

## Informacije i menadžment

-U poučavanju upravljanja mora se krenuti od istraživanja informacija potrebnih za odvijanje ovog procesa. Neophodno je formirati jaku **bazu podataka**.

-Podatak je nosilac informacije i predstavlja obaveštenje koje ne mora da bude novost, ali informacija, koju podatak nosi, predstavlja novo saznanje. **Podaci** su obaveštenja koja se sakupljaju i skladište u bazu podataka, radi dalje obrade i korišćenja. **Informacije** su obaveštenja koja su obrađena i pripremljena za korišćenje.

-**Informacioni sistem** predstavlja organizovan način sakupljanja, obrade, memorisanja, prenošenja i korišćenja informacija u cilju donošenja neophodnih odluka.

-**Osnovni zadatak upravljačkih informacionih sistema** je da donosiocima odluka prezentiraju informacije potrebne za odlučivanje. *Ovaj proces se odvija u tri faze:*

(1) **Prikupljanje podataka** – koje podatke treba prikupiti; kako ih sakupiti; gde ih dalje slati. Početni proces. Odrede se korisnici informacija i definiše se određena metodologija, način prikupljanja podataka.

(2) **Obrada podataka** – pretvaranje podataka u informacije. U ovoj fazi se vrši definisanje načina obrade i vrši se sama obrada.

(3) **Korišćenje podataka** – informacije se prezentuju korisnicima da bi se na osnovu njih donele potrebne odluke.

-**Sistemi za automatsku obradu podataka** – naglasak je na samoj obradi. Tiče se sledećih zadataka: knjigovodstvo, kadrovska evidencija, praćenje kupaca i dobavljača.

-**Upravljački informacioni sistemi** – razlikuju se od predhodnih u stepenu razvoja, zadacima kod kojih se primenjuju, službenosti strukturi itd. Oni su znatno složeniji. Osnovni zadatak upravljačkih informacionih sistema je da obezbedi potrebne informacije za donošenje odluka u preduzeću. Ovaj sistem možemo da posmatramo preko *podistema*: (1) **proizvodnje**; (2) **marketinga**; (3) **istraživanja i razvoja**; (4) **finansija** i (5) **kadrova**.

-**Upravljanje preduzećem obuhvata tri nivoa zadataka struktuiranih prema nivoima ovlašćenja i kompetencija i to:**

(1) **Operativno planiranje** – sprovodi ga top management

(2) **Taktičko planiranje** – sprovodi ga srednji nivo menadžera

(3) **Operativno planiranje** – sprovode ga operativni rukovodioci.

-**Savremeni sistemi za upravljanje preduzećem su:**

(1) **Sistemi za podršku odlučivanju** – pružaju pomoć menadžerima kod donošenja različitih poslovnih odluka. Ovo su interaktivni sistemi koji omogućavaju korisnicima lak pristup podacima. Ovaj sistem obuhvata bazu podataka, bazu modela odlučivanja, specijalan sistemski softver i korisnike.

(2) **Ekspertni sistemi** – računarski programi opšte namene koji imitiraju ljudsku inteligenciju i služe kao intelektualna podrška rešavanju problema za koje je neophodno ekspertno znanje.

-**Formiranje baze podataka** – prvi korak je sakupljanje podataka. Početni problem je određivanje koje podatke treba sakupiti. *Podatke grupišemo u dve globalne grupe podataka:*

(1) **Eksterni podaci** – omogućavaju pribavljanje potrebnih informacija o vezama i odnosima preduzeća sa okolinom. Čine ih podaci o: tržištu, naučno-tehnološkom razvoju, društveno-ekonomskim uslovima, konkurenciji i drugim povezanim preduzećima.

(2) **Interni podaci** – omogućavaju sagledavanje sopstvenih mogućnosti preduzeća za dalje funkcionisanje i napredak. Čine ih podaci o: proizvodima i proizvodnom programu, tehnici, tehnologiji, organizaciji, kadrovima i ekonomsko finansijski podaci.

-**Obrada podataka** – proces u kome se vrši pretvaranje podataka u potrebne informacije. Cilj obrade podataka je dobijanje određenih informacija, odabiranje onih informacija na osnovu kojih se može doneti odluka o realizaciji određene akcije.

-Nakon obrade pristupa se **korišćenju informacija** u kome bi trebalo odrediti na koji način prezentirati informacije donosiocima odluka da bi oni mogli najbolje da ih iskoriste.

## Menadžment i odlučivanje

-Proces upravljanja se često izjednačava s procesom odlučivanja što ukazuje na veliki značaj propreme i donošenja odluka u procesu upravljanja preduzećem.

### Proces odlučivanja

-**Proces odlučivanja** se može shvatiti i kao deo, odnosno podproces globalnog procesa upravljanja preduzećem, u kome se donose odluke o izboru upravljačkih akcija iz skupa raspoloživih, i o njihovoj relaciji.

-Složeni uslovi poslovanja i velika međuzavisnost rada i razvoja svih poslovnih sistema i njihovih podsistema uslovi su **potrebu za donošenjem mnogobrojnih odluka**, što danas predstavlja *osnovnu karakteristiku procesa odlučivanja*. S druge strane, dinamičnost funkcionisanja i brzog razvoja nužno zahteva da se odluke donose veoma brzo. Tako se **brzina odlučivanja** pojavljuje kao *druga osnovna osobina procesa odlučivanja*.

-Pod pojmom **odluka** se podrazumeva „svesni skt samoopredeljenja subjekta u odnosu na jedan rezultat, u cilju postizanja rezultata koji je poželjan za subjekte odlučivanja“.

-Subjekt odluke je donosilac odluke ili **odlučilac**. To može biti pojedinac, ali i skup ljudi, formalan ili neformalan, manji ili veći. U procesu odlučivanja, određivanje nosioca odluke predstavlja determinišući faktor strukture i kvaliteta upravljačkih procesa.

-**Jedna od osnovnih klasifikacija odluka je na strategijske, taktičke i operativne odluke.**

(1) **Strategijske odluke** donose velike efekte koji su rezultat samo jednog odlučivanja. p

(2) **Taktičke odluke** – zajedničko im je sa operativnim, a za razliku od strategijskih, da donose manje rezultate. Npr. odluka o izboru proizvodnog plana, uvođenju novog sistema planiranja proizvodnje ili novih organizacionih propisa.

(3) **Operativne odluke** – npr. svakodnevnne odluke u proizvodnji, koje se donose u realizaciji operativnog plana proizvodnje.

-Da bi se ovaj proces odvijao u skladu sa potrebama racionalnog odlučivanja, za odabiranje između raspoloživih alternativa potrebno je unapred poznavati moguće rezultate svake alternative u budućnosti. Posebnu teškoću predstavlja činjenica da faktori koji opredeljuju neizvesnost rezultata nisu samo internog karaktera već i eksternog, na koje nije moguće uticati i koji su često unapred nepoznati.

- Problem se rešava na taj način što se odgovarajućim predviđanjem sužava polje mogućih neizvesnih alternativa, te u fokusu posmatranja ostaje nekoliko alternativa, čije smo moguće rezultate u budućnosti u stanju da predvidimo.

### Definisanje procesa odlučivanja

-U literaturi se daju raznovrsni predlozi za podelu procesa donošenja odluka na faze, ali se, u osnovi, svi predlozi mogu podvesti pod podelu na dve osnovne faze, koje obuhvataju: pripremu donošenja odluka i donošenje odluka.

-**Po Ansoff-u, postoje četiri osnovna koraka u rešavanju poslovnih problema**

(1) **Opažanje potreba**

(2) **Formulacija alternativa**

(3) **Ocena alternativa**

(4) **Izbor jedne alternative**

- U prvom koraku, koji se naziva *informativna faza*, vrši se **uočavanje potrebe za donošenjem odluke**. U drugo koraku vrši se **definisanje mogućih alternativnih pravaca akcija**, odnosno rešenja. U trećoj fazi vrši se **merenje doprinosa pojedinih alternativa** i, na osnovu toga, **ocena alternativa**. U četvrtom koraku se, na osnovu rezultata ocene, vrši **izbor jedne alternative iz skupa razmatranih**, koja će biti primenjena.

- **Druga, znatno detaljnija podela predlaže sledeće faze procesa odlučivanja:**

(1) **Evidentiranje problema**

(2) **Rangiranje problema**

(3) **Definisanje problema**

(4) **Sakupljanje činjenica**

(5) **Predviđanje budućnosti**

(6) **Formiranje modela**

(7) **Rešavanje problema**

(8) **Vrednovanje rezultata**

(9) **Donošenje odluke**

(10) **Kontrola izvršenja**

(11) **Analiza posledica izvršenja**

-Pri rešavanju konkretnih problema, potrebno je posebno razjasniti da li će se odnosni problem rešavati *empirijsko-intuitivnim putem* ili uz pomoć *kvantitativnih metoda*, jer ovaj drugi način zahteva u rešavanju i odgovarajuću proceduru, pa i određen redosled faza. **Te faze bi u ovom drugom slučaju mogle da budu sledeće:**

- (1) **Definisanje problema** koji bi trebalo rešiti
- (2) **Formulisanje ciljeva** koje bi trebalo dostići rešavanjem problema
- (3) **Izabiranje kriterijuma** za merenje dostizanja cilja
- (4) **Iznalaženje mogućih alternativnih rešenja** problema
- (5) **Iznalaženje najbolje alternative**
- (6) **Donošenje odluke o realizaciji** najbolje alternative.

-U praksi se, međutim, *proces odlučivanja odvija empirijsko – intuitivnim putem*, bez dovoljno podataka i sa nedefinisanim ciljevima.

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

**-Pripremu odluka čine sledeće aktivnosti:**

- Definisanje problema
- Određivanje cilja koji bi trebalo dostići realizacijom
- Iznalaženje mogućih alternativnih rešenja
- Odabiranje kriterijuma za izbor
- Neposredna priprema za izbor – potrebni proračuni, analize i, eventualno, izračunavanje vrednosti kriterijuma za svaku alternativu
- Iznalaženje najbolje alternative.

-Ukoliko se celokupna faza pripreme odluka vrši posebnom metodologijom, uz upotrebu naučnih metoda, onda je to **naučna priprema odluka**, koja zahteva, najpre, jasno i precizno **definisanje problema** koje bi realizacijom izabrane odluke trebalo rešiti. Zatim se **formulišu** ciljevi koje bi trebalo dostići rešavanjem definisanog problema. Posle toga se **bira kriterijum** na osnovu koga se vrši izbor i na kraju se **bira ono rešenje** koje ima najveću vrednost izabranog kriterijuma i tako na najbolji način dostiže postavljene ciljeve.

**Odlučivanje o razvoju preduzeća**

-Proces odlučivanja o razvoju obuhvata **definisanje mogućih alternativa** čijom se realizacijom dostižu ciljevi postavljeni u fazi planiranja, zatim **odabiranje merila ili kriterijuma** na osnovu kojih će se vršiti vrednovanje raspoloživih alternativa, **neposrednu pripremu za izbor** – vrednovanje svake alternative, izbor najbolje alternative i, na kraju, **donošenje odluke o realizaciji** izabrane, najbolje alternative.

-Rizik i posledice koje odlučivanje sa sobom nosi su veliki, te je i motivacija za dobru pripremu odluka i valjanu selekciju alternativa veoma visoka.

**-U procesu upravljanja razvojem preduzeća se vrši donošenje odluka kod:**

- Definisanja i izbora **strategije razvoja** preduzeća
- Definisanja i izbora **razvojene politike** preduzeća
- Definisanja i usvajanja **dugoročnog i srednjoročnog plana razvoja** preduzeća
- Definisanja i usvajanja **pojedinačnih planova razvoja** preduzeća
- Selekcije i izbora **razvojnih projekata**
- Izrade i ocene **predinvesticioni studija**
- Izrade i ocene **studija tržišta**
- Izrade i ocene **investicionih programa**
- Izrade i usvajanja **investiciono-tehničke dokumentacije**
- Konačnog odlučivanja o realizaciji određenog investicionog projekta itd

-Takođe treba reći da određene **globalne odluke** predstavljaju prekretnicu u procesu razvoja preduzeća, te se na njih mora obratiti posebna pažnja. To su, na primer, odluke o izboru strategije razvoja preduzeća, odluke o planu razvoja preduzeća, odluke o planu novog proizvoda, odluke o usvajanju novih tržišta, odluke o održanim investicionim poduhvatima itd.

## Menadžer

### Uloga i zadaci menadžera

-**Menadžer** je čovek koji se bavi menadžerskim poslovima, odnosno upravljačkim poslovima u nekoj kompaniji, administraciji.

-**Osnovni zadatak menadžera** je da obezbedi opstanak i razvoj preduzeća, odnosno da obezbedi realizaciju osnovnih i strateških ciljeva preduzeća.

-**Poslovi i zadaci** koje menadžeri obavljaju svode se na pet osnovnih menadžment procesa – planiranje, organizovanje, kadrovsku politiku, rukovođenje i kontrolu. Znači, menadžeri planiraju ciljeve i zadatke koje treba dostići i izvršiti, zatim definišu organizacionu strukturu, biraju kadrove sa kojima će raditi, rukovode izvršavanjem planiranih zadataka i kontrolišu izvršavanje zadataka i poslovanje cele firme, kako bi je na taj način usmerili ka efikasnijim putevima.

-**Postoje tri nivoa menadžera:**

- **Vrhovni nivo menadžera (top management)** – glavni i generalni direktori, njihovi pomoćnici. Bave se planiranjem i kontrolom poslovanja organizacije.

- **Srednji nivo menadžera** – menadžeri funkcija i profitnih centara. Bave se sa svih pet menadžment procesa, ali najviše organizovanjem, kadrovanjem i rukovođenjem.

- **Operativni (niži) nivo menadžera** – menadžeri službi i odeljenja. Bave se, pre svega, rukovođenjem, u određenim slučajevima i organizovanjem i kadrovanjem.

-**Menadžer ima sledeće glavne uloge:**

(1) **Integrator** – radi na povezivanju i koordinaciji svih učesnika u realizaciji poslova. On mora da integriše napore svih učesnika i sve raspoložive resurse u postizanju ciljeva.

(2) **Komunikator** – prima veliki broj informacija, analizira ih, selektira i distribuira onim učesnicima kojima su neophodne.

(3) **Vođa** – usklađuje i usmerava ljudske i druge resurse, rešava probleme i konflikte i daje zadatke i naloge u cilju efikasnog vođenja poslova.

(4) **Donosilac odluka** – za donošenje odluka, menadžeru, na raspolaganju stoji veliki broj informacija koje neprekidno prima u toku rada, i, najčešće, dobre mogućnosti obrade informacija i pripreme odluka.

(5) **Kreator atmosfere** – treba da motiviše radnike i doprinese zainteresovanosti radnika da što bolje obave svoje poslove, bez pritiska, a kroz valjanu takmičarsku atmosferu.

-**H. Mintzberg** je došao do zaključka da menadžer troši jednu trećinu svog radnog vremena na razgovore i dogovore sa podčinjenima, jednu trećinu na razgovore sa faktorima van organizacije i jednu trećinu na različite aktivnosti koje uključuje kontakte sa pretpostavljenima, obilazak radnih mesta i razmišljanje.

-**Mintzberg je uloge menadžera grupisao u tri osnovne grupe:**

(1) **Interpersonalne uloge:**

- **Čelnik** – osoba na čelu organizacije. Ova uloga je neophodna zbog upravljačke pozicije koju zauzima i poslova koje obavlja, vezanih za potpisivanje dokumenata predviđenih zakonima ili aktima nadležnih organa.

- **Lider** – zapošljava kadrove, priprema ih za obavljanje poslova, otpušta, ocenjuje, nagrađuje za izvršene poslove.

- **Povezivač** – veza između spoljnih faktora (npr. dobavljači) i internih faktora.

(2) **Informatičke uloge:**

- **Savetodavalac** – prikuplja važne informacije da bi bio dobro informisan i da bi mogao da savetuje i daje preporuke.

- **Distributer informacija** – distribuira informacije koje teku od internih i eksternih faktora.

- **Predstavnik** – predstavlja viši menadžment pred svojim potčinjenima, a takođe prenosi mišljenja i zahteve svojih potčinjenih ka njemu pretpostavljenim.

(3) **Uloge donosioca odluka:**

- **Preduzetnik** – menadžer ima ulogu pokretača akcija, inovatora, čoveka koji otkriva probleme, zatim ulogu tvorca projekta poboljšanja poslovanja, i tđ. čoveka koji uvodi i upravlja promenama u organizaciji.

- **Čovek koji rešava probleme** – mora da reaguje i deluje u neočekivanim situacijama koje mogu izazvati velike probleme u organizaciji.

- **Alokator resursa** – menadžer mora pravilno i svrsishodno da raspoređuje resurse, da bi se ostvarilo pozitivno poslovanje organizacije.

- **Pregovarač** – menadžer ovu ulogu može delimično da prenese na svoje potčinjene, ali on ovu ulogu uvek mora preuzeti u situaciji kada konflikti u organizaciji rastu i prete da ugroze poslovanje firme.

### Osobine menadžera

**-Dobar menadžer treba da bude:**

- (1) **Vredan** – treba da bude dobar primer radnicima kojima rukovodi.
- (2) **Inteligentan** – zbog sticanja znanja i razvoja sposobnosti
- (3) **Pošten** – da bi mogao realno da sagleda i proceni situacije, posebno one koje su vezane za odnose među ljudima. U suprotnom gubi autoritet.
- (4) **Ambiciozan** – treba da ima jaku želju koja ga vuče napred. Ambicije su motivacija za vradan rad i postizanje ličnog uspeha koji se odražava i na uspešnost firme koji rukovodi.
- (5) **Energičan** – brzo uočava i rešava raznovrsne situacije i probleme, brzo i efikasno donosi i realizuje potrebne odluke.
- (6) **Entuzijasta** – mora da bude spreman da dosta radi, da se angažuje više od drugih i da svojim velikim radom i zalaganjem podstiče i druge ljude da više rade i a idu napred.
- (7) **Fleksibilan** – prilagođava svoje ponašanje složenim i promenljivim zahtevima okoline u kojoj deluje. Ne sme šablonski rešavati iznenadne situacije i probleme.
- (8) **Maštovit** – treba da bude u stanju da predvidi buduća stanja i buduće situacije i dadonosi, kada je to potrebno, neočekivana rešenja i odluke. Ne može ga ništa iznenaditi.
- (9) **Optimista** – veruje u svoje sposobnosti i u pozitivno rešavanje problema.
- (10) **Hrabar** – ne sme se plašiti teških problema i eventualnih neuspeha, i da okleva u donošenju adekvatnih odluka.
- (11) **Agresivan** – treba slobodno da ide napred, da vuče svoje ljude, da razbija probleme.
- (12) **Jaka i stabilna ličnost** – ima određeni ugled, znanje i ljudski autoritet, treba da se nametne ljudima kojima rukovodi i da ih koordinira i usmerava ka zajedničkom cilju.

### Potrebne sposobnosti menadžera

**-Generalno gledano, da bi bio uspešan, svaki menadžer bi trebalo da poseduje:**

- (1) **Upravljačke sposobnosti** omogućavaju menadžeru da upravlja pojedinim delovima preduzeća i pojedinačnim procesima, odnosno preduzećem u celini, kako bi se dostigli planirani ciljevi preduzeća.
- (2) **Organizacione sposobnosti** su neophodne menadžeru da bi uspeo da na efikasan način organizuje i iskoristi ljudske i druge resurse za postizanje povoljnih poslovnih rezultata.
- (3) **Rukovodilačke sposobnosti** su potrebne menadžeru da uspešno komunicira sa ljudima, koordinira njihov rad i usmerava ih ka efikasnom završetku planiranih zadataka.
- (4) **Liderske sposobnosti** omogućavaju menadžeru da vodi ljude napred, da svojim primerom i inicijativom pokaže kako treba savladati teškoće.

**-Pored ovih osnovnih sposobnosti postoji jedan širi spektar sposobnosti koje su od veoma bitnog značaja za svakog menadžera:**

- (1) Sposobnost **vizionarstva**
- (2) Sposobnost **predviđanja**
- (3) Sposobnost **komuniciranja**
- (4) Sposobnost **inicijative**
- (5) **Retoričke** sposobnosti
- (6) Sposobnost **selekcije važnog i nevažnog**
- (7) **Analitičke** sposobnosti
- (8) **Dijagnostičke** sposobnosti
- (9) Sposobnost **prilagođavanja novim situacijama**, i dr.

### Znanja i sposobnosti menadžera

**-Menadžer treba da poseduje:**

- (1) **Tehnička znanja** – su ona specijalizovana znanja koja omogućavaju obavljanje poslova korišćenjem određenih tehnika i procedura. Tehnička znanja su *veoma značajna za menadžere na operativnom nivou menadžmenta*, nešto manje za menadžere na srednjem nivou, a veoma malo značajna za vrhovni nivo menadžmenta.

- (2) **Znanja iz oblasti društvenih nauka** – su ona znanja koja omogućavaju menadžeru da vodi kadrove kojima rukovodi, da uspostavlja kooperaciju između kadrova i koordinira obavljanje njihovih zadataka. Ova znanja su *podjednako važna za sve nivoe menadžmenta*.

(3) **Koncepcijska znanja** – omogućavaju menadžeru da analizira i razmatra organizaciju, kao poseban sistem koji se sastoji od skupa podsistema i koji je povezan sa okolinom. Ova znanja su *najznačajnija za menadžere na vrhovnom nivou*, manje značajna za srednji nivo, a najmanje za menadžere na operativnom nivou menadžmenta.

-Ova podela menadžerskih zadataka i na njoj zasnovana potrebna menadžerska znanja predstavlja jedan oštri teorijski pristup, koji nosi određena sužavanja i simplifikacije. *Šire gledano*, posebno *sa stanovišta realne prakse*, može se konstatovati da menadžer treba da poseduje veoma širok **skup znanja iz različitih oblasti**, kao što su: *tehnika, informatika, organizacija, upravljanje, planiranje, finansije, marketing, psihologija, kadrovi, pravo* itd.

- *Sa stanovišta savremene teorije menadžmenta, moderan menadžer treba da poseduje sledeća znanja:*

(1) **Funkcionalna znanja** omogućavaju menadžeru da koristi osnovne menadžerske funkcije: planiranje, organizovanje, rukovođenje i kontrolu za rešavanje menadžerskih problema i funkcionisanje menadžment sistema.

(2) **Sistemska znanja** omogućavaju menadžeru da analizira i upravlja poslovanjem kao skupom delova koji funkcionišu kao celina u cilju postizanja planiranih ciljeva.

(3) **Znanja iz situacione analize** omogućavaju menadžeru da koristi funkcionalna i sistemska znanja za analizu i rešavanje pojedinačnog, posmatranog menadžerskog problema.

### Selekcija i izbor menadžera

-Ovaj proces obuhvata razmatranje i analizu jednog skupa raspoloživih kadrova, potencijalnih menadžera, i utvrđivanje koji među njima najviše odgovaraju raspoloživim mestima menadžera.

-Prvo treba odrediti **kriterijume** za izbor prave osobe. Ovde se javljaju **2 problema**. Prvi, određivanje **veličine skupa kriterijuma** (da li ih imati više ili manje) – ovde postoje *dve alternative* – *jedna*, koja obuhvata brži i efikasniji izvor, ali donosi probleme vezane za izostavljanje bitnih kriterijuma; i *druga*, koja obuhvata skoro sve relevantne, ali je znatno teža i glomaznija za analizu. Drugi problem je određivanje **kriterijuma** koji treba da čine predhodno definisani skup najprihvatljivijih kriterijuma; u praksi se ovo pojednostavljuje tako što se ovaj skup ne posmatra kao novi problem, već se rešava brzim iskustvenim i intuitivnim metodama.

-*Sledeći korak je konkretno određivanje kriterijuma. Postoji skup određenih zahteva:*

(1) **Zahtevi u pogledu osobina** – vrednoća, inteligencija, poštenje, ambicioznost, energičnost, entuzijizam, fleksibilnost, maštovitost, optimizam, hrabrost, stabilnost itd.

(2) **Zahtevi u pogledu znanja** – znanja iz: tehnike, tehnologije, upravljanja, organizacije, finansija, marketinga, psihologije, kadrova, prava itd.

(3) **Zahtevi u pogledu sposobnosti** – upravljačke, organizacione, liderske, rukovodilačke, sposobnosti predviđanja, inicijative, vizionarstva, komuniciranja, prilagođavanja, selekcije, retoričke sposobnosti, analitičke sposobnosti itd...

-Najjednostavniji način selekcije je da se uzme definisani skup zahteva i da se pojedinci ocenjuju sa da ili ne u pogledu da li zadovoljavaju određeni zahtev. Nešto pogodniji način je onaj u kome se vrši i određena kvalitativna analiza. Verovatno najbolji metod je onaj kod koga se u postupak uvodi i kvantitativna analiza i ocena (**metod ponderacije**).

### Menadžer i vođenje sastanka

-*Najčešći uzroci neefikasnih sastanaka su:*

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

-Rešavanje navedenih problema doprinosi efikasnosti i uspešnosti sastanka. Treba krenuti od utvrđivanja cilja sastanka i potrebe za održavanjem sastanka, obaviti dobru i sveobuhvatnu pripremu sastanka, brzo, jednostavno i efikasno voditi sastanak uz pomoć odgovarajućih sredstava, i brzo i precizno završiti sastanak, sa zaključcima koji obećavaju izvršenje neophodnih poslova i postizanje planiranih rezultata.

### ***-Vodenje sastanka se sastoji od nekoliko faza:***

(1) **Utvrđivanje potrebe za sastankom** – treba odrediti jasan cilj, šta se želi postići; treba imati u vidu i procenu troškova održavanja sastanka i eventualno poređenje sa očekivanim rezultatima

(2) **Priprema sastanka** – treba odrediti kada je najpovoljnije vreme za održavanje sastanka; veoma je bitno i da se dobro pripremi prostorija u kojoj će se on održati; treba odrediti broj i sastav učesnika, zatim treba jasno definisati probleme, pripremiti određene materijale, pripremiti i predložiti nacrt zaključaka; menadžer treba da se pripremi da vodi sastanak.

(3) **Održavanje – vodenje sastanka** – menadžer treba da izabere dominantno mesto u sali; treba da bude jasan i autoritativan i da sve vreme drži sastanak pod kontrolom; treba pustiti sve učesnike koji to žele da iznesu svoje stavove i predloge (ovde je jako bitno vremensko ograničenje).

(4) **Zatvaranje – završavanje sastanka** – treba odrediti zadatke i akcije koje treba nakon završetka sastanka preduzeti a takođe i nosioce realizacije ovih zadataka i potrebne resurse; treba objasniti i obrazložiti da su svi predlozi uzeti u obzir, i da su predloženi zaključci plod zalaganja i diskusije svih učesnika.

### ***-Uopšteno gledano sastanci mogu biti redovni i povremeni:***

(1) **Redovni (stalni) sastanci** – oni koji se redovno održavaju u određenim vremenskim periodima; npr. kolegijum top managementa ili stalne sednice upravnog odbora firme.

(2) **Povremeni (ad hoc) sastanci** – oni koji se zakazuju po ukazanoj potrebi; npr. sastanak vezan za neki iznenadni problem u poslovanju ili neku incidentnu situaciju.

### **Menadžer i pregovaranje**

**-Pregovaranje** predstavlja proces u kome se dolazi do prihvatljivog sporazuma za dve strane koje imaju najčešće različite ciljeve. To je proces dolaženja do zajedničkog rešenja putem razgovora i dogovora. Prvo se vrši pregovaranje da se postigne neki zajednički dogovor, a zatim se pravi neki pismeni sporazum ili **ugovor** koji legalizuje postignuti dogovor.

### ***-Sa stanovišta menadžera postoje interni i eksterni pregovori.***

(1) **Interno pregovaranje** menadžer obavlja sa ljudima iz preduzeća i to su najčešće pregovori sa vrhovnim menadžmentom, pregovori između uprave i sindikata, dogovori i pregovori različitih menadžera, pregovori menadžera i podređenih, itd. Sa pozicije menadžera smatra se da su interni pregovori teži od eksternih.

(2) **Eksterno pregovaranje** menadžer obavlja sa subjektima iz okoline i oni su vezani za prodaju određenih proizvoda ili usluga, zatim se kupovinom određenih sirovina ili materijala, zatim pregovori o obezbeđenju finansija itd.

### ***-Sa stanovišta teorije postoji tri osnovna tipa pregovaranja:***

(1) **Poziciono** – učesnici u ovom procesu imaju ograničena ovlašćenja. Primeri za ovaj oblik pregovaranja su pregovori između poslodavca i sindikata oko plata, pregovori između kupaca i dobavljača, teritorijalni sporovi itd.

(2) **Principijelno** – najpre se utvrđuju osnovni ciljevi i principi pregovaranja i kada se učesnici oko njih slože onda se ide na postizanje dogovora. Ovo je povoljniji oblik pregovaranja. Jer oba pregovarača imaju osećaj postizanja pozitivnog rešenja, a ne gubitka, kao što je to obično slučaj kod pozicionog pregovaranja.

(3) **Situaciono** – specifičan oblik pregovaranja koji prethodi pozicionom i principijelnom pregovaranju, ili se može obavljati u pauzama, pa i u toku pregovaranja. Ovaj oblik se odavlja posredno kroz tajne poruke, posredni uticaj na rugog pregovarača putem treće strane, štampe, medija, i sl.

### ***-Zavisno od stavova koje zauzimaju protivničke strane, postoje 2 oblika pregovaranja:***

(1) **Konkurentsko pregovaranje** – zasniva se na principu pobjeda-poraz, tj. jedna strana dobija dok druga gubi. Ima formu nadmetanja dve suprotstavljene strane; pregovaranje je teško, tvrdo, konfliktno i najčešće dugotrajno sa često neizvesnim završetkom. Najčešće se završava kada jedna strana ostvari značajnu prednost ili kada je jedna strana u vremenskom škripcu pa teži da što pre završi pregovore.

(2) **Dogovorno pregovaranje** – zasniva se na principu pobjeda-pobjeda, tj. niko ne gubi, već obe strane dobijaju. Pregovaranje kod koga se vodi računa o interesima obe strane; potrebno je da obe strane ele da dođu do koncenzusa.

### ***-Proces pregovaranja treba da obuhvati sledeće osnovne faze:***

- Uvodni razgovori
- Definisane predmeta pregovaranja
- Obvijanje procesa pregovaranja
- Smanjenje razlika i pravljenje kompromisa

- Postizanje dogovora

### Menadžer i motivacija zaposlenih

#### **-Postoji pet izvora moći menadžera:**

- (1) **Moć legitimiteta** – zasnovana na položaju koji menadžer ima u organizaciji.
- (2) **Moć prinude** – na strahopoštovanju koje pojedinci imaju u odnosu na menadžera.
- (3) **Moć nagrade** – na omogućavanju pozitivnog podsticaja prema željenom ponašanju.
- (4) **Moć stručnosti** – na dobrom stručnom znanju menadžera, koje druga lica posebno respektuju.
- (5) **Moć ugledanja** – na identifikaciji manje moćnih lica sa veoma moćnim pojedincem.

#### **-Postoje tri osnovne metode uticaja:**

(1) **Autoritet** – predstavlja odraz moći legitimiteta.  
 (2) **Uveravanje** – pokušavanje da se utiče na pojedinca da se dobrovoljno ponaša na određeni način, ali izvan lojalnosti, poslušnosti, odanosti ili poštovanja prema određenom licu. Predstavlja odraz moći stručnosti ili moći ugledanja.

(3) **Kontrola** – od pojedinca se traži da se ponaša na određeni način, što se zasniva na davanju ili uskraćivanju nečega do čega je pojedincu stalo. Predstavlja odraz moći nagrade ili moći prinude.

#### **-Ako pođemo od praktičnih situacija postoji osam metoda uticaja:**

- (1) **Autoritet** – sledi iz moći legitimiteta.
- (2) **Radni izazov** – sledi iz moći nagrade.
- (3) **Ekspertiza** – sledi iz moći stručnosti.
- (4) **Budući rad** – sledi iz moći nagrade.
- (5) **Plata** – sledi iz moći nagrade.
- (6) **Unapređenje** – sledi iz moći nagrade.
- (7) **Prijateljstvo** – sledi iz moći ugledanja.
- (8) **Prinuda** – sledi iz moći prinude.

### Menadžer i rešavanje konflikata

#### **-Za praktične situacije, može se reći da konflikti nastaju zbog:**

- Neslaganja oko poslovnih odluka
- Raspodela ograničenih resursa
- Sukoba nadležnosti
- Sukoba interesa i ličnih sukoba
- Slabe komunikacije i nejasnih pravila.

#### **-Postoji pet osnovnih načina rešavanja konflikata:**

- (1) **Konfrontacija** – direktno suprostavljanje mišljenja i ideja u vezi rešavanja problema.
- (2) **Kompromis** – svaka strana nešto dobija i gubi; zasniva se na principu „daj i uzmi“.
- (3) **Izgladivanje** – metod sa naglašenim smanjivanjem razlika u mišljenjima radi sporazuma.
- (4) **Prisiljavanje** – nametanje sopstvenog mišljenja i prisiljavanje da ga druga strana prihvati; zasniva se na principu da jedna strana dobija, a druga gubi.
- (5) **Povlačenje** – jedna strana se povlači iz konflikta.

#### **-Pored navedenih, u teoriji se pominju i druge metode rešavanja konflikata:**

- (1) **Saradnja** – kombinacija konfrontacije i kompromisa
- (2) **Nagovaranje** – osoblje se pridobija za određenu ideju kroz korišćenje logičkog rezonovanja. Kombinacija konfrontacije i prisiljavanja.
- (3) **Prihvatanje** – iskazuje se prihvatanje situacije. Kombinacija izgladivanja i povlačenja.
- (4) **Prenošenje** – rešavanje konflikta se prenosi na druge koji su sposobni da ga reše.
- (5) **Preuređivanje** – menadžer vrši određene promene koje dovode do nestanka konflikta.

### Menadžer i timski rad

#### Definicija tima i osobine efikasnog tima

-**Tim** predstavlja grupu ljudi koja zajednički i povezano radi na ostvarenju zajedničkog cilja (jasno je da nije svaka grupa tim; samo ona koja radi na ostvarenju zajedničkog cilja).

-Tim se formira da bi se postiglo više nego što je zbir pojedinačnih učinaka jer **timski rad** omogućava zajednički rad koji rezultira boljim i efikasnijim rezultatima. Za timski rad i efekte timskog rada se vezuje pojam **sinergije** ili **sinergetskog efekta**.

-Najbolji **primer** tima jeste *sportski tim*; članovi tima funkcionišu zajedno i zavise jedni od drugih što znači da ako jedan član tima ne obavi svoj zadatak ili deo zadatka, onda drugi član ne može da započne ili završi svoj zadatak.

**-Efikasan tim predstavlja:**

- Grupu ljudi koji imaju iste ciljeve i želju da završe zajednički posao
- Grupu ljudi koja uživa u zajedničkom radu i pomoći koju jedni drugima pružaju
- Grupu ljudi koja je pristala na zajednički rad i dostizanje određenih ciljeva
- Grupu različitih specijalista koji su koncentrisani na ostvarenje zajedničkih ciljeva
- Grupu ljudi koja pokazuje lojalnost zajedničkom poslu i vođi tima
- Grupu ljudi koji ostvaruju timski duh i visok timski moral

**-U najznačajnije koristi mogu se ubrojati:**

- Rezultat tima nadmašuje individualne rezultate
- Složeni problemi mogu biti valjano rešeni
- Kreativne ideje se podstiču od strane drugih članova tima koji imaju isti fokus i način rada
- Podrška raste među članovima tima
- Timovi ulivaju znanje
- Timovi promovišu organizaciono učenje u postavljanju posla
- Timovi promovišu samo-otkrivanje i preispitivanje
- Timovi cene prednost diverzifikacije

**-Hunsaker naglašava da su najznačajnije karakteristike efikasnog tima:**

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

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

(1) **Frustracija** – nastaje kada članovi tima nisu lojalni, motivisani i nemaju zadovoljstva u radu. Takva situacija dovodi do negativnih stavova i sukoba, što dovodi do slabe efikasnosti rada tima.

(2) **Konflikt i nezdrava konkurencija** – konkurenciju treba podsticati u timu, ali ona treba da bude zdrava i da doprinosi efikasnijem timskom radu, a ne konfliktima.

(3) **Neproductivni sastanci** – sastanci moraju da budu dobro organizovani. Ako se pretvore u beskorisne priče i rasprave, mogu nepovoljno delovati na dalji rad tima. Mogu da ih demorališu i smanje pozitivnu energiju tima.

(4) **Nedostatak poverenja u vođu tima** – tada nema prave komunikacije u timu, nema poverenja ni u vođu ni u zajednički rad, te nema ni rezultata.

**-Najvažnije koristi od timskog rada su:**

- Ljudi zajednički rešavaju probleme
- Lakše se rešavaju konflikti
- Timski rad ohrabruje kreativnost
- Članovi tima daju podršku međusobno
- Stvara se međusobna zavisnost
- Jača kolektivna snaga tima
- Poboljšava se komunikacija
- Poboljšava se kvalitet donošenja odluka
- Povećava se zadovoljstvo u radu
- Dobija se sinergetski efekat

**Vrste timova**

**-Osnovna podela je na stalne i privremene timove.**

(1) **Stalni timovi** – organizacione jedinice stalnog karaktera. Oni obavljaju specifične radne zadatke neprekidno i deluju kao stalne funkcionalne jedinice.

(2) **Privremeni timovi** – privremene organizacione jedinice koje traju dok ne završe zadatak ili posao za koji su osnovane. Oni se formiraju od različitih specijalista i kada se zadatak završi oni se rasformiraju, a članovi tima prelaze na nove poslove ili se vraćaju u prethodne jedinice.

### **-Yukl predlaže podelu na sledeće vrste timova:**

(1) **Funkcionalni timovi** – obavljaju specifične i specijalizovane zadatke koji predstavljaju deo iste funkcionalne oblasti; formiraju se od ljudi iz iste funkcionalne oblasti u preduzeću; obično imaju dugo trajanje, a članovi tima imaju relativno stabilne pozicije; imaju svog lidera, koji ima formalna ovlašćenja u vezi upravljanja timom iako i ostali članovi tima mogu pomoći u obavljanju određenih upravljačkih zadataka. Dobar lider upravlja timom i postiže efikasno izvođenje preko određenih ulaznih veličina koje utiču ne efikasnost tima i koje određuju procese koji se odvijaju u timu, kao što su koordinacija, kooperacija, inovacije, učenje i dr, i time utiču na procese izvođenja i na očekivane izlaze.

(2) **Multifunkcionalni timovi** – se koriste da se poboljša koordinacija nezavisnih aktivnosti između različitih specijalizovanih jedinica u okviru iste organizacije; formiraju se od predstavnika svih funkcionalnih jedinica koje su uključene u realizaciju nekog zadatka ili projekta, ali se mogu uključiti i predstavnici organizacija sa strane koje su uključene u realizaciju, kao što su dobavljači, kupci i dr. Tipični primer projekata gde se formiraju multifunkcionalni timovi su razvoj novog proizvoda, uvođenje novog informacionog sistema, uvođenje sistema kvaliteta, planiranje i izvođenje reklamne kampanje itd. Najčešće su privremenog karaktera. Vođenje ovih timova može biti teško, naročito u organizovanju sastanka, obzirom na moguću zauzetost pojedinih članova tima u drugim timovima ili funkcionalnim jedinicama. Problem može da bude i činjenica da članovi tima rade i komuniciraju na različite načine koji se razlikuju od potreba tima. Značajan problem u vođenju multifunkcionalnih timova je i činjenica da članovi tima moraju biti lojalni i rukovodiocima funkcionalnih jedinica, što otežava vođi tima efikasno vođenje i efikasno završavanje zadataka tima. Najveći broj multifunkcionalnih timova ima formalnog vođu koje je postavljen od strane rukovodstva, mada tim može biti i samovođen.

(3) **Samoupravni timovi** –odgovornost i autoritet se prenosi sa menadžera na članove tima, tako da oni sami upravljaju svojim poslovima. Ovi timovi obavljaju aktivnosti koje su nezavisne i članovi tima su relativno stabilni tokom veka trajanja tima. Članovi tima se tokom rada često prebacuju sa jednog zadatka na drugi, što čini posao interesantnijim, a time i fleksibilnijim. Funkcionisanje se bazira na definisanju i podeli nadležnosti i odgovornosti u okviru matične organizacije u kojoj timovi funkcionišu. Matična organizacija obično definiše misiju, obim aktivnosti i budžet samoupravnih timova. Donose značajne prednosti kao što je veće zalaganje članova tima u radu, poboljšanje kvaliteta, povećana efikasnost i zadovoljstvo u radu, smanjena odsutnost sa posla. Specifičnost samoupravnih timova je lakša zamena članova tima i smanjene potrebe za menadžerima i administrativnim osobljem.

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

- 1) Samoupravni tim ima **internog vođu** tima koji koordinira aktivnosti tima. Nekada vođu tima određuje matična organizacija, ali češće njega biraju članovi tima. Interni vođa tima ima deo upravljačkih odgovornosti, dok veći deo značajnih odgovornosti nosi grupa članova tima.
- 2) **Eksterna liderska uloga** uključuje odgovornosti koje nisu dodeljene timu. Eksterni lideri ne rade na nadgledanju poslova, već pre svega kao konsultant, trener i pomagač. Eksterni lider najčešće obavlja poslove trenera i pomagača za više timova.

-Da bi *samoupravni timovi* iskazali svoje *prednosti* potrebno je ispuniti *sledeće uslove*:

- Jasno definisani ciljevi
- Složeni i merljivi zadaci
- Mala veličina i stabilno članstvo u timu
- Značajna ovlašćenja i sloboda izbora
- Pristup informacijama
- Odgovarajuća priznanja i nagrađivanje
- Jaka podrška vrhovnog rukovodstva
- Kompetentan eksterni lider
- Adekvatne međuljudske veštine

(4) **Samodefinišući timovi** – su takva vrsta timova koji imaju najveći stepen autonomije i ovlašćenja. Oni imaju poseban status, status posebnog preduzeća, koje ima pravo za donošenje potrebnih odluka za vođenje poslova u manjim preduzećima. Ovi timovi su ovlašćeni da donose odluke o kupovini potrebnih sirovina i materijala, da posluju sa kupcima i dobavljačima, definišu radne procedure i vremenske planove, otpuštaju članove, procenjuju učinke članova i određuju nagrade, itd. Obično se stvaraju u manjim preduzećima, kooperativama, klubovima i sl.; retko se stvaraju u velikim preduzećima, jer je vođenje u takvim situacijama dosta komplikovano.

(5) **Timovi top menadžmenta** – tim top menadžmenta čini ekipa vrhovnih menadžera koji zajednički upravljaju nekim preduzećem ili organizacijom. Ovaj tim čine generalni direktor ili predsednik neke

kompanije i njegovi zamenici ili pomoćnici. Ovaj model se koristi kod velikih i složenih kompanija kod kojih je zbog velikog obima i složenosti poslova, veoma teško da jedan menadžer upravlja, pa je pogodnije da se deo ovlašćenja prenese na grupu menadžera koji zajednički upravljaju preduzećem. Upravljanje preko tima menadžera donosi veliku stručnost i fleksibilnost, a takođe brže i bolje odlučivanje i veće poverenje zaposlenih. Generalni direktor je vođa ovog tima i ima veliki uticaj na članove tima.

### Faze u razvoju timova

#### **-Prema Hunsakeru postoji pet različitih faza u razvoju timova:**

(1) **Faza formiranja** – je početna faza u razvoju tima u kojoj članovi tima tek sagledavaju svrhu i ciljeve tima, način rada i vođenja, itd. U ovoj fazi se članovi tima međusobno upoznaju, upoznaju ciljeve i zadatke koji stoje pred njima, pravila ponašanja...

-Da bi prešao u narednu fazu tim mora da ima odgovore na veći broj pitanja, kao što su svrha tima, pravila zajedničkog rada, uloga pojedinaca, standardi itd. Na osnovu toga se sagledavaju mogućnosti članova tima, prednosti i mogućnosti tima kao celine, način zajedničkog izvršenja zadataka i dostizanja ciljeva.

(2) **Olujnoj fazi** – dolazi do neslaganja, problema i konflikata. Tim počinje da radi zajedno i javljaju se različita mišljenja i konflikti oko različitih pitanja.

-U ovoj fazi komunikacija slabi i može da se prekine, što onemogućava rešavanje problema. U svemu tome vođa ima glavnu ulogu da usmerava i povezuje ljude, predlaže rešenja. Članovi tima razvijaju i poboljšavaju komunikaciju, razmenjuju ideje i podržavaju jedni druge. Pri tome se često menjaju svrha i ciljevi, ponovo definišu uloge i uspostavljaju novi standardi i vrednosti. Trajanje ove faze zavisi od veličine konflikta i sposobnosti članova tima da prevaziđu konflikte i krenu dalje.

(3) **Fazi normiranja** – i nakon rešavanja problema i konflikata, uspostavlja se saradnja i kooperacija između članova tima. Ova faza može da bude relativno kratka, ukoliko su prethodni problemi rešeni na pravi način i ako je tim uspostavio produktivnu saradnju.

-Da bi se prešlo u narednu fazu potrebno je ostvariti veću integraciju ciljeva, uloga, normi i strukture radi daljeg povećanja produktivnosti tima. Za povećanje efikasnosti tima potrebno je da članovi tima poboljšavaju načine rešavanja problema i neslaganja i izgradnje poverenja i dobrih odnosa i da razvijaju sposobnost učenja u timu.

(4) **Faza funkcionisanja** je faza zrelosti u razvoju tima. Tim je prevazišao konflikte i neslaganja i deluje zajednički i efikasno.

-U ovoj fazi članovi imaju značajno međusobno poverenje i osećaj pripadnosti timu. Vođa tima deli odgovornost sa članovima u pogledu izvođenja zadataka i njegov glavni cilj je da održi zadovoljstvo, entuzijazam i pozitivnu radnu klimu članova tima kako bi se postigao dalji rast produktivnosti. Kod stalnih timova faza funkcionisanja je zadnja faza u razvoju tima.

(5) **Faza rasformiranja** je poslednja faza i ona je karakteristična za privremene timove, koji se rasformiraju kada završe zadatak ili projekat za koji su osnovani.

### Formiranje tima

-**Formiranje tima** se može definisati kao proces stvaranja grupe ljudi koja će zajednički efikasno da radi na realizaciji zajedničkog zadatka i dostizanju zajedničkog cilja.

#### **-Prema Woodcock-u, proces formiranja tima treba da zadovolji 9 uslova, da bi bio uspešan:**

- (1) Jasno definisani zajednički ciljevi
- (2) Otvorenost i izgladivanje stavova
- (3) Podrška i vera u zadatak
- (4) Saradnja i rešenje konflikta
- (5) Procedure
- (6) Adekvatno vođstvo
- (7) Regularne kontrole
- (8) Individualni razvoj
- (9) Dobri unutrašnji odnosi

#### **-Wilemon i Thomhain definišu proces formiranja tima koji je sastavljen od sledećih zadataka:**

- (1) Sakupljanje članova tima
- (2) Stvaranje klime za razvoj tima
- (3) Definisane ciljeva
- (4) Dodela uloga
- (5) Razvoj procedura

- (6) Donošenje odluka
- (7) Kontrola

**-Jedna druga procedura, koju predlaže i Stuckenbruck i Marshall,** definiše proces stvaranja tima kroz niz faza koje preduzima rukovodilac tima. **To su sledeće faze:**

- (1) Plan za formiranje tima
- (2) Pregovori sa članovima tima
- (3) Organizovanje tima
- (4) Održavanje prvog sastanka
- (5) Postizanje lojalnosti članova tima
- (6) Izgradnja kanala komunikacije
- (7) Usmeravanje aktivnosti
- (8) Kontinuirani razvoj tima

-Proces formiranja tima je dugotrajan i složen proces koji se sastoji iz većeg broja različitih faza i aktivnosti. Ako smatramo da je svrha stvaranja tima povećanje kohezije, kooperacije i identifikacije sa grupom, onda se **može uzeti u obzir sledeći vodič koji predlaže Zukl. Ovaj vodič za izgradnju tima sadrži sledeće aktivnosti:**

- Istaći zajednički interes i vrednosti
- Koristiti svečanosti i rituale
- Koristiti simbole radi identifikacije sa grupom
- Ohrabriti i potpomoći socijalne veze
- Ispričati ljudima o aktivnostima i dostignućima grupe
- Upravljati procesom analize sastanaka
- Upravljati uređivanjem sastanaka
- Povećavati sve što podstiče zajedničku kooperaciju

**-Još jedna procedura za formiranje tima koja je zasnovana na praktičnim iskustvima:**

- Definisane potrebe za pojedinim specijalistima
- Pronalaženje članova tima
- Dogovori sa članovima i organizovanje tima
- Definisane načina komunikacije
- Motivacija i stimulacija članova tima
- Raspodela zadataka i početak rada
- Praćenje i usmeravanje rada tima

### **Karakteristike članova tima**

**-Belbin navodi sledeću listu uloga članova tima:**

(1) **Koordinator** – čovek sposoban da organizuje i usmerava tim u pravcu dostizanja planiranih ciljeva. Glavni zadaci: organizovanje i koordinacija tima u realizaciji zajedničkog plana rada.

(2) **Savetnik** – samouverena osoba koja ima analitičke sposobnosti i koja je veoma uporna u plasiranju svojih zamisli.

(3) **Inovator** – inteligentna i kreativna osoba koja neprekidno radi na stvaranju novih ideja i inovacija. Posедуje potrebnu maštovitosti, ili i upornost u traganju za inovacijama i novim idejama.

(4) **Izgrađivač tima** – osoba koja podstiče timski duh, podstiče i poboljšava komunikaciju u timu i pomaže članovima tima da efikasnije zajednički rade.

(5) **Implementator** – osoba praktičnog duha, konstruktivna i sistematična, sposobna da dobrim, praktičnim radom obezbedi realizaciju planiranih aktivnosti.

(6) **Čovek za vezu** – društvena, fleksibilna osoba koja lako uspostavlja kontakte unutar i izvan tima. Radoznala, maštovita, društveno preduzimljiva osoba koja omogućava povezivanje ljudi i aktivnosti u timu, sprečavajući nerazumevanja i neusaglašenosti.

(7) **Kritičar** – inteligentna, pronicljiva, analitična, nepristrasna osoba sposobna da detaljno razmatra i analizira sve ideje i predloge, da ih ocenjuje sa stanovišta njihovog doprinosa procesu realizacije posla.

(8) **Finišer** – osoba posvećena unapređenju napora tima da što efikasnije završi svoje zadatke. On proverava predložene mogućnosti i ukazuje na bolje načine praktičnog rada.

**-Pored navedenih mogu se uočiti i sledeći timski igrači:**

(1) **Osoba ideja** – osoba koja, pored znanja, poseduje inteligenciju i maštovitost koje mu omogućavaju da ponekad vidi više i dalje. Veoma je težak za rad u timu jer je u duši individualac. Vođa tima treba da ga inspiriše, motiviše i kontroliše, kako bi dao što veći doprinos.

(2) **Istraživač** – komunikativna i radoznala osoba koja istražuje nove načine za rešavanje određenih situacija i problema koji se javljaju u toku realizacije. Nedostatak – može ponekad da nakon početnog oduševljenja mogućnostima vremenom izgubi interesovanje za dalja istraživanja.

(3) **Kontrolor** – osoba čije interesovanje ide u pravcu praćenja i nadziranja obavljanja određenih aktivnosti. To je ozbiljna osoba, koja čvrsto stoji na zemlji, koju je teško iznenaditi. Voli da radi samostalno zbog čega se teško uklapa u timski rad.

(4) **Radnik kompanije** – disciplinovan; lako shvata i prihvata ciljeve projekta i rad u timu. Vredan je i praktičan; vrlo lako se uklapa u timski rad.

**-Postoje i neki članovi tima koji preuveličavaju sebe, i koji su potencijalno opterećenje:**

(1) **Skriveni lider** – smatra da može da bude pravi lider, bolji od postojećeg.

(2) **Samozvani ekspert** – preuveličava svoja znanja i sposobnosti.

(3) **Vredan radnik** – smatra da mnogo više radi od ostalih, i da je to neopravdano.

(4) **Pričalica** – osoba koja mnogo priča, a malo radi.

#### **Kako tim učiniti efikasnim**

**-Postoji nekoliko oblasti u kojima rukovodilac tima može da deluje u poboljšanju efikasnosti tima:**

- Smanjenje straha i zabrinutosti članova tima
- Poboljšanje klime u timu
- Postizanje lojalnosti tima
- Motivacija članova tima
- Timska komunikacija
- Timsko rešavanje problema
- Rešavanje konflikata
- Sistem nagrađivanja, itd.

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

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

**-Postoji više načina pomoću kojih vođa tima može da ostvari dobru komunikaciju:**

- Biti dobar komunikator
- Biti ekspeditor komunikacije
- Osloboditi se onih koji blokiraju komunikaciju
- Koristiti "usku matricu"
- Obezbediti prostoriju za sastanke
- Održavati efikasne sastanke, i dr.

**- Postoji veliki broj nagrada koje treba uvesti da bi se pospešila efikasnost tima:**

- Slobodan dolazak i odlazak sa posla
- Dopunsko obrazovanje
- Dobre kancelarije
- Korišćenje službenih kola
- Sekretarica
- Besplatna zdravstvena zaštita
- Obezbeđen parking, itd.

## Liderstvo

### Pojam liderstva

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

-**Efikasno vođenje** zahteva od lidera da budu dobri *psiholozi*, dobri *komunikatori* i *animatori*, da bi znali da rade sa ljudima, da ih ubede i povedu napred, ka postavljenim ciljevima. Oni moraju da budu i dobri *vizionari* i *prognozeri*, da bi mogli da dobro predvide buduće ciljeve i potrebne promene i akcije za njihovu realizaciju.

-**Karakteristike koje definišu ovaj proces:**

- (1) Liderstvo je **odnos** između pojedinca i grupe ljudi.
- (2) Liderstvo pretpostavlja postojanje **lidera**.
- (3) Liderstvo pretpostavlja **postojanje** grupe ljudi koju vodi lider.
- (4) Lider postavlja **viziju** preduzeća prema kojoj vodi grupu ljudi.
- (5) Liderstvo zahteva da se utvrde **promene** koje treba izvršiti da bi se dostigla postavljena vizija.
- (6) Postoji određena specifična **situacija** u kojoj se obavlja vođenje.
- (7) Vođenje se obavlja u **okruženju** u kome preduzeće egzistira.

-Lider može da poseduje **zvanični** ili **položajni autoritet**, koji proističe iz položaja na kome se on nalazi. Lider može da ima i **neformalni** ili **lični autoritet**, koji proističe iz osobina i snage njegove ličnosti, i obično se zove „*harizma*“.

### Menadžer i lider

-Postoje brojne **razlike između menadžera i lidera**. **Menadžer** obavlja sve podrocese menadžmenta: planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrolu. Njegova uloga se ogleda, pre svega, u planiranju ciljeva i akcija, organizovanju i vođenju ljudi ka njihovom izvršenju, kao i u kontroli izvršenja. **Lider** se bavi samo vođenjem ljudi i njihovim usmeravanjem i motivisanjem da ga slede u ostvarenju budućih ciljeva i strategijskih vizija preduzeća.

-Menadžer ne mora da bude lider, a isto tako, lider ne mora da bude menadžer. **Menadžeri** imaju formalna ovlašćenja na osnovu kojih deluju, dok lideri to ne moraju da imaju. Oni mogu da imaju neformalnu moć koja im omogućava ulogu lidera. **Menadžer**, znači, *ima zvanično dodeljenu funkciju*, zvaničan položaj u organizaciji, koji mu omogućava da obavlja svoje menadžerske zadatke. Menadžer mora da bude uspešan u obavljanju poslova za koje je zadužen, ali ne mora da bude uspešan u uticaju na druge ljude da ga slede i slušaju.

-**Lider ne mora da ima zvaničnu funkciju** ili položaj u organizaciji, ali ipak može da **ubedi druge ljude** da ga slede i slušaju. Za svaku organizaciju veoma je bitno da ima menadžere s osobinama lidera, odnosno – lidere na menadžerskim poslovima. To znači da **postoji i menadžer koji je lider**, i on sa zvanične menadžerske pozicije u organizaciji liderski vodi ljude ka ostvarenju promena i strateških vizija preduzeća.

-**Postoje dve vrste lične moći lidera:**

- (1) **Ekspertska moć** – proizilazi iz njegove visoke stručnosti i njegovog ekspertskog znanja.
- (2) **Referentna moć** – proizilazi iz karakteristika njegove ličnosti koje izazivaju poštovanje.

### Stilovi vođenja

-**U zavisnosti od ličnog pristupa viđenju, razlikujemo tipove lidera**

(1) **Harizmatski lider** – čovek čiji uticaj i sposobnost vođenja proističu iz njegove ličnosti. To je pojedinac koga odlikuje snažna ličnost i koji poseduje određenu „*harizmu*“, na osnovu koje ostavljuje uticaj na ljude.

(2) **Tradicionalni lider** – čovek koji liderku poziciju stiče rođenjem ili nasleđem (kraljevi, plemenske vođe). Iako im pozicija daje veliku moć, ovakvi lideri ne moraju biti sposobni da iskoriste svoju poziciju.

(3) **Situacioni lider** – čovek koji je sposoban da u određenom periodu, u raličitim situacijama, prihvati ulogu vođe. On može biti uspešan samo ako se nađe u pravo vreme na pravom mestu. S obzirom na privremenost uloge ovakvog lidera, on nije pogodan za poslovne situacije.

(4) **Formalni ili birokratski lider** – čovek čija lidrska pozicija proističe iz položaja na koji je postavljen. Ovakav lider poseduje veće ili manje mogućnosti vođenja. I u ovom slučaju, moguće je a lider nije u stanju da iskoristi realne mogućnosti vođe, koje mu određena pozicija pruža. Bez ličnih sposobnosti i autoriteta teško je ostvariti mogućnosti koje pruža određeni položaj.

(5) **Funkcionalni lider** – čovek koji svoju lidersku poziciju ne obezbeđuje položajem u organizaciji, već sopstvenim radom i obavljanjem određenih poslova. Zbog toga je prinuđen da se prilagođava potrebama situacije u kojoj deluje, kako bi mogao da bude uspešan u svom poslu.

- **Tri osnovna stila vođenja:**

(1) **Autokratski stil vođenja** – lider samostalno odlučuje i rukovodi organizacijom. On koristi svoju poziciju vođe i sam, bez konsultacije s radnicima, donosi odluke i upravlja organizacijom.

(2) **Participativni (demokratski) stil vođenja** – radnici uzimaju učešće u donošenju odluka i upravljanju organizacijom. Odluke donosi lider, ali uvažavajući mišljenje radnika. Smatra se da je to demokratski stil koji pozitivno utiče na zalaganje radnika i dovodi do povećanja produktivnosti i efikasnijeg poslovanja. Današnja radna snaga je mnogo obrazovanija i želi da se uključi u proces odlučivanja i upravljanja.

(3) **Laisser fair (slobodni) stil vođenja** – predstavlja slobodan način vođenja kod koga radnici imaju punu slobodu delovanja. Za ovaj stil vođenja kaže se da dozvoljava da „svako radi šta hoće“.

### Specijalizovane menadžment discipline

-**U specijalizovane menadžment discipline spadaju:**

- (1) **Upravljanje projektom** (project management)
- (2) **Strateški menadžment** (strategic management)
- (3) **Upravljanje promenama** (change management)
- (4) **Upravljanje inovacijama** (innovation management)
- (5) **Upravljanje rizikom** (risk management)
- (6) **Totalno upravljanje kvalitetom** (total quality management)
- (7) **Kros-kulturni menadžment** (cross-cultural management)
- (8) **Upravljanje znanjem** (knowledge management)

#### Upravljanje projektom

-Pojam **projekta** obuhvata veliki broj različitih složenih i neponovljivih poduhvata, poslova i zadataka koji su usmereni konačnim ciljevima u budućnosti, a izvode se ograničenim ljudskim i materijalnim resursima u ograničenom vremenu.

-Postoje **devet osnovnih funkcionalnih oblasti project managementa** i to upravljanje: (1) **integrisanjem projekta**; (2) **obimom projekta**; (3) **troškovima**; (4) **vremenom**; (5) **kvalitetom**; (6) **ljudskim resursima**; (7) **komunikacijama**; (8) **ugovaranjem**; (9) **rizikom**.

-**Organizacija za upravljanje projektima** – postoje dva principa koji se koriste za projektovanje ove organizacije i to: **klasičan pristup**, koji predlaže tri organizacione forme (funkcionalnu, projektnu i matricnu); i **kontingencijski pristup**, koji je savremeniji i on predlaže pet organizacionih formi.

-**Planiranje realizacije projekta** – može biti globalno i detaljno: **globalno planiranje** obuhvata grubu razradu realizacije projekta, daje planove koje služe višem rukovodstvu za sagledavanje i upravljanje projektom; **detaljno planiranje** precizno definiše sve elemente realizacije projekta, omogućava rukovodiocu projekta i projektnom timu da prate i kontrolišu realizaciju projekta. Iz ove dve vrste planiranja proizilaze i **globalni i detaljni plan**.

-Postoje različite metode planiranja, ali se u praksi najčešće koriste **gantogrami**.

-Upravljanje projektom se odvija preko 3 osnovna elementa: **vreme, resursi i troškovi**.

-**Praćenje i kontrola realizacije projekta** – obuhvataju pre svega kontrolu da li je vremensko odvijanje radova na terenu u skladu sa planiranim. Najčešće se odvija jednom mesečno.

#### Strateški menadžment

-Kontinualan proces stalnog prilagođavanja preduzeća promenljivoj okolini.

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

-**Strateški menadžment obuhvata sledeće osnovne faze:**

- (1) **Strateška analiza** – deli se na dva osnovna dela: analizu okoline i analizu unutar preduzeća.

a) **Strateška analiza okoline** – obuhvata analizu uticajnih faktora iz okruženja koji izazivaju promene i utiču na preduzeće. Faktori: tržište, nauka i tehnologija, ekologija, politika, zakoni itd.

b) **Analiza preduzeća i njegovih mogućnosti da se adaptira promenama u okolini** treba da obuhvati sledeće potencijale preduzeća: kadrovske, organizacione, tehničko-tehnološke, istraživačko-razvojne, finansijske.

- (2) **Predviđanje budućnosti** – neophodno jer se strateški menadžment odnosi na budućnost.

(3) **Definisanje misije i zajedničkih ciljeva** – misija preduzeća predstavlja razlog ili svrhu postojanja preduzeća. Ona se jasno određuje odgovorima na pitanja šta je svrha preduzeća i koje su namere preduzeća. Osnovni cilj preduzeća se dalje precizira kroz dva osnovna strateška cilja:

a) **Obezbeđenje kontinuiteta funkcionisanja** tj. obezbeđenje egzistencije preduzeća.

b) **Obezbeđenje kontinualnog nastavka efikasnog funkcionisanja** tj. obezbeđenje kontinualnog željenog razvoja preduzeća.

(4) **Definisanje i izbor strategije** – postoje tri osnovne strategije za svako preduzeće: (1) poslovna ili proizvodno-tržišna strategija, (2) administrativna strategija i (3) operativna strategija. Osnovne poslovne strategije su strategije: konsolidacije i manjih poboljšanja, tržišnog razvoja, razvoja proizvoda, difersifikacije, rasta, ekspanzije, suavanja posla itd.

(5) **Primena strategije** – obuhvata sprovođenje, odnosno realizaciju svih zamisli i akcija koje su definisane prilikom formulisanja strategije. U ovoj fazi je moguće primeniti različite pristupe, ali je najčešći projektni pristup – svaka pojedinačna strategija ili poduhvat može se tretirati kao poseban projekat, koji zahteva svoje posebne resurse.

(6) **Strateška kontrola** – obuhvata sledeće osnovne aktivnosti: planiranje rezultata strategije, praćenje realizacije strategije, poređenje planiranih i ostvarenih rezultata primene strategije, merenje rezultata i odstupanja od planiranih rezultata, analiza rezultata i odstupanja, predlaganje korektivnih akcija i na kraju sprovođenje korektivnih akcija.

### Upravljanje promenama

-**Upravljanje promenama** predstavlja proces koji govori o tome kako uspešno planirati i uvoditi promene u preduzeće da bi ono nastavilo efikasno da posluje i da se razvija.

-**Sastoji se od tri osnovna podprocesa:**

(1) **Planiranje promena** – početna faza; najpre treba izvršiti predviđanje promena koje mogu nastati u okolini a koje će značajno uticati na poslovanje preduzeća. Zatim treba identifikovati već nastale promene i odraditi analizu potreba za promenama u preduzeću koje na osnovu toga nastaju. Na kraju treba izvršiti planiranje promena koje treba uvesti. Posebno se treba posvetiti pažnja kadrovskim resursima i izboru pravog menadžera – lidera.

(2) **Uvođenje promena** – najteži i najznačajniji deo procesa upravljanja promenama. Prema Wrenu i Voichu postoji četiri osnovna razloga za odbojnost prema promenama:

a. **Tradicija** – ljudi smatraju da je postojeće stanje dobro, i da nema razloga za promene.

b. **Strah od promena** – zaposleni najčešće strahuju da će im promene ugroziti postojeće, povoljno radno mesto ili povoljan položaj.

c. **Uloženi novac** – ako imaju uloženi novac u određeni projekat, ljudi će se teško odlučiti za promenu, želeći da predhodno bar iskoriste taj novac.

d. **Prikriveni lični interesi** – zaposleni su uložili dosta ličnog truda i ostvarili povoljno mesto u firmi zbog čega ne žele promene, želeći da zadrže svoj trenutni status.

(3) **Praćenje i kontrola uvođenja promena** – bitno je da se ovaj proces pomno kontroliše.

### Upravljanje inovacijama

-Drucker (otac ovog koncepta) povezuje preduzetništvo i inovacije, smatrajući da preduzetnici donose inovacije, pošto inovacije predstavljaju specifične instrumente preduzetništva.

-U ovakvom konceptu, **inovacije** se posmatraju kao aktivnost ili proces kojim se određene vrste resursa obogaćuju novim mogućnostima za stvaranje profita. Generalno, jedna stvar, sama po sebi, ne može biti resurs sve dok čovek, uz pomoć inovacija, ne stvori od nje resurs.

-**Postoji sedam osnovnih izvora inovacija:**

(1) **Neočekivano** – sačinjavaju ga sledeće vrste inovativnih mogućnosti:

a. **Neočekivani uspeh** – često je problem za menadžere koji odbijaju da prihvate da se uspeh dogodio neočekivano, van njihove kontrole.

b. **Neočekivani promašaj** – može nastati usled greške, nesposobnosti, neznanja itd. Sam po sebi zahteva promene, a u određenim slučajevima nagoveštava promene

c. **Neočekivani spoljni događaj** – događaj van preduzeća; može da zahteva velike i iznenadne promene u preduzeću, promenu strategije i uvođenje nove, brze promene organizacije i sl.

(2) **Nepodudarnosti** – određena neslaganja između onoga što stvarno jeste i onoga što bi trebalo da bude. Postoji nekoliko vrsta nepodudarnosti:

a. **Nepodudarnost ekonomskih realnosti** – kada u jednoj grani tražnja za nekim proizvodom naglo raste, što izaziva i rast profita; ali, ako ako dobri rezultati izostaju, znači da postoji nepodudarnost.

b. **Nepodudarnost između realnosti i pretpostavki o njoj** – kada ljudi iz jedne delatnosti pogrešno opažaju realnost i kada prave pogrešne pretpostavke o njoj, pa koncentrišu napore u pogrešnom pravcu gde se ne mogu ostvariti povoljni rezultati.

c. **Nepodudarnost između opadene i stvarne realnosti** – najčešća; kada proizvođači (i to veoma često) pogrešno zamišljaju šta kupac stvarno želi da kupi i pogrešno usmeravaju napore.

d. **Nepodudarnost u okviru rima ili logike procesa** – obično veoma jasna i veoma je vidljivo da nešto nedostaje u samom procesu. Ako se ovo ozbiljno shvati, moguće je ostvariti uspešnu inovaciju.

(3) **Potreba procesa** – nije uopštena, već konkretna potreba koja postoji u okviru nekog procesa. Ne nastaje u okruženju, već u okviru posla ili radnog zadatka koje treba obaviti. Ona je vezana za usavršavanje procesa ili za ponovno projektovanje starog procesa na osnovu novih znanja.

(4) **Promene u strukturi privrede ili tržišta** – vidljive su za ljude van organizacije, a ljudi u organizaciji ih vide kao opasnost po svoj položaj. Postoje 4 pokazatelja mogućih promena na tržištu:

a. **Brži rast određene grane privrede**

b. **Stanje tehnologija koje su do tada smatrane potpuno odvojenim**

c. **Brze promene obavljanja poslova u posmatranoj delatnosti.**

(5) **Demografska kretanja i promene** – promene kod stanovništva, njegovog obima, strukture, sastava, zaposlenosti, obrazovnog nivo i prihoda. Ove promene su veoma brze i snažne.

(6) **Promene u opažanjima, raspoloženjima i značenju** – zasnovane su na činjenici da istu stvar različiti ljudi vide na različite načine. To je poznati fenomen različitog pristupa: „*čša je do pola prazna- čša je do pola puna*“.

(7) **Nova saznanja** – najpoznatije i najcenjenije inovacije. Mogu biti naučne, tehničke ili socijalne.

### **Upravljanje rizikom**

-**Rizik**, očigledno, predstavlja mogućnost nepredviđenih i neželjenih posledica

-**Upravljanje rizikom** obuhvata skup upravljačkih metoda i tehnika koje se koriste da bi se smanjila mogućnost rizika i time povećale mogućnosti ostvarenja planiranih rezultata.

-**Postoje tri ključna faktora rizika:**

(1) **Rizični događaj** – pojava, aktivnost ili događaj koji mogu štetno da utiču na posmatrani proces.

(2) **Verovatnoća rizika** – verovatnoća pojavljivanja rizičnog događaja.

(3) **Veličina uloga** – veličina gubitka koji može da nastane ako se ostvari taj događaj.

-**Upravljanje rizikom se može prikazati kroz sledeće podprocese:**

(1) **Identifikacija rizika** – proces utvrđivanja, klasifikacije i rangiranja svih potencijalnih rizika. Rizik se u opštem smislu može podeliti na dve osnovne vrste:

a. **Poslovni rizik** – uključuje mogućnosti ostvarenja pozitivnog ili negativnog rezultata.

b. **Čisti rizik** – samo mogućnost štetnog uticaja i ostvarenja gubitka. Postoji 4 osnovne vrste:

1) **Direktan gubitak imovine** – nastaje usled neke prirodne nepogode ili nesreće.

2) **Indirektan gubitak imovine** – troškovi ili gubici koji nastaju zbog neophodne zamene delova usled kvara, oštećenja ili isteka veka eksploatacije.

3) **Gubitak odgovornosti** – mogućnost da neko traži odštetu od druge ugovorne strane zbog nastalih telesnih povreda ili uništene imovine.

4) **Lični gubici** – povrede zaposlenih, zbog kojih imaju pravo na nadoknadu.

(2) **Analiza i procena rizika** – odvija se u tri koraka:

a. **Raščlanjivanje razmatranog procesa**

b. **Procena rizika**

c. **Analiza rizika**

(3) **Planiranje protivmera i reakcija na rizik** – postoji nekoliko mogućih strategija:

a. **Ignorisanje rizika** – uočava se mogućí rizični događaj ali se ne preduzima nikakva akcija, ignoriše se, računajući da se rizični događaj neće ostvariti ili da je mala verovatnoća njegovog ostvarenja.

b. **Podnošenje rizika** – rizik se prihvata kao i potencijalne posledice koja ga prate.

c. **Smanjenje rizika** – vrše se određene izmene radi smanjenja ostvarenja rizičnog događaja i njegovog uticaja na poslovanje organizacije.

d. **Prebacivanje rizika** – teži se oslobađanju ili smanjenju rizika prebacivanjem dela rizika ili celog rizika na drugu stranku ili drugu osobu.

e. **Podela rizika** – vrši se podela rizika između partnera kroz odgovarajući ugovor.

(4) **Kontrola primene protivmera i reakcija na rizik** – radi smanjenja rizika, vrši se predhodno planiranje protivmera i odgovora na rizične događaje. Vrši se kontrola sprovođenja ovih protivmera kako bi se utvrdilo da li su adekvatne i da li je potrebno uvoditi nove.

### Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM)

-**TQM** je nova, specijalizovana disciplina menadžmenta, orjentisana na poboljšanje kvaliteta i konkurentnosti odnosno na ostvarenje poslovne izvrsnosti u jednoj organizaciji.

-**Osnovne karakteristike:** menadžment pristup, zadovoljstvo kupaca, kontinuirana poboljšanja, učešće svih zaposlenih, neposredna veza između kvaliteta i uspešnog poslovanja, poboljšanje kroz procese itd.

-Prema **ISO 8402**, **TQM** predstavlja menadžment pristup koji je usredsređen na kvalitet, zasnovan na učešću svih članova organizacije, usmeren na dugoročan uspeh kroz zadovoljenje kupaca, a u korist svih članova organizacije i društva.

-**Najznačajniji elementi TQM koncepta proistekli iz njegovog definisanja su:**

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

-**Oakland predlaže model koji sadrži dve grupe elemenata:**

#### (1) **Tvrde komponente TQM-a**

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

#### (2) **Meke komponente TQM-a**

- Obavezivanje menadžmenta na kvalitet
- Komunikacije
- Organizaciona kultura

-**MB model TQM-a** (nastao u SAD 1987) bazira se na sledećim elementima tj. kriterijumima: liderstvo, strateško planiranje, informacije i analiza, usmerenost na tržište i kupca, razvoj i upravljanje ljudskim resursima, upravljanje procesima, poslovni rezultati.

-**Model Evropske agencije za upravljanje kvalitetom** – koristi se za dodeljivanje nagrada za kvalitet. Elementi: liderstvo, politika i strategija, upravljanje kadrovima, resursi, procesi, zadovoljenje zaposlenih, zadovoljenje kupaca, uticaj na društvo.

-**Prednosti TQM-a:** poboljšanje kvaliteta, smanjenje troškova i povećanje produktivnosti, poboljšanje efikasnosti rada. Sa gledišta radnika, prednost je što uključivanjem u procese poboljšanja postaju važan deo celog sistema. Sa gledišta menadžera: poboljšanje saradnje unutar i između pojedinih službi što se manifestuje efikasnijim upravljanjem.

-**Nedostaci TQM-a:** u nekim firmama nije dao očekivane rezultate jer zahteva promenu celokupne organizacione strukture. Smatra se takođe da je suviše širokog obima i da zahteva dopunsku obuku. U celini gledano, zahteva veoma visoke troškove u odnosu na potencijalne rezultate.

### Kros-kulturni menadžment

-**Kros-kulturni menadžment** predstavlja novi menadžment pristup ili novu specijalizovanu disciplinu menadžmenta, koja je nastala pod uticajem procesa globalizacije i koja se bavi upravljanjem različitim poslovnim procesima i poduhvatima u uslovima velikih kulturnih razlika, sa težnjom da se nova znanja, iskustva i vrednosti šire u različitim sredinama i omoguće efikasnije poslovanje.

-Koristi se da se **premoste kulturne razlike** između pripadnika različitih kultura ne bi li se prevazišli konflikti i moguća nerazumevanja.

-**U pogledu povezanosti znanja i kulture razlikujemo četiri vrste znanja:**

- (1) **Opšta kulturna znanja** – slobodna i široko raspoloživa znanja o kulturi. Dostupna su preko štampanih i elektronskih izvora: knjige, novine, enciklopedije, Internet...
- (2) **Posebna kulturna znanja** – specifična u odnosu na izvor opšteg znanja. Posebnog su značaja u odnosu na procese i aktivnosti koje se obavljaju u odnosnom preduzeću.
- (3) **Kros-kulturni know-how** – interno kreirano znanje koje se koristi i rasprostire kroz povezanost struktura kompanije, a koristi je i za kros-kulturne veze između različitih kompanija.

-**U teoriji se navode tri ključne dimenzije interkulturne sposobnosti:**

- izgradnja i održavanje odnosa,
- prenošenje informacija
- pridobijanje naklonosti.

**-Najznačajnije kros-kulturne veštine i sposobnosti su:**

- sposobnost ukazivanja poštovanja
- sposobnost da se ne sudi
- sposobnost prihvatanja realnosti nečijeg znanja i percepcije
- sposobnost izražavanja i razumevanja
- sposobnost fleksibilnosti
- sposobnost dozvoljavanja svakome da ti se obrati i odgovori u diskusijama
- tolerisanje neizvesnostima

**-Veštine bitne za upravljanje u kulturnim razlikama:** poznavanje sebe, globalno razmišljanje, kulturna radoznalost, fleksibilnost, uvažavanje, upravljanje raznolikošću, međuljudska komunikacija, motivaciono liderstvo, verodostojnost, strpljenje.

**Upravljanje znanjem**

**-Znanje** ustvari predstavlja intelektualni kapital, koji je danas za najveći broj kompanija značajniji i od finansijskog kapitala.

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

**-Upravljanje znanjem** predstavlja upravljački proces neprekidnog prikupljanja, širenja i korišćenja najnovijih znanja kao intelektualnog kapitala radi stvaranja konkurentne prednosti, kroz bolje odlučivanje inovacije i promene, i u celini gledano, radi poboljšanja efikasnosti poslovanja preduzeća.

**-Znanje koje se podrazumeva** je znanje koje ima neki specijalista koje predstavlja njegovu ličnu bazu znanja, odnosno, njegovo iskustvo i intuiciju.

**-Primena** koncepta upravljanja znanjem **zahteva menadžera i tim ljudi** specijalizovanih za upravljanje znanjem, koji će biti odgovorni za uvođenje koncepta. Njihov zadatak je da definišu sistem i odrede procedure sakupljanja i kategorizacije znanja, zatim informacionu podršku čuvanja, distribucije i korišćenja znanja.