupaka zaposlenih na poslu
- **kontrola autputa** je regulisanje rezultata ili autputa zaposlenih korišćenjem nagrada i podsticaja.

Paradigme različitosti - opšti pristupi ili strategije za upravljanje različitostima. Metode/paradigme za upravljanje različitostima:

- **Paradigma diskriminacije i pravičnosti** – usmerena na jednake mogućnosti, pravedan tretman, regrutovanje pripadnika manjinskih grupa i poštovanje zakona o jednakim mogućnostima za zapošljavanje. Najzastupljeniji metod.
- **Paradigma pristupa i legitimnosti** – usmerena na prihvatanje i uvažavanje razlika s ciljem da obezbedi da različitosti budu usklađene sa različitostima među kupcima, dobavljačima...
- **Paradigma učenja i efektivnosti** – usmerena na to da se različitosti dubinskog nivoa (stavovi, uverenja, vrednosti) integrišu u stvarne radne aktivnosti organizacije.

Faktori etičkog intenziteta:

- **Težina posledica** – ukupna šteta(korist) koja proizilazi iz etičke odluke
- **Društveni konsenzus** – saglasnost da li je neko ponašanje dobro/loše
- **Verovatnoća efekta** – kolika je verovatnoća da će se nešto dogoditi i da će neka šteta drugima proizići iz toga
- **Vremenska dimenzija** – vremenski period od određenog postupka do posledica koje proizilaze iz postupaka
- **Blizina efekta** – društvena, kulturna, psihološka i fizička distanca između onoga ko odluku koristi i onoga na koga utiče



- **Koncentracija efekta** – kako naša odluka utiče na prosečnu osobu

Okvirna strategija je opšti strateški plan koji služi da pomogne organizaciji da ostvari svoje strateške ciljeve. Postoje tri vrste okvirne strategije: **rast, stabilnost, redukcija/oporavak.**

1) Strategija rasta - njena svrha je da se povećaju profiti, prihodi, tržišno učešće, ili broj mesta u kojima kompanija posluje. Kompanije mogu da rastu na nekoliko načina:

- **eksterno** - kupujući ili spajajući se sa drugim kompanijama koje se bave istim ili različitim poslovima
- **interno**, tako što će direktno širiti postojeći posao kompanije ili započinjati i razvijati nove poslove

2) Strategija stabilnosti - njena svrha je da kompanija nastavi da radi ono što je do sada radila, samo da to radi bolje. Kompanije koje slede ovu strategiju pokušavaju da poboljšaju način na koji iste proizvode ili usluge prodaju istim kupcima.

3) Strategija redukcije njena svrha je da se vrlo slabe performanse kompanije poboljšaju smanjenjem veličine ili obima posla ili ako kompanija ima više poslovnih delatnosti, ukidanjem nekih delatnosti.

- **prvi korak** u ovoj strategiji može biti smanjenje troškova, otpuštanje radnika, zatvaranje prodavnica, kancelarija koje imaju slabije rezultate, ili ukidanje čitavih linija proizvoda I usluga
- **drugi korak** je oporavak koji se sastoji od strateških akcija koje kompanija preduzima da bi se vratila strategiji rasta.

Promena organizacione kulture - Jedan od načina da se promeni korporativna kultura je da se uvođenje novog ponašanja ili izmena ponašanja iskoriste sa ciljem da se učvrste novi obrasci ponašanja među menadžerima i zaposlenima. To je proces tokom koga se od menadžera i zaposlenih traži da usvoje novi način ponašanja, dok izmena ponašanja podrazumeva da menadžeri i zaposleni treba da stari način ponašanja zamene novim.

Faze racionalnog odlučivanja:



1. definisanje problema
2. određivanje kriterijuma za odlučivanje
3. ponderisanje kriterijuma
4. definisanje alternativnih pravaca delovanja
5. procena svake alternative
6. računanje optimalne odluke
7. ograničenja za racionalno odlučivanje

Faze u razvoju tima:

- **formiranje** – 1. faza u razvoju tima, u kojoj se članovi upoznaju, formiraju početne utiske i počinju da definišu timske norme.
- **previranje** – 2. faza, koju karakterišu konflikti i nesuglasice jer se članovi spore povodom toga šta tim treba da radi i na koji način.
- **normiranje** – 3. faza tokom koje članovi tima počinju da se privikavaju na svoje uloge, grupna kohezija raste i razvijaju se pozitivne timske norme.
- **delovanje** – 4. faza tokom koje se performanske poboljšavaju pošto je tim sazeo i pretvorio se u efektivnu i potpuno funkcionalnu jedinicu.

Neprimerno ponašanje na poslu je vid neetičkog ponašanja kojim se krše organizacione norme koje propisuju šta je pogrešno a šta ispravno. Neprimerno ponašanje na poslu se može kategorisati po ozbiljnosti prekršaja odnosno da li je neprimereno ponašanje usmereno na organizaciju ili određene ljude u njoj.

- **Neprimerno ponašanje usmereno protiv kompanije** može ugroziti njena materijalna i nematerijalna sredstva. Postoje:

- a) **ugrožavanje produktivnosti** – kvalitet i kvantitet proizvodnje se ugrožavaju
- b) **ugrožavanje imovine** – neetičko ponašanje usmereno na proizvode ili imovinu kompanije
- c) **interna krađa** - krađa robe kompanije

- **Neprimerno ponašanje na poslu usmereno protiv određenih ljudi:**

- a) **politički prestupi** - korišćenje ličnog uticaja kako bi se naškodilo drugima u kompaniji



b) agresivnost- neprijateljsko ponašanje prema drugima

Različitost površinskog nivoa - razlike koje se lako uočavaju, kao što su starosno doba, pol, rasna/etička pripadnost i fizički invaliditet.

- **Starosna dob** - diskriminacija po osnovu starosne dobi – drugačije ophođenje prema ljudima (npr. pri zapošljavanju, unapređivanju...) zbog njihove starosne dobi.

- **Pol** - diskriminacija po osnovu pola – kada se prema ljudima postupa drugačije zbog njihovog pola. **Stakleni plafon** – nevidljiva prepreka koja sprečava žene i pripadnike manjinskih grupa da napreduju do najviših pozicija u organizaciji.

- **Rasna/etička pripadnost** - diskriminacija po osnovu rasne i etičke pripadnosti – drugačije postupanje prema ljudima zbog njihove rasne ili etičke pripadnosti.

- **Mentalni ili fizički invaliditet** - diskriminacija po osnovu invaliditeta – drugačije postupanje prema ljudima sa invaliditetom. **Invaliditet** je mentalni ili fizički poomećaj koji znatno ograničava jednu ili više osnovnih životnih aktivnosti.

Osobe sa senzornim invaliditetom (slepilo, gluvoća) imale su više stope zaposlenosti, dok su osobe sa invaliditetom koji ograničava motorne veštine i sposobnost da se staraju o ličnoj higijeni bile najslabije zastupljene.

Kompanije treba da prilagode uslove takvim osobama, tako što će promeniti radne rasporede, izvršiti preraspodelu poslova, izmeniti opremu i obezbediti pomoć kada je to potrebno.

Različitost dubinskog nivoa -razlike koje zapažamo na osnovu verbalnih i neverbalnih oblika ponašanja i to samo ako smo u dužem kontaktu s drugima, kao što su ličnost, stavovi...

- **Socijalna integracija** – koliko su članovi grupe ili organizacije psihološki motivisani da rade zajedno da bi postigli zajednički cilj.

- **Dispozicija** – sklonost da se na situacije i događaje reaguje na unapred određen način.



- **Ličnost** – relativno stabilan skup stavova, emocija i oblika ponašanja koji se vremenom ispoljava i na osnovu koga se ljudi razlikuju jedni od drugih.

Fluktuacija zaposlenih - gubitak zaposlenih koji svojevorno odlučuju da napuste kompaniju. Postoje dve vrste fluktuacije:

-**funkcionalna fluktuacija** – gubitak zaposlenih sa slabim radnim učinkom koji svojevorno odlučuju da napuste kompaniju

-**disfunkcionalna fluktuacija** – gubitak zaposlenih sa dobrim radnim učinkom

Fejlovih 14. principa menadžmenta:

- **Podela rada**– Povećanje proizvodnje se postiže podelom rada koja omogućava da svaki radnik obavlja uže definisane zadatke ili elemente posla.

- **Autoritet i odgovornost** – Autoritet menadžmenta, to jest njegovo pravo da izdaje naređenja treba da bude srazmeran njegovim odgovornostima. Međutim organizacije treba da uspostave kontrolne mehanizme koji će sprečiti menadžere da zloupotrebljavaju svoj autoritet.

- **Disciplina** – Jasno definisana pravila i procedure su neophodni na svim organizacionim nivoima da bi se obezbedili red i ispravno ponašanje.

- **Jedinstvo komandovanja** – Da bi se izbegle zabune i konflikti svaki zaposleni treba da podnosi izveštaje samo jednom šefu i prima naređenja samo od njega.

- **Jedinstvo vođenja** – Jedna osoba i jedan plan treba da se koriste u odlučivanju o aktivnostima koje će biti usmerene ka ostvarenju svakog pojedinačnog organizacionog cilja.

- **Podređenost individualnih interesa opštem interesu** – Interesi i ciljevi organizacije moraju da budu iznad interesa i ciljeva zaposlenih.

- **Novčana nadoknada za rad** – Nadoknada treba da bude pravična i prihvatljiva i za zaposlene i za organizaciju, to znači da zaposlene ne treba plaćati ni previše, ni premalo.



- **Centralizacija** – Izbegavati previsok nivo centralizacije ili decentralizacije. Uspostaviti ravnotežu u zavisnosti od okolnosti i konkretnih zaposlenih.
- **Hijerarhijski lanac** – Od vrha do dna organizacije, svako radno mesto je deo vertikalnog lanca autoriteta u kome svaki radnik podnosi izveštaje samo jednom šefu. Radi jednostavnosti, komunikacija izvan uobičajenih radnih grupa ili odeljenja treba da sledi vertikalni lanac autoriteta.
- **Red** – Da bi se izbegli konflikti i zabuna, red može da se uspostavi definisanjem mesta za svakog člana organizacije i staranjem o tome da se svako drži svog radnog mesta, drugim rečima, ne treba da postoji preklapanje odgovornosti.
- **Pravičnost** - Ljubazan, pravičan i pošten odnos prema svima doprineće posvećenosti i lojalnosti zaposlenih. To ne isključuje primenu disciplinskih mera, ako za to postoji opravdan razlog, i uvažavanje šireg, opšteg interesa organizacije
- **Stabilnost zaposlenja** – Niska stopa fluktuacije zaposlenih, to jest stabilna radna snaga sa dugim stažom u kompaniji, predstavlja prednost za organizaciju jer omogućava da se poboljšaju performanse, smanje troškovi i da se zaposlenima, a posebno među menadžerima, obezbedi dovoljno vremena da nauče svoj posao.
- **Inicijativa** – Budući da je inicijativa veliki izvor snage za preduzeće, menadžeri treba da ohrabruju druge da pokažu ili sposobnost da razviju i primene plan.
- **Duh zajedništva** – Razviti snažno osećanje morala i zajedništva među radnicima, koje podstiče koordinaciju radnih aktivnosti.

Praćenje kupaca:

- **Reaktivno** praćenje kupaca odnosi se na određivanje trendova i problema koji se tiču kupaca i razgovor na njih nakon što se pojave. Jedna od reaktivnih strategija je slušanje žalbi kupaca i reagovanje na njihove probleme.
- **Proaktivno** praćenje kupaca podrazumeva utvrđivanje mogućih potreba, trendova i problema i preduzimanje akcije pre nego što se oni pojave.



Vrste timova - Stepen autonomije je ključna razlika među timovima. Pokazuje u kojoj mjeri radnici imaju mogućnost izbora, slobodu i nezavisnost da odluče kako i kada će obavljati svoje poslove.

- **tradicionalne radne grupe** – grupa sastavljena od dvoje ili više ljudi koji zajedno rade da bi postigli zajednički cilj. Nemaju odgovornost i kontrolu nad svojim radom.
- **tim za podsticanje učešća zaposlenih** – tim koji menadžmentu pruža savete i predloge u vezi sa konkretnim pitanjima.
- **poluanatomna radna grupa** – grupa koja ima autoritet da donosi odluke i rešava probleme u vezi sa osnovnim zadacima u proizvodnji ili pružanju usluga.
- **samoupravni tim** – tim koji upravlja svim osnovnim zadacima u proizvodnji ili pružanju usluga i kontroliše njihovo izvršenje.
- **samodefinisani tim** – tim koji poseduje karakteristike samoupravnih timova, ali takođe kontroliše i način organizovanja samog tima, radne zadatke i članove tima.

Posebne vrste timova:

- **Interfunkcionalni tim** – tim sastavljen od zaposlenih iz različitih funkcionalnih oblasti organizacije. Članovi imaju različita znanja, obrazovanje i iskustvo.
- **Virtuelni tim** – tim sastavljen od kolega iz različitih geografskih oblasti ili delova organizacije koji koriste telekomunikacione i informacione tehnologije da bi izvršili organizacioni zadatak. Koriste e-poštu, video konferencije.. Ne sastaju se licem u lice pa zahteva manje vremena.
- **Projektni tim** – tim koji je formiran da bi realizovao određene jednokratne projekte ili zadatke u ograničenom vremenskom periodu. (za razvoj novih proizvoda, izgradnju fabrika, kancelarija..)

Društvene organizacije su odgovorne prema:

1. stav - Model orjentisan na akcionare - jedina društvena odgovornost koju preduzeća imaju jeste da ostvare što veći profit. Maximalnim povećanjem profita kompanija maksimalno povećava bogatstvo i zadovoljstvo akcionara. Kako profit raste, obično se povećava i vrednost akcija kompanije koje su u vlasništvu akcionara.



2. stav - Model orjentisan na stejkholdere - najvažnija odgovornost menadžmenta je dugoročni opstanak kompanije koji se osigurava tako sto se zadovoljavaju ne samo interesi akcionara već i drugih stejkholdera kompanije.

Direktna konkurencija - je rivalitet izmedju dve kompanije koje nude slične proizvode I usluge, prepoznaju jedna drugu kao konkurente I zauzimaju ofanzivne i defanzivne pozicije tako što preduzimaju strateške akcije i reaguju na strateške akcije konkurenata. Dva faktora koja određuju nivo direktne konkurencije izmedju dve kompanije su:

- **Stepen preklapanja** tržišta govori o tome koliko se proizvodi, usluge ili kupci dve kompanije podudaraju.
- **Sličnost resursa** govori o tome koliko su slični količina i vrste resursa kojima konkurenti raspolažu, tj njihova sredstva, sposobnosti, procesi, informacije I znanje koje koriste za stvaranje I održavanje konkurentnske prednosti. Sličnost resursa znači da vaši konkurenti mogu da preduzmu iste strateške akcije kao i vaša kompanija.

Spoljašnje i unutrašnje nagrade kod motivacije:

- **Spoljašnje nagrade** (zarade, akcije, unapređenja..) su opipljive i vidljive drugima i daju se zaposlenima pod uslovom da izvršavaju određene zadatke ili se ponašaju na određeni način. Kompanije ih koriste da motivišu ljude da se pridruže organizaciji, da redovno dolaze na posao, da ga dobro obavljaju i da ostanu u organizaciji.

- **Unutrašnje nagrade** same po sebi proizilaze iz obavljanja određenog zadatka ili aktivnosti.(osećaj postignuća i uspeha, odgovornosti, šansa da se nauči nešto novo ili saraduje sa drugima, uživanje u izvršavanju zanimljivog zadatka...)

Strateške alijanse - kompanije udružuju ključne resurse, troškove, rizike, tehnologiju i ljude. Najčešći oblik strateške alijanse je zajedničko ulaganje, koje se realizuje kada dve postojeće kompanije saraduju da bi osnovale treću kompaniju



DOPUNA

Razmena informacija - mora postojati komunikacija između menadžera i zaposlenih

Portofolio strategija je korporativna strategija kojom se maksimalno smanjuje rizik tako što se investicija diversifikuje na različite poslove ili linije proizvoda.

Smart ciljevi - su konkretni merljivi dostižni realni i dobro tempirani ciljevi.

Korporativna strategija je opšta organizaciona strategija kojom se odgovara na pitanje kojim se poslom bavimo ili bi trebalo da se bavimo. Postoje dva glavna pristupa korporativnoj strategiji koje kompanije koriste da bi odgovorili na to čime se bave: **portofolio strategija I okvirna strategija.**

Benčmarking - proces u kome se utvrđuje koliko dobro druge kompanije izvršavaju poslovne funkcije ili zadatke.

Matrica BCG - portofolio strategija koju je razvila Boston Consulting Group, koja klasifikuje poslove korporacije prema stopi rasta i relativnom tržišnom učešću i pomaže menadžerima da odluče kako će investirati korporativna sredstva. Matrica BCG deli poslovne jedinice korporacije na četiri kategorije na osnovu brzine rasta njihovog tržišta i na osnovu toga koliko učešće ta poslovna jedinica zauzima na tom tržištu. Deli ih na: **zvezde, upitnike, krave muzare, pse.**

Direktne strane investicije jesu metod investiranja koji podrazumeva da kompanija gradi novo ili kupuje postojeće preduzeće u stranoj zemlji.

Top menadžeri (npr. Generalni direktor, CEO, operativni direktor) odgovorni su za opšti pravac razvoja jedne organizacije - stvaraju uslove za promenu, definišu dalekosežnije



misije i vizije za kompaniju. Druga odgovornost je stvaranje osećaja posvećenosti i zajedničke odgovornosti za performanse kompanije kod zaposlenih.

Dešifrovanje – proces na osnovu koga primalac prevodi usmeni, pismeni ili simbolički oblik poruke u sadržaj koji on razume.

Ograničenost resursa - se odnosi na dostupnost ili ne dostupnost ključnih organizacionih resursa u ekstremnom okruženju organizacije.

Planiranje - određivanje organizacionih ciljeva i načina na koji se oni ostvaruju.

Trgovinske barijere su državni propisi kojima se povećava cena i ograničava broj uvezenih proizvoda.

Putanja karijere - planirani redosled radnih mesta prema kome zaposleni mogu da napreduju unutar organizacije.

Integrativni pristup rešavanja konflikta - pristup prevazilaženju konflikta prema kome obe strane rešavaju konflikt tako što iskazuju svoje žele i zatim zajedno rade na pronalaženju alternative koja zadovoljava potrebe obeju strana

Vođenje - podrazumeva inspirisanje i motivisanje zaposlenih da naporno rade da bi ostvarili ciljeve.

Državni standardi za uvoz su standardi koji se navodno uvode radi zaštite zdravlja i bezbednosti građana, ali se zapravo često koriste za ograničavanje uvoza.

ZATVORENA

Upravljanje ukupnim kvalitetom (TQM) - Integrisana strategija koja se primenjuje u celoj organizaciji s ciljem da se poboljša kvalitet proizvoda i usluga.

Biometrija - identifikovanje korisnika na osnovu jedinstvenih, merljivih telesnih karakteristika, npr. prepoznavanjem otiska prsta ili skeniranjem dužice oka

Neverbalna komunikacija - je bilo koji oblik komunikacije u kojoj se ne koriste reči.

Frederik V. Tejlor - osnivač naučnog menadžmenta

Princip utilitarizma - radimo samo ono što rezultira velikim društvenim dobrom

Indeksi poslovnog poverenja - pokazuju koliko su aktuelni menadžeri sigurni u budući poslovni rast.

Fidlerova kontigentna teorija - Teorija o liderstvu prema kojoj lidere treba staviti u situaciju koja najbolje odgovara njihovom leaderskom stilu da bi performanse radne grupe bile na maksimalnom nivou

Elektronsko beleženje informacija:

- Bar-kodovi
- RFID oznake
- Elektronski skeneri



Frenk Gilbert - studija vremena (merenje vremena koje je potrebno dobrim radnicima da završe svaki deo svog posla)

Menadžerske uloge

1. Interpersonalne uloge

- Glava kuće
- Lider
- Osoba za vezu

2. Informacione uloge

- Uloga pratioca zbivanja
- Uloga internog davaoca informacija
- Uloga portparola

3. Uoge u odlučivanju

- Preduzetnik
- Osoba za rešavanje problema
- Uloga alokatora resursa
- Pregovarač

Karakteristike promenljivih eksternih okruženja:

- promenljivost okruženja
- složenost okruženja
- ograničenost resursa
- neizvesnost

Princip distributivne pravde - ne ugrožavamo najugroženije medju nama

Strateški plan - opšti plan kompanije i odnosi se na odnose sa kupcima i pozicioniranje u odnosu na konkurenciju.



Reinženjering - je suštinsko preispitivanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa s ciljem da se postignu velika poboljšanja ključnih, savremenih pokazatelja performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina.

Tri faktora određuju povoljnost:

- odnosi lidera i članova grupe
- strukturisanost zadatka
- moć položaja

Parajezik - ton, visina i jačina glasa, brzina i način govora (tj.kako se u govoru koriste tišina, pauze ili oklevanje).

Vrste produktivnosti:

- parcijalna
- multifaktorska



ПУШКИЦЕ
ФОН андерграунд