



INDUSTRIJSKI MENADŽMENT

Prof. Dr Ivan Mihajlović

Univerzitet u Beogradu - Mašinski fakultet u Beogradu

Kabinet: 401

lmihajlovic@mas.bg.ac.rs



Sadržaj predmeta

- Menadžment i preduzetništvo: spoljašnje okruženje, društvena odgovornost i poslovna etika.
- Tipovi menadžera. Menadžerske uloge.
- Industrija i njena transformacija.
- Planiranje, strateško planiranje i strateški menadžment.
- Predviđanje i prognoziranje.
- Organizacija i organizovanje kao menadžerski resurs.
- Odlučivanje kao proces rešavanja problema.
- **Ljudski resursi kao imovina preduzeća. Konflikti i upravljanje konfliktima.**
- **Upravljanje kreativnošću i inovacijama. Koncept "učee organizacije". Principi upravljanja tehnološkim inovacijama.**
- **Osnovni principi upravljanja znanjem (knowledge management).**
- **Vođenje. Stilovi vođenja. Motivacija. Sistemi komunikacija.**
- **Kontrolisanje kao povratna sprega upravljanja.**
- Upravljanje industrijskim projektima.
- Kvalitet kao upravljačka varijabla.
- Ekološki menadžment. Globalizacija i menadžment



LJUDSKI RESURSI KAO IMOVINA PREDUZEĆA

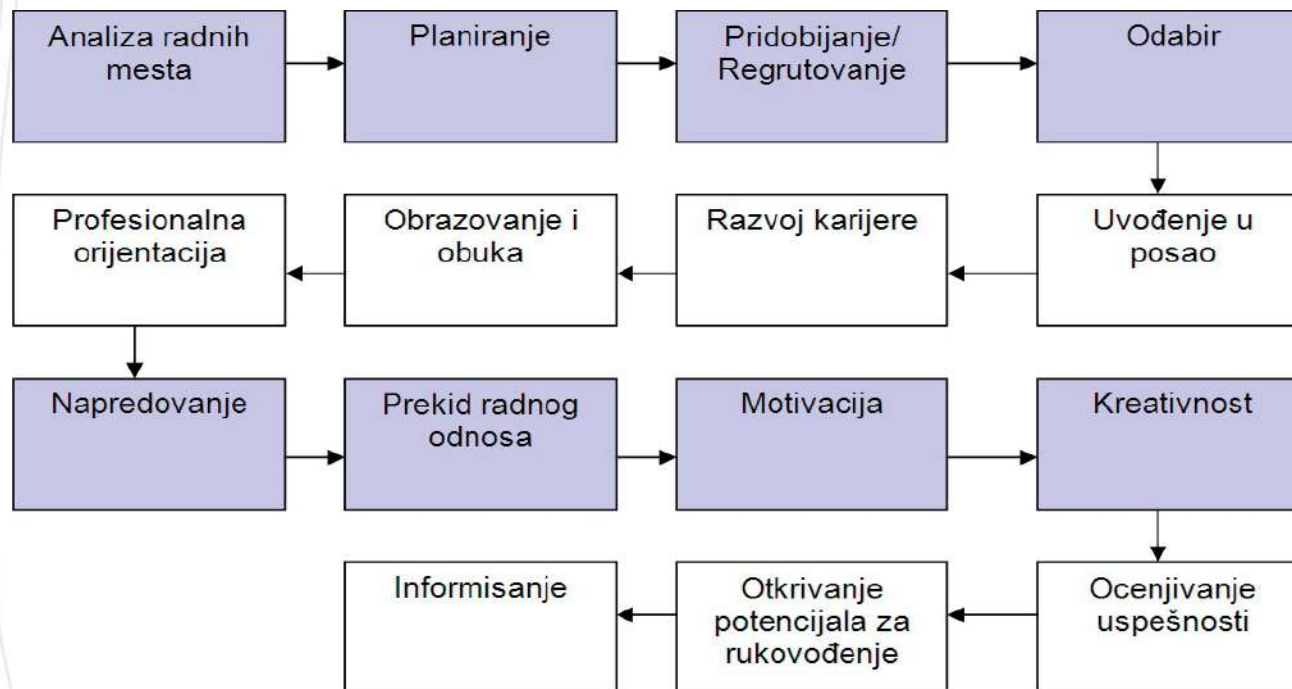
- Postoji često shvatanje da se industrijski menadžment fokusira uglavnom na pitanja tehnologije, procesa i opreme, odnosno da se ne bavi ljudskim pitanjima, t.j. pitanjima ljudskih resursa.
- Ipak, *ljudski resursi su najvažniji resursi organizacije.*
- Način organizacije ljudskih resursa, kao organizacija na mikro nivou, ima važan uticaj na efektivnost proizvodnih operacija.
- Neki elementi menadžmenta ljudskim resursima su značajniji za optimalno odvijanje proizvodnje od drugih. To su elementi koji se direktno tiču odnosa između ljudi, odnosa ljudi i tehnologije, kao i adekvatnošću metoda rada.
- Selekcija i implementacija ovih metoda naziva se Projektovanje Radnih Mesta, odnosno „**Job Design**“.
- Upravljanje ljudskim resursima se još naziva Menadžment Ljudskih potencijala ili „**Human Resources Management**“ – HR.

LJUDSKI RESURSI KAO IMOVINA PREDUZEĆA



- **Menadžment Ljudskih Potencijala je:**
- **Naučna disciplina:** usmerena na razumevanje, predviđanje, usmeravanje, menjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u društvenim institucijama, odnosno organizacijama, a koje imaju za cilj otkrivanje zakonitosti i stvaranje osnovnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspešnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama.
- **Menadžerska funkcija i zadatak:** cilj je obezbeđenje kvalitetnih ljudi, njihova motivacija, obrazovanje i razvoj tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarivanju organizacionih ciljeva.
- **Poslovna funkcija:** u njoj se iz ukupnih zadataka organizacije definišu i ujedanjuju poslovi vezani za ljude, njihovo pronalaženje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenih.
- Slika 1 prikazuje glavne procese i funkcije ljudskih potencijala:

LJUDSKI RESURSI KAO IMOVINA PREDUZEĆA



LJUDSKI RESURSI KAO IMOVINA PREDUZEĆA



- Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacionih ciljeva i moraju biti kompatibilni. Menadžment ljudskih potencijala ima i specifične ciljeve, koji se mogu podeliti u tri osnovna skupa:
 - 1. poslovni i ekonomski,
 - 2. socijalni i
 - 3. ciljevi fleksibilnosti i stalnih promena.
- **Poslovni cilj MLJP-a:** *osigurati odgovarajući broj zaposlenih, odgovarajućeg kvaliteta, u pravo vreme, na pravom mestu i na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacionih ciljeva, povećanje konkurentske snage i uspešnosti.*
- **Ekonomski cilj MLJP-a:** *porast proizvodnje i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguravanje konkurentske sposobnosti i porast ukupne organizacione uspešnosti (efikasnosti, efektivnosti i fleksibilnosti).*



LJUDSKI RESURSI KAO IMOVINA PREDUZEĆA

- **Socijalni ciljevi MLJP-a:** *zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih, poboljšanje njihovog socio-ekonomskog položaja, upotreba i razvoj individualnih mogućnosti, osiguravanje sposobnosti stalne zaposlenosti i podizanje kvaliteta radnog života.*
- **Ciljevi fleksibilnosti i promena MLJP-a:** *stvaranje i održavanje fleksibilnog i adaptiranog potencijala svih zaposlenih, smanjenje otpora na promene i njihovo prihvatanje kao načina života i delovanja i povećanje osetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promene.*

LJUDSKI RESURSI KAO IMOVINA PREDUZEĆA



- Osnovni procesi koji čine podsistem zapošljavanja funkcije ljudskih potencijala su:
 1. **analiza radnih mesta,**
 2. **planiranje ljudskih potencijala,**
 3. **pridobijanje ljudi za zapošljavanje,**
 4. **odabir (selekcija) ljudi,**
 5. **uvođenje ljudi u posao i zapošljavanje,**
 6. **obuka kadrova,**
 7. **upravljanje kompenzacijama,**
 8. **ocenjivanje uspešnosti i razvoj karijere.**

LJUDSKI RESURSI KAO IMOVINA PREDUZEĆA



- **Analiza radnih mesta** - Nakon popisa i *opisa radnih mesta* vrši se bodovanje ili rangiranje radnih mesta te procena ličnosti zaposlenih koji čine važne elemente pri planiranju ljudskih potencijala.
- **Planiranje ljudskih potencijala**- Zadaci planiranja razvoja ljudskih potencijala su:
 1. analiza razvoja ljudskih potencijala i njihovo obrazovanje,
 2. poređenje rasta ljudskih potencijala u preduzeću, granama, regionima itd.,
 3. Utvrđivanje činilaca, veza i odnosa koji deluju i utiču na razvoj ljudskih potencijala,
 4. izrada projekcije rasta i obrazovanja ljudskih potencijala.
- Plan ljudskih potencijala obuhvata sledeća pitanja:
 - koliko i koja struktura kadrova je potrebna, kada i gde,
 - kako pribaviti kadar,
 - na koji se način osposobljavaju zaposleni,
 - koji troškovi nastaju i kako uticati na njih.

LJUDSKI RESURSI KAO IMOVINA PREDUZEĆA



- **Pridobijanje/Regrutovanje kadrova** - privlačenje zainteresovanih za podnošenje molbe o zapošljavanju. Regrutovanje obuhvata interni (promocija, transfer, prekvalifikacija) ili eksterni izbor kadrova (zavod za tržište rada, head hunting firme, društvene i profesionalne organizacije, i sl.).
- **Selekcija kadrova** - postupak izbora jednog ili traženog broja kandidata između svih privučenih tokom regrutovanja za određeni posao. Selekcija određuje da li zahtevima posla odgovaraju lični kvaliteti kandidata. Selekcija kadrova obuhvata :
 - Prikupljanje informacija o kandidatima
 - Zasnivanje radnog odnosa
 - Orijentaciju novog zaposlenika
- Prikupljanje informacija o kandidatima moguće je na različite načine, ali se to obično radi po ustaljenoj proceduri koja podrazumeva nekoliko tehnika: preliminarni intervju, biografija (curriculum vitae - CV), radne reference, medicinski pregled, prethodna selekcija, probni rad, procena kompetentnosti i sposobnosti uklapanja u tim, odluka o zaposlenju. CV treba da sadrži sledeće: lični podaci; obrazovanje (formalno i neformalno); radno iskustvo; veštine; objavljeni radovi, stečene nagrade; interesovanja, hobi; i preporuke / reference.

LJUDSKI RESURSI KAO IMOVINA PREDUZEĆA



- **Uvođenje u posao** - prilagođavanje pridošlih radnika na situaciju radnog mesta i novu socijalnu sredinu. Novi radnik ima problema s tehničkim aspektima posla, standardima i normama firme i socijalnim ponašanjem grupe. Zbog toga je potrebno organizovati : 1. dovršavanje profila (dopunsko obrazovanje) i 2. prilagođavanje preduzeću i ljudima.
- **Obuka kadrova** - pripremanje i trening veština potrebnih za obavljanje određenih poslova. Ona je manje orijentisana na osobu, a više na posao. Metode obuke su raznolike i mogu se obavljati na poslu ili izvan preduzeća.
- **Upravljanje kompenzacijama** - izuzetno važna i veoma osetljiva funkcija MLJP. Pod kompenzacijama se podrazumevaju ukupne naknade – plate, zaposlenih za rad koji obavljaju u preduzeću. Te naknade mogu biti u novcu, robi i raznim oblicima pomoći, materijalne i nematerijalne prirode. Plata je nesumnjivo najznačajniji oblik kompenzacije za najveći broj zaposlenih, a predstavlja sumu novca koju je poslodavac dužan da isplati licu u radnom odnosu za rad što ga je to lice za određeno vreme obavilo za njega. Visina plate podložna je uticaju većeg broja faktora kao: ponuda i potražnja, uticaj sindikata, uticaj države, radni učinak i poslovni uspeh preduzeća. Uz osnovni nepromenjivi deo plate (koji je propisan ugovorom o radu i specifikacijom posla), zaposleni mogu imati pravo i na stimulatívne delove i dodatke plati. Osim plate radnici mogu ostvarivati i kompenzacije iz udela u dobiti.



LJUDSKI RESURSI KAO IMOVINA PREDUZEĆA

- **Ocenjivanje uspešnosti** - formalni sistem periodične evaluacije zaposlenog na radu, u odnosu na standarde koje je postavilo preduzeće. Ono bi trebalo udovoljiti osnovnim zahtevima stručnog ocenjivanja: relevantnost, osetljivost instrumenata, pouzdanost, objektivnost.
- **Razvoj karijere** - ima za cilj povezivanje potreba, znanja i veština zaposlenih sa postojećim i budućim potrebama organizacije -pravi ljudi u pravom trenutku na pravom mestu. Razvoj podrazumeva sledeće sfere značaja:
 - motivacija i nagrađivanje;
 - obrazovanje i razvoj zaposlenih;
 - stvaranje adekvatne organizacione klime i kulture;
 - socijalna i zdravstvena zaštita;
 - radni odnosi;
 - različite usluge zaposlenima itd.

LJUDSKI RESURSI KAO IMOVINA PREDUZEĆA



- **Strategija ljudskih resursa**
- Strategija ljudskih resursa je sveukupni dugoročni pristup osiguravanju da organizaciji ljudski resursi pružaju stratešku prednost.
- Uključuje dve međusobno povezane aktivnosti.
 - Prvo, **identifikovanje broja i vrste ljudi koji su potrebni za upravljanje, vođenje i razvoj organizacije** tako da ispunjava svoje strateške poslovne ciljeve.
 - Drugo, **postavljanje programa i inicijativa koje privlače, razvijaju i zadržavaju odgovarajuće osoblje.**

LJUDSKI RESURSI KAO IMOVINA PREDUZEĆA



- Značajan doprinos strateškoj ulozi HR-a dolazi od Davea Ulricha, sa Univerzitet u Mičigenu. Njegova pretpostavka je da su tradicionalna odeljenja za ljudske resurse često neadekvatna u ispunjavanju značajne strateške uloge.
- On predlaže četiri elementa aktivnosti ljudskih resursa: biti '**strateški partner**' poslu, **administrirati HR procedure i procese**, biti „šampion zaposlenih“ i „agent za promene“:

Ljudski resursi (HR) uloga	Šta uključuje	Značaj za industrijski menadžment (IM)
Strateški partner	Usklađivanje strategije ljudskih resursa i poslovanih strategija: 'organizaciona dijagnoza', planiranje radne snage, monitoring životne sredine i dr.	IM integriše strategiju poslovanja sa strategijom ljudskih resursa. IM ističe svoje dugoročne zahteve za znanjima i veštinama zaposlenih i oslanja se na HR za pronalaženje/razvijanje istih na osnovu prognoza tržišta rada, planiranje razvoja itd.
Administrativni ekspert	Vođenje procesa ljudskih resursa organizacije i 'zajedničkih usluga': platni spisak, ocenjivanje, izbor i regrutovanje, komunikacija itd.	IM je u velikoj meri „interni kupac“ za HR procese. IM mora biti jasan u svojim zahtevima sa zajedničkim dogovorenim nivoima usluga po dogovoru. IM bi takođe trebalo da bude u mogućnosti da savetuje HR o tome kako da efikasno i efektivno dizajnira i upravlja svojim procesima.
„Šampion zaposlenih“	Slušanje i odgovaranje na zahteve zaposlenih: 'obezbeđivanje resursa zaposlenima, upravljanje konfliktima, saveti za karijeru, procedure pritužbi itd.	IM i HR moraju razviti dobar radni odnos i jasne procedure za rešavanje bilo kakvih „hitnih“ pitanja koja mogu nastati. Takođe IM mora biti spreman za povratne informacije od HR-a kod upravljanja svakodnevnim operacijama.
Agent za promene	Upravljanje transformacijom i promenama: 'obezbeđivanje kapaciteta za promenu', menadžment razvoja, procena performansi, organizacija razvoj itd.	IM i HR su zajednički odgovorni za operacione aktivnosti poboljšanja. HR ima vitalnu ulogu u svim kulturnim, razvojnim i evaluacionim aktivnostima povezanim sa optimizacijom.

LJUDSKI RESURSI KAO IMOVINA PREDUZEĆA



- **Dizajn posla (Job Design)** se odnosi na to kako se strukturira posao svakog pojedinca, tima kome oni pripadaju (ukoliko je radno mesto u okviru tima), njihovo radno mesto i njihov interfejs sa tehnologijom koju koriste. Uključuje niz odvojenih, ali povezanih elemenata:
 - **Koje zadatke treba dodeliti svakoj osobi u operaciji?** Proizvodnja dobara i usluge obuhvata čitav niz različitih zadataka koje treba podeliti između ljudi koji rade na operaciji. Različiti pristupi podeli rada će dovesti do različite alokacije zadataka.
 - **Koji je najbolji način obavljanja svakog posla?** Svaki posao treba da ima odobreni (ili najbolji) način izvršenja. Iako postoje različite ideje o tome šta je „najbolje“, to je generalno najefikasniji metod koji odgovara zadatku i ne ometa izvršenje drugih zadataka.

LJUDSKI RESURSI KAO IMOVINA PREDUZEĆA



- **Koliko će to trajati i koliko ljudi će biti potrebno?** Merenje rada pomaže da se izračuna vreme potrebno za obavljanje posla, a samim tim i koliko će ljudi biti potrebno.
- **Kako održati posvećenost zaposlenih?** Razumevanje kako se ljudi mogu ohrabriti-motivisati i održavanje posvećenosti poslu je, verovatno, najvažnije od pitanja u dizajniranju posla. Ovo je razlog zašto bihejvioristički pristup, uključujući osnaživanje, timski rad i fleksibilan rad, predstavlja osnovu dizajna posla.
- **Koja tehnologija je dostupna i kako će se koristiti?** Mnogi operativni zadaci zahtevaju korišćenje tehnologije. Ne samo da tehnologija treba da bude na odgovarajući način dizajnirana, već tako je potrebno imati i adekvatni interfejs između ljudi i hardvera.
- **Kakvi su uslovi životne/radne sredine na radnom mestu?** Uslovi pod kojima se obavljaju poslovi imaju značajan uticaj na efikasnost ljudi. Faktori radne sredine i ergonomija zato imaju izuzetan značaj kod dizajna radnih mesta, u smislu uticaja na efektivnost i motivisanost zaposlenih.



KONFLIKTI I UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

- **Pojava povremenih sukoba na poslu je izvesna.** Međutim posledice sukoba u velikoj meri zavise od toga na koji način se vršilo upravljanje konfliktima.
- Efikasan konflikt menadžment podstiče entuzijazam, podiže moral i stimuliše pojedinačni i organizacioni razvoj; dok neefikasno upravljanje konfliktima proizvodi nove sukoba i destruktivnije utiče na celu organizaciju.
- Efektivno upravljanje konfliktima podrazumeva korišćenje raspoloživih stilova rešavanja konflikta, koji zavise od uslova samih konfliktnih situacija.

- Najpoznatiji instrument za rešavanje konflikta je onaj koji su definisali Thomas i Kilmann, koji u dve dimenzije (**Kooperativnost i Samopouzdanje**) smešta pet mogućih odgovora na konflikte:

Visoko samopouzdanje	Nadmetanje		Saradnja
Samopouzdanje ↑		Kompromis	
Nisko samopouzdanje	Izbegavanje		Prihvatanje
	Niska kooperativnost	Kooperativnost →	Visoka kooperativnost



Thomas KW, Kilmann R. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo, NY: Xicom. 1974.



KONFLIKTI I UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

- **Izbegavanje.** Ova strategija se koristi kada obe strane odluče da ignorišu konflikt tako što se ne bave problemom koji se javio. Strategija izbegavanja karakteriše prihvatanje da svaki pokušaj da se raspravlja ili osporava ponašanje drugog je uzaludno i besmisleno. Oni koji koriste pristup izbegavanja imaju vrlo malo brige za sopstvene želje; nije neobično uočiti da se ovi ljudi namerno uklanjaju iz situacija koje bi mogle dovesti do mogućih nesuglasica. Ove osobe verovatno nemaju puno samopouzdanja, neće pokušati da traže podršku od kolega, i nisu u stanju da zauzmu čvrst stav o konfliktnim pitanjima. Često pojedinci koji koriste strategiju izbegavanja konflikta mogu odlučiti da ne odgovaraju – ukoliko ih upitaju vezano za razloge pojave konflikta ili razvijaju stanje nesvesnosti. Izbegavanje može biti značajan način upravljanja konfliktom kada se jave sukobi malog značaja za organizaciju.



KONFLIKTI I UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

- **Nadmetanje.** Ovaj vid konkurentnog upravljanja konfliktima je vid strategije gde pojedinci ističu samo sopstvene potrebe i ciljeve do potpunog isključenja drugih. Pojedinci koji koriste strategiju nadmetanja pokušaju da povećaju svoj autoritet ili uticaj upotrebom otvorenog neprijateljstva. Kada se radi sa ovom vrstom strategije koriste se frustracije, iritacije ili argumenti; i konfliktne strane mogu biti u potpunosti uklonjene iz situacija konflikta upotrebom autoriteta. Sukob se samo delimično i privremeno može ublažiti kada se koristi taktika nadmetanja, ali se kompromisno rešenje ovim putem ne može pronaći. Takmičarska taktika kreira situaciju „pobednik-gubitnik“, gde jedan pojedinac pokušava da vršenjem pritiska dovede do promene mišljenja drugog – odnosno do prihvatanja nametnutog rešenja po autoritativnom principu.



KONFLIKTI I UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

- **Kompromis.** Strategija upravljanja konfliktima po principu kompromisa predstavlja pokušaj pronalaženja „zajedničke osnove“ koja delimično zadovoljava obe strane. Ovom strategijom pojedinci shvataju da svaka strana ne može uvek biti potpuno zadovoljna u svakom sukobu. Ova strategija se primenjuje u situacijama gde su pojedinci spremni da delimično žrtvuju svoje individualne želje i potrebe i pružaju delimičnu prednost drugima kako bi se pronašla sredina – odnosno "Zajednički prihvatljiva situacija,,. Pojedine studije su pokazale da je obrazovni nivo strana u sukobu u pozitivnoj korelaciji sa ovim stilom rešavanja konflikta.



KONFLIKTI I UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

- **Prihvatanje.** Prihvatanje kao stil rešavanja sukoba podrazumeva zanemarivanje pojedinačnog mišljenja kako bi se usvojila mišljenja većine. Ova strategija se uzima u obzir u slučajevima kada većina pristaje na to da je očuvanje prijatnih međuljudskih odnosa značajnije od rešavanja nesuglasica među kolegama – na način gde bi se utvrđivalo ko je u pravu a ko nije. Pojedinci koji usvajaju prihvatanje (prilagodljiv stil rešavanja sukoba) imaju veliku želju za priznanjem i podrškom drugih. Pojedinci koji se opredeljuju za ovaj pravac zauzimaju stav „na sredini puta“, kada se pojavi neizbežni sukob. Ove osobe imaju tendenciju da koriste izvinjenje ili humor, ili izražavaju svoje želje inindirektnim putem umesto da se ustremljuju direktno na problem.



KONFLIKTI I UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

- **Saradnja.** Saradnja podrazumeva pronalaženje rešenja na konfliktnu situaciju koja zadovoljava obe strane. Obe strane u konfliktu se moraju zajednički potruditi da se aktivno bave efikasnim rešavanjem problema koji je rezultovao konfliktom i pri tome se može postići da obe strane dođu do jednako zadovoljavajućih rezultata („pobednik – pobednik“ situacija). U ovoj strategiji čini se da su pojedinci podjednako zabrinuti za želje druge strane kao i za svoje. Međutim, nisu voljni da se odreknu svojih pozicije samo da bi umirili želje i potrebe drugih pojedinaca. Inovativne ideje često nastaju u situacijama kada ljudi koriste kolaborativni pristup upravljanju konfliktima. Ova strategija je delotvorna kada strane u sukobu moraju da nastave sa zajedničkim radom i nakon što je došlo do sukoba. Strategija saradnje je pozitivno povezana sa zadovoljstvom komunikacijom i porastom poverenja između partnera.



UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU I INOVACIJAMA

- Kako je već rečeno, na prvom terminu predavanja, **invencija** predstavlja otkriće, a **inovacija** – način njene primene u praksi.
- Savremeni koncept industrijskog menadžmenta podrazumeva dinamičko poslovno okruženje, gde se preduzeća moraju prilagoditi brzima promenama u smislu zahteva kupaca ali i u smislu promena dostupnih resursa.
- Inovacija je ključna za kompanije i druge organizacije danas. Organizacije se moraju menjati, prilagođavati promenljivim okolnostima i rukovoditi u širem ekonomskom i društvenom pogledu promenama.
- Bez inovacija, firme rizikuju da nestanu u kratkom ili srednjeročnom periodu.
- Istovremeno, inovacija je kompleksna pojava zbog visokog stepena neizvesnosti.
- Pravilno upravljanje inovacijama povećava šanse za uspeh. Stoga je uspešno upravljanje inovacijama ključna sposobnost u današnjem poslovanom okruženju.

UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU I INOVACIJAMA



- Postoje mnoge definicije inovacije, a samim tim i upravljanja inovacijama. **Klasična i veoma široka definicija inovacije potiče od Šumpetera (1934), koji u termin inovacija uključuje (1) uvođenje novog proizvoda, (2) ili novog metoda proizvodnje, (3) otvaranje novog tržišta, (4) primena novog izvora snabdevanje sirovinama i (5) nova organizacija industrije.**
- Drugi definišu koncept mnogo uže, kao što je „pronalazak, razvoj i implementacija novih ideja od strane ljudi u okviru organizacionog konteksta“ (Garud et al., 2013).
- Pored proizvoda i usluga, inovacije se mogu odnositi i na nove poslovne modele i stoga nisu uvek zasnovane na pronalascima (invencijama).
- Jedna od novijih definicija inovacije je „**stvaranje i razvoj novih proizvoda, usluga, poslovnog modela ili procesa u firmama ili drugim organizacijama.**“
- **Menadžment inovacija se bavi upravljanjem ovim aktivnostima.**

Schumpeter, J. (1934) The Theory of Economic Development. Harvard University Press.

Garud, R., Tuertscher, Ph. and Van de Ven, A.H. (2013) 'Perspectives on innovation processes', Academy of Management Annals 7(1): 775-819.



UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU I INOVACIJAMA

- Ljudi koji se bave inovacijama možemo nazvati inovatorima.
- Oni obično dolaze sa novim idejama i aktivni su u razvoju i implementaciji te ideje.
- Šta karakteriše ove ljude? Dier et al. (2009) pominju „**pet veština neophodnih za otkriće**“, koje su tipične aktivnosti za inovatore:
 - Povezivanje – TRIZ/TIPS
 - Preispitivanje
 - Promatranje
 - Eksperimentisanje
 - Umrežavanje

Dyer, J.H., Gregersen, H.B. and Christensen, C.M. (2009) 'The innovator's DNA', Harvard Business Review (12, December): 61-67.



UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU I INOVACIJAMA

- **Povezivanje** se odnosi na povezivanje „naizgled nepovezanih pitanja, problema ili ideja iz različitih oblasti'. Ono je u srcu inovacije. Inovacije su često kombinacije ideja ili znanja iz različitih sektora. Na primer, iPhone je povezo svet računara sa svetom telekomunikacija, koristeći znanje i tehnologije iz oba polja. Neki ljudi su dobri u povezivanju različitih ideja.
- **Preispitivanje** se odnosi na postavljanje pitanja zašto su stvari takve kakve jesu i na pokušaj izmena trenutnog statusa na bilo kom polju. Npr. inovator se može pitati zašto milioni ljudi širom sveta svaki dan ulaze u njihove automobile, kako bi putovali na posao. Razmišljanje o takvom pitanju može dovesti do alternative, kao što su novi transportni sistemi ili više decentralizovanih radnih mesta – koja se zasnivaju na rad od kuće.



UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU I INOVACIJAMA

- **Promatranje** se odnosi na intenzivno sagledavanje onoga što ljudi zapravo rade u svom svakodnevnom životu – u cilju prepoznavanja njihovih novih potreba, sa otvorenim umom u smislu da svet ne treba uzimati zdravo za gotovo. To može uključivati posmatranje ponašanja ljudi generalno ali i posmatranje korisnika određenih proizvoda. Posmatrajući ih možemo naučiti o stvarnom upotrebum za postojećim proizvodima i uslugama i dobiti ideje o poboljšanjima ili alternativama.



UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU I INOVACIJAMA

- **Eksperimentisanje** se odnosi na učenje stvaranjem imaginarnih modela ili stvarnih prototipova odnosno pilot-proizvoda novog proizvoda, usluge ili poslovnog modela. Ostvarivanjem ideje ili koncepta, možemo naučiti o njegovom uticaju i efikasnosti. Furr i Dajer (2014) stvaranje prostora za eksperimentisanje vide kao srž zadatka lidera inovacionih projekata. Prema njima, lider ne bi trebalo da odlučuje o smeru budućeg kretanja sami, već trebaju pažljivo da kreiraju način razmišljanja i prostor u okviru koga projektni timovi mogu da eksperimentišu. Dakle, rad projektnih lidera ne sme se smatrati kancelarijskim poslovm, pošto jedino eksperimentisanje dovodi do validnih informacija za inoviranje proizvoda/usluga.

Furr, N. and Dyer, J.H. (2014) 'Leading your team into the unknown', Harvard Business Review (12, December): 80-88.



UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU I INOVACIJAMA

- **Umrežavanje** se odnosi na povezivanje sa drugim ljudima i institucijama, internim i eksterno vezanim za firmu. Pošto inovatori i preduzetnici često kombinuju znanja i ideje iz različitih oblasti, kao i od različitih ljudi, umrežavanje je od suštinskog značaja. Ancona et al. (2002) govore o takozvanim X-timovima (timovima sa jakim eksternim realcijama) sa visokim učinkom.

Ancona, D., Bresman, H. and Kaeufer, K. (2002) 'The comparative advantage of X-teams', MIT Sloan Management Review 43(3, Spring): 33-39.



UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU I INOVACIJAMA

- Generalno, razlikujemo dve faze inovacije: **faza razvoja ideje** (inicijalna faza inovacije), u kojoj tim razvija inovativni koncept, i **fazu implementacije** – kreiranja proizvoda/usluge, u kojoj tim radi na svim detaljima koncepta i donosi ga na tržište.
- Sami Inovatori utiču na porast neizvesnosti u inicijalnoj fazi, dok pokušavaju da neizvesnost smanje u fazi implementacije.
- Navedenih pet veština (povezivanje, preispitivanje, promatranje, eksperimentisanje i umrežavanje) su od suštinskog značaja u inicijalnom stadijumu inovacije (kreativnoj fazi generisanja novih ideja). Kasnija faza – faze razvoja novih proizvoda/usluga i faza dizajna procesa proizvodnje, podrazumevaju dodatne veštine koje su više orijentisane ka operativnom menadžmentu.



UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU I INOVACIJAMA

- U fazi implementacije veštine koje uključuju: upravljanje vremenom, upravljanje projektima, marketing i praktičan rad orijentisan na izvršenju su od primarnog značaja.
- Kreativnost je i dalje važna za izvođenje ovih aktivnosti na inovativan način, ali više nije dominantna osobina članova projektnog tima.
- Pored toga, neke od veštine kreativnosti, kao što je umrežavanje, moraju da promene karakter u ovoj fazi. Generalno, u inicijalnoj fazi, inovacionom timu je potrebna raznovrsnost mreže sa različitim tipovima ljudi, kako bi bili u stanju da iskoriste različite vrste znanja. U fazi implementacije timu je potrebna mreža koja podržava zadatke tima na razvoju novih proizvoda. Takva mreža biće koherentnija i manje raznovrsna.



UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU I INOVACIJAMA

- Prema tome, generator svih zbivanja u preduzećima je proizvod i/ili usluga – nova vrednost – koji se kreiraju u datom preduzeću.
- Odakle generišemo ideje za nove proizvode ?
- Proizvodi mogu biti novi i „novi“
- Pravci generisanja ideja za nove proizvode mogu da budu:
 - **Ideje koje stižu iz pravca tržišta:** direktna komunikacija sa kupcima, proučavanje proizvoda ili usluga konkurenata, razmatranje reklamacija na postojeće proizvode u servisnom roku, ideje koje se zasnivaju na raspoloživim inputima – ulaznim resursima
 - **Ideje koje stižu iz pravca kompanije – odozgo:** ideje o novim proizvodima/uslugama koje su inicirane od strane menadžmenta kompanije – najčešće na osnovu strategijskih ciljeva i planova
 - **Ideje koje stižu iz pravca kompanije – odozdo:** ideje koje se zasnivaju na raspoloživim resursima unutar kompanije (raspoloživo znanje, ljudski resursi i oprema), ideje koje se zasnivaju na idejama zaposlenih u smislu unapređenja performansi ili dizajna postojećih proizvoda i usluga – koje mogu prerasti u novu generaciju proizvoda, ideje koje nastaju kao rezultat brejnstorminga ili rada u okviru deljenja za istraživanje i razvoj novih proizvoda i usluga.



UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU I INOVACIJAMA

- U principu, sve nove projektne ideje (za razvoj novih proizvoda/usluga) su rezultat određenih potreba krajnjih korisnika, koje se zadovoljavaju novim ili unapređenim proizvodom/uslugom
- Paket proizvod/usluga – VREDNOST
- Na početku – u kreativnoj fazi inovacije, u okviru preduzeća se može javiti veliki broj ideja o potencijalnim novim projektima (zasnovano na novim proizvodima/uslugama).
- Neophodna je detaljna analiza svake od projektnih ideja pre nego što se pristupi njihovoj operacionalizaciji – u smislu novog projekta za razvoj novog proizvoda/usluge i procesa za njihovo kreiranje.



UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU I INOVACIJAMA

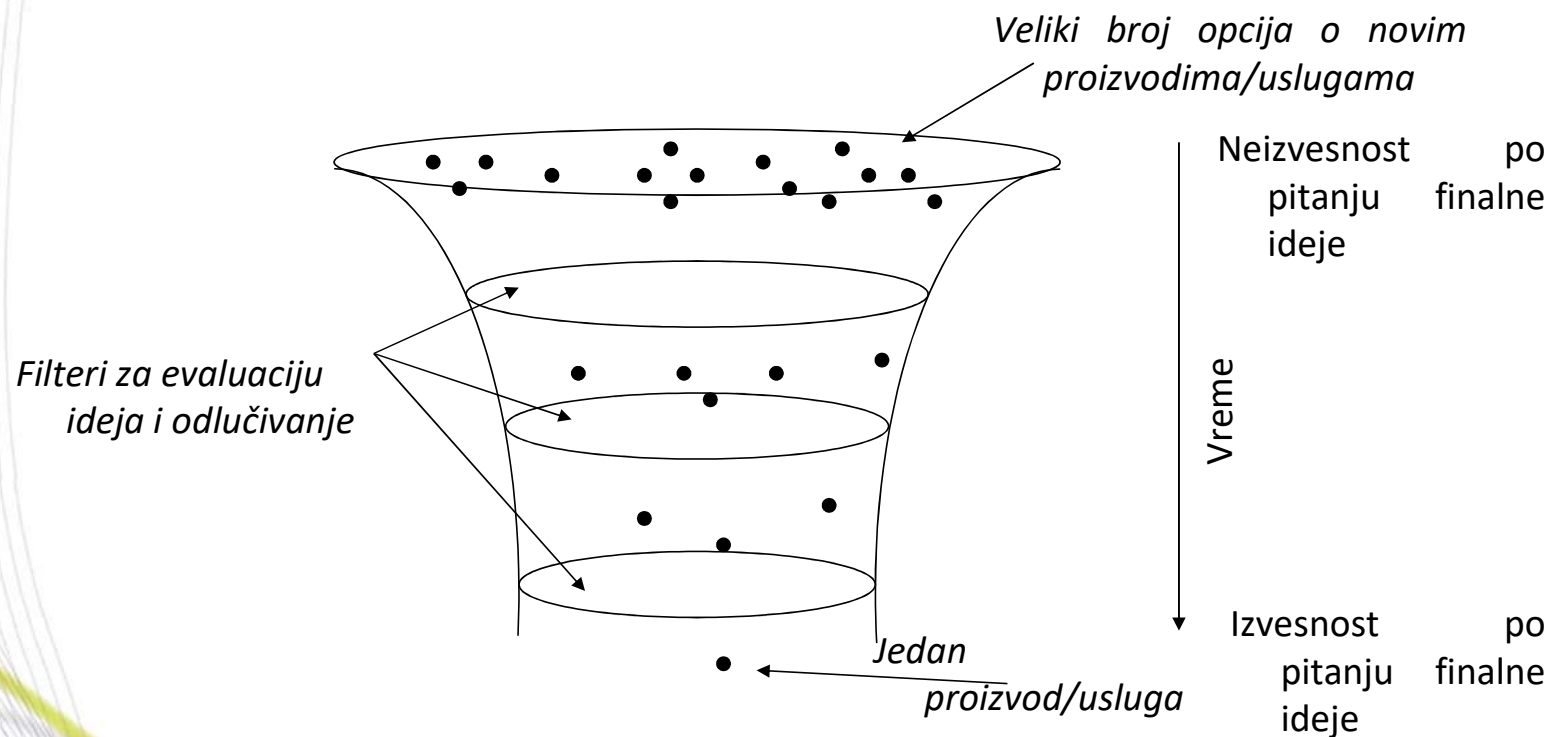
- Naravno, na početku kreativnog procesa, moguće je da projektni tim ima na raspolaganju veći broj projektnih ideja, od kojih će se samo one koje se procene kao najadekvatnije finansirati.
- Jedan od alata za inicijalnu analizu i selekciju poslovnih ideja i projekata je alat **Provere koncepta** (concept screening):
 - Ne mogu se svi generisani koncepti dalje razvijati u finalne proizvode ili usluge.
 - U ovoj fazi, koncepti se procenjuju na osnovu njihove izvodljivosti, prihvatljivosti i „ranjivosti“, odnosno rizika.
 - Poslovne funkcije „marketinga“, „operacija“ i „finansija“ moraju biti uključene u procenu.

UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU I INOVACIJAMA



Concept Screening

Levak Inovacije - Innovation Funnel: "Od velikog broja ka jednom konceptu"



UPRAVLJANJE KREATIVNOŠĆU I INOVACIJAMA



PROVERA KONCEPTA (KONCEPT SKRINING)	MARKETING	OPERACIJE	FINANSIJE
IZVODLJIVOST (da li se projekat može uraditi?)	<i>Da li je tržište dovoljno veliko?</i>	<i>Da li se poseduju veštine i sposobnosti za proizvodnju određenog proizvoda ili kreiranje određene usluge?</i>	<i>Da li se poseduju dovoljni finansijski resursi za razvoj i plasma određenog proizvoda/usluge?</i>
PRIHVATLJIVOST (da li se želi uraditi projekat?)	<i>Do kog tržišnog udela se može stići?</i>	<i>Kolika je reorganizacija potrebna za proizvodnju određenog proizvoda ili kreiranje usluge?</i>	<i>Koliki će biti povraćaj investicije – ROI ?</i>
„RANJIVOST“ (da li se želi preuzeti rizik?)	<i>Koji je rizik propadanja na tržištu?</i>	<i>Koji je rizik ako se proizvod ne može proizvesti prihvatljivo?</i>	<i>Koliki novac se može izgubiti ako se dogodi nešto loše?</i>

PRINCIPI UPRAVLJANJA TEHNOLOŠKIM INOVACIJAMA



		Tehnološka inovacija	
		Niska	Visoka
Inovacija na tržištu	Visoka	Niša	Radikalna
	Niska	Inkrementalna	Tehnološka

Matrica Tehnologija – Tržište.
Ova matrica se uglavnom fokusira na vrednosnu ponudu (Value Proposition), resurse (tehnologiju) i segment kupaca.

PRINCIPI UPRAVLJANJA TEHNOLOŠKIM INOVACIJAMA



- Klasifikacija inovacija iz ugla tehnoloških inovativnih procesa, sa aspekta tržišta i sa aspekta tehnologije, su:
 - **Inkrementalna** (postepena) inovacija je samo marginalna promena iz ugla oba aspekta, kao na primer, novi dizajn mobilnog telefona koji se malo razlikuje od postojećih mobilnih telefona.
 - **Tehnološka inovacija** predstavlja novinu u pogledu tehnologije, ali služi istoj funkciji kao i postojeći proizvodi. Npr. digitalni sat je bio tehnološka inovacija u poređenju sa tradicionalnim analognim satom, pošto je obavljao istu funkciju za iste kupce uz primenu druge tehnologije.
 - **Nišna inovacija** (inovacija u okviru niše) koristi postojeću tehnologiju, ali ima za cilj nove kupce ili nove preferencije postojećih kupaca. Primer inovacije ovog tipa je kabriolet verzija postojećeg modela automobila, pošto koristi istu tehnologiju za novi segment kupaca.
 - **Radikalna inovacija** je inovacija i u pogledu tehnologija i u odnosu sa kupcima. Prvi iPhone je bio radikalna inovacija, jer je bio nov u tehnološkom smislu, posebno kombinovanjem tehnologija koje se nisu koriste zajedno na ovaj način ranije, i stvorio je novo tržište, pošto su kupci kupovali proizvod sa potpuno novim karakteristikama.

Jan Van Den Ende. Innovations Management, Macmillan Education Limited, Red Globe Press, 2021.

PRINCIPI UPRAVLJANJA TEHNOLOŠKIM INOVACIJAMA



- Ponekad nije tako jasno gde bi konkretna inovacija mogla da se nalazi u klasifikaciji.
- Na primer, električni automobil je tehnološka inovacija ako ga smatramo zamenom tradicionalnog automobila sa motorom sa unutrašnjim sagorevanjem, ali je radikalna inovacija ako uzimate u obzir potpuno nove preferencije tržišta kojima služi, posebno u oblasti održivost.



KONCEPT "UČEĆA ORGANIZACIJE"

- Inovativnost, sama po sebi ne može da se nauči.
- Međutim, mogu se naučiti tehnike i alati kojima se može iskoristiti inovativnost zaposlenih i zaposleni se mogu motivisati da pokažu svoje inovativne potencijale.
- **Sam pristup uključivanja organizacije u proces kreiranja kreativnog poslovnog okruženja i motivacije zaposlenih za inovativno razmišljanje, predstavlja takozvano „učesće organizacije“.**
- Savremeni rukovodioci daju prioritet inovacijama i ohrabruju svoje zaposlene da razmišljaju i deluju kao preduzetnici.
- Međutim, kako stvoriti „kulturu inovativnog razmišljanja“?



KONCEPT "UČEĆA ORGANIZACIJE"

- Pet metoda koje možete koristiti da inspirišete inovacije u vašoj organizaciji:
 - **Podržavanje neuspeha (Embrace Failure)**. Inovacija zahteva preuzimanje određenog nivoa rizika. Sa rizikom, međutim, često dolazi i neuspeh i kompanije treba da se pripreme za tu realnost i budu tolerantne prema njoj. Tehnološki proboji se ne dešavaju kada kompanije igraju na sigurno. Nažalost, većina kompanija je fokusirana na inkrementalne inovacije i pristupe. Organizacije koje su otvorene ka riziku i koje mogu da slede inkrementalne i radikalne inovacije su donekle retke. Izgradnja klime sklonosti ka riziku zahteva promenu u kulturi. Zaposlenima treba dati slobodu da eksperimentišu i istražuju nove mogućnosti. Neke kompanije podstiču neuspeh slaveći ga; globalni konglomerat Tata dodeljuje nagradu „Usudite se da pokušate“ onima sa najinovativnijim, najsmelijim i najozbiljnijim idejama koje nisu postigle željene rezultate. Guglova laboratorija za inovacije - X, nagrađuje timove koji ubiju svoje ideje čim dokazi to sugerišu. Astro Teller, šef X, kaže da oni „omogućavaju da padanje bude bezbedno“ — čak i daju bonuse svakom članu tima nakon što se projekat grupe zatvori. Neuspeh ne znači uvek da je napravljena greška. Ako je dobronamerno postignut neuspeh, to znači da je naučena vredna poslovna lekcija.



KONCEPT "UČEĆA ORGANIZACIJE"

- **Posvećivanje adekvatnih resursa.** Inovacija zahteva niz resursa, od posvećenog vremena i finansiranja do dodatnog kancelarijskog prostora i pomoćnog osoblja u zavisnosti od obima projekta. Neke kompanije osnivaju timove za inovacije, ili grupu međufunkcionalnih zaposlenih fokusiranih na razvoj novih proizvoda, usluga ili procesa za organizaciju. Uspeh tih timova se često zasniva na tome da li su im dodeljeni odgovarajući resursi, uključujući vreme koje je potrebno za razmišljanje i izgradnju novih ideja. Jedna od Google-ovih najpoznatijih filozofija upravljanja je „20 posto vremena“; zaposleni se ohrabruju da 20 posto svog vremena provedu radeći na projektima za koje misle da bi najviše koristili kompaniji. Inicijativa je navodno dovela do nekih od najuspešnijih Google proizvoda, uključujući Gmail i AdSense. Kompanije moraju da osnaže svoje zaposlene i da im daju mogućnost da budu inovativniji.



KONCEPT "UČEĆA ORGANIZACIJE"

- **Izlaganje zaposlenih otvorenim inovacijama.** Ulaganje u startape jedan je od načina da se podstakne „**otvorena inovacija**“, koju je kao termin prvi upotrebio Henri Čezbro, profesor na Haas školi za poslovanje UC Berkli. Kroz proces otvorene inovacije, **kompanije, univerziteti, pojedinci ili agencije će saradivati na stvaranju proizvoda** ili usluge. Svaki partner deli rizike i nagrade koje proizilaze iz te saradnje i dobija pristup internim i eksternim idejama. Kompanijama je potrebna perspektiva spolja, kako bi imale snažnu mrežu inovacija i ekosistem koji je od vitalnog značaja. U tom cilju kompanije trebaju da svoje zaposlene izlože različitim načinima dolaska do inovacija i pronalazjenja novih ideja. Primer kompanije koja koristi otvorenu inovaciju je General Electric (GE). Konglomerat je održao više od 100 otvorenih inovacionih izazova, od kojih je poslednji bio fokusiran na razvoj pristupa, koji se zasniva na podacima, za rešavanje nestašice vode. Pobjednik je dobio 10.000 dolara u gotovini i 25.000 dolara za razvoj svoje poslovne ideje. Ostale nagrade mogu uključivati da postanete GE dobavljač. „Verujemo da je nemoguće da bilo koja organizacija ima sve najbolje ideje - sama“, piše GE, „i nastojimo da saradujemo sa stručnjacima i preduzetnicima svuda koji dele našu strast da rešimo neke od najhitnijih svetskih problema.“



KONCEPT "UČEĆA ORGANIZACIJE"

- **Ponuda podsticaja**, kao što su GE-ove novčane nagrade ili Google-ov sistem bonusa, može pomoći u podsticanju inovacija. Druga opcija koju praksa predlaže je da se zaposlenima ponudi neka vrsta učešća u kapitalu ako proizvod krene sa komercijalizacijom. Za manje kompanije sa ograničenijim resursima, podsticaji bi mogli uključiti nuđenje zaposlenima slobodne dane, častiti tim ručkom ili priređivanje kancelarijske zabave. U većim organizacijama to mogu biti bonusi na plate ili akcije same kompanije.



KONCEPT "UČEĆA ORGANIZACIJE"

- **Obuka zaposlenih u dizajnerskom razmišljanju (Design Thinking).** Drugi pristup koji kompanije mogu da preduzmu da bi inspirisale inovacije je korišćenje dizajnerskog razmišljanja. Dizajnersko razmišljanje važna veština za koju svi zaposleni treba da budu obučeni. Dizajnersko razmišljanje je pristup usmeren na kupca u pronalaženju novih ideja i rešavanju problema—i ključna je komponenta za LEAN inovacije. Proces, koji je popularizovala globalna dizajnerska firma IDEO, fokusiran je na posmatranje krajnjih korisnika u njihovom prirodnom okruženju kako bi bolje razumeli potrebe kupaca i otkrili jedinstvene principe koji bi mogli da dovedu do novih poslovnih prilika. Kao deo procesa dizajnerskog razmišljanja, zaposleni učestvuju u divergentnom i konvergentnom razmišljanju, što može dovesti do boljeg razmišljanja. Tokom divergentnog razmišljanja, postoji slobodan tok ideja. Zaposleni se ohrabruju da otvore široku mrežu i istraže što više mogućih rešenja; nema "loše ideje" tokom ove faze. Odatle, tim radi zajedno kako bi se „približio“ konceptu za koji misle da će najviše odjeknuti kod kupaca i ispuniti poslovne ciljeve kompanije. Tokom konvergentnog razmišljanja, neki timovi će glasati za tri najbolje ideje za koje veruju da imaju najveći potencijal – što predstavlja demokratizaciju procesa odlučivanja.



KONCEPT "UČEĆA ORGANIZACIJE"

- Dizajnersko razmišljanje je podeljeno u pet ukupnih faza, prema Haso Platner institutu za dizajn na Univerzitetu Stanford, gde je osnivač IDEO-a i profesor sa Stanforda Dejvid Keli u početku sproveo svoje istraživanje.
- Ti koraci su:
 - **Empatija:** Posmatrajte korisnike i sarađujte sa njima da biste otkrili njihove probleme, želje i potrebe.
 - **Definisanje:** Prođite kroz svoje istraživanje i zabeležite šta se isticalo dok ste razgovarali sa kupcima. Definišite stvarni problem.
 - **Ideja:** Ovde dolazi do divergentnog i konvergentnog razmišljanja. Ovde razmišljate o potencijalnim rešenjima problema – uključujući i brainstorming ideja.
 - **Prototip:** Nakon što odaberete najbolju ideju, počnite da pravite prototip, čak i ako koristite samo papir i olovku.
 - **Test:** Stavite prototip u ruke korisnika i popravite proizvod na osnovu njihovih povratnih informacija.



Vođenje - Stilovi vođenja.

- Bass: Vođstvo je sposobnost uticanja, inspirisanja i usmeravanja pojedinaca ili grupa prema postizanju željenih ciljeva.
- Koontz/Weihrich: Vođstvo je umeće ili proces uticaja na ljude, tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarenju grupnih ciljeva.
- P. Drucker: Menadžeri su ljudi koji *rade stvari na pravi način*, a vođe (lideri) *rade prave stvari*.

- Svaki menadžer ne mora biti i vođa –kao što i svaki vođa ne mora biti na poziciji menadžera:



Menadžer	Vođa
1. Deluje isključivo u organizovanim grupama.	1. Može delovati u organizovanim grupama.
2. Ne stoji ispred grupe kako bi je inspirisao i motivisao.	2. Stoji ispred grupe kako bi je inspirisao i motivisao.
3. Ne mora uvek biti jako aktivan.	3. Uvek je aktivniji od menadžera.
4. Odlučuje samo na temelju dovoljne količine informacija.	4. Ne čeka da sakupi sve potrebne informacije za odlučivanje.
5. Radi sistemom eliminacije dok ne dođe do cilja.	5. Odmah cilja cilju.
6. Usmeren je na efikasnost.	6. Usmeren je na efektivnost.
7. Svaki menadžer ne može, a niti mora biti vođa (puno je menadžera koji nisu vođe).	7. Ne mora biti menadžer (puno je vođa izvan redova menadžera).
8. Od saradnika traži samo izvršenje zadataka.	8. Mora pridobiti saradnike za ostvarenje vizije.
9. Ima legitimni autoritet koji mu njegovi podređeni priznaju.	9. Ima harizmu autoriteta pa vodi sledbenike jer mu oni dopuštaju.
10. Legitimni mu autoritet omogućava da saradnici izvršavaju njegove naloge.	10. Poverenje koje ima nije večno pa ga mora stalno iznova osvajati.
11. Orijeantisan je na rešavanje problema.	11. Orijeantisan je na usmeravanje poslova.
12. Ima ravnodušan odnos prema ciljevima.	12. Ima aktivan i osoben odnos.
13. Dorastao je složenosti.	13. Sposoban je snalaziti se s promenama.
14. Održava poslove.	14. Razvija poslove.
15. Računa na kontrolu.	15. Računa na poverenje.
16. Radi stvari na pravi način.	16. Radi prave stvari.



Vođenje - Stilovi vođenja.

- **Vođenje (leadership) je skup procesa usmerenih na pridobijanje članova organizacije da rade zajedno na ostvarivanju interesa organizacije, a sastoji se od sledeće četiri grupe aktivnosti:**
 1. aktivnosti usmerenih na **motivisanje** zaposlenih,
 2. aktivnosti orijentisanih na **vođenje** zaposlenih,
 3. aktivnosti **međuljudskih odnosa, grupno ponašanje i konflikte** u organizaciji,
 4. **komunikacijskih** aktivnosti.
- **Proces vođstva sastoji se od četiri ključne varijable, a to su:**
 1. vođa,
 2. sledbenici (članovi grupe, podređeni),
 3. ciljevi i
 4. okolina (situacija), kako je prikazano na slici:

VOĐA <ul style="list-style-type: none">• sposobnost• motivacija• moć	CILJEVI <ul style="list-style-type: none">• ciljevi grupe• ciljevi preduzeća
SLEDBENICI <ul style="list-style-type: none">• osobine• znanje i veštine• motivacija	OKOLINA <ul style="list-style-type: none">• interna okolina• eksterna okolina



Vođenje - Stilovi vođenja.

- **Liderstvo je sposobnost vođenja odnosno sposobnost jedne osobe da utiče na druge ljude tako da oni saraduju i doprinose naporima usmerenim ka ostvarivanju ciljeva organizacije.** Liderstvo objedinjuje 3 ključne komponente:
 1. **Aktivnost** drugih ljudi (**sledbenika**, podređenih ili članova tima) koji su spremni da prihvate smernice i uputstva lidera.
 2. **Nejednaku raspodelu moći** između lidera i sledbenika, odnosno članova tima (iako lider po pravilu ima veću moć i veći uticaj, ni sledbenici nisu bez uticaja, naročito u uslovima timskog rada)
 3. Sposobnost da se na različite načine **koriste različiti oblici moći** kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika.
- Hellriegel/Slocum navode sledećih **5 sposobnosti karakterističnih za uspešnog vođu**:
 1. ovlašćenje da svoju moć podeli s podređenima njihovim uključivanjem u postavljanje ciljeva;
 2. intuicija u anticipiranju promena;
 3. samorazumevanje koje omogućava vođi da sagleda svoje prednosti te iznađe kompenzacije za svoje slabosti;
 4. vizija koja uključuje sposobnost vođe da percipira bolju radnu okolinu i način kako da se ta okolina osigura,
 5. podudaranje vrednosti koja uključuje sposobnost vođe da identifikuje vrednost preduzeća i vrednosti pojedinca te izvrši njihovo usklađivanje.



Vođenje - Stilovi vođenja.

- **Moć podrazumeva svojstvo vođe da utiče na ponašanje članova grupe (podređenih) da učine ono što inače ne bi učinili.**
- Treba razlikovati **pet tipova moći**:
 1. legitimna,
 2. nagradna,
 3. prisilna,
 4. referentna,
 5. stručna moć.



Vođenje - Stilovi vođenja.

- U literaturi su prisutna sledeća **tri modela vođstva**, odnosno grupe modela:
 1. modeli osobina,
 2. modeli ponašanja
 3. kontingencijski modeli.



Vođenje - Stilovi vođenja.

- **MODEL OSOBINA**

- Hellriegel/Slocum razlikuju **pet grupa osobina**, prema kojima se može izdvojiti vođa, i to:

1. *fizičke osobine*: starosna dob, fizički izgled, temperament,
2. *socijalna pozadina*: obrazovan u prikladnim školama i društveno istaknut ili se, tek uspinje na društvenoj lestvici,
3. *lične karakteristike*: prilagodljiv, agresivan, emocionalno stabilan, samouveren
4. *socijalne karakteristike*: šarmer, taktičan, popularan i kooperativan,
5. *karakteristike u odnosu na zadatak*: tera na isticanje, spremno prihvata odgovornost, inicijativan, orijentisan prema zadatku, poseduje dobre interpersonalne sposobnosti.



Vođenje - Stilovi vođenja.

- **MODEL OSOBINA**
- Takođe, Warren Bennis na bazi intervjua velikog broja veoma uspešnih menadžera identifikuje **4 zajedničke grupe kompetencija (ili osobina)**:
 1. *Upravljanje pažnjom*. Kombinacija vizije i jake lične obaveze privlače druge i inspiriše ih.
 2. *Upravljanje značenjem*. Uspešan vođa poseduje izuzetnu sposobnost komuniciranja koja mu služi za priključivanje drugih s njihovim slučajem.
 3. *Upravljanje poverenjem*. Jasna i konstantna usresređenost na centralne ciljeve izgrađuje poverenje drugih s obzirom da oni tako sagledavaju položaj vođe.
 4. *Upravljanje sobom*. Uspešne vođe neguju svoje prednosti, a uče iz svojih nedostataka.
- Potencijalne loše osobine koje se mogu razviti kod dužeg staža vođenja: bezosećajnost, oštar, zastrašivački, tiranski stil, hladnoća, arogancija, vođenje prljave politike i slično, nesposobnost strategijskog razmišljanja, nesposobnost vođenja efikasne kadrovske politike, nesposobnost prilagođavanja nadređenom koji ima drugačiji stil, zavisnost od savetnika ili mentora...



- **MODEL PONAŠANJA**

- Analiza tri klasična stila vođstva prema Kreitner (1989) data su u tabeli 1

AUTORITARAN	DEMOKATSKI	LAISSEZ-FAIRE
<i>Priroda</i>		
Vođa drži svoja ovlašćenja i odgovornost.	Vođa delegira veliki deo ovlašćenja ali zadržava konačnu odgovornost.	Vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlašćenja.
Vođa raspoređuje ljude na jasno definisane zadatke.	Rad je podeljen – raspoređuje se na bazi participacije u donošenju odluka.	Članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu.
Tok kumunikacija je prvenstveno odozgo prema dole.	Tok kumunikacija je dvosmeran – odozgo prema dole i odozdo prema gore.	Tok kumunikacija je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.
<i>Primarna prednost</i>		
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane performanse.	Podizanje ličnih obaveza participacijom.	Dozvoljava samokretanje prema sopstvenom viđenju nezavisno od uticaja vođe.
<i>Primarni nedostaci</i>		
Pristup teži gašenju individualne inicijative.	Demokratski proces se može smatrati trošenje vremena – u određenim okolnostima.	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe.



Vođenje - Stilovi vođenja.

- **MODEL PONAŠANJA**

- Rensis Likert je identifikovao četiri dominantna stila – modela ponašanja:

- ✓ Sistem 1. **Ekstremno autoritativni stil**, autokratski orijentisan ima malo poverenja u podređene, motivira ih strahom i kaznom samo povremeno nagrađuje.
- ✓ Sistem 2. **Benevolentno – autoritativni stil**. Vođa ima malo poverenja u podređene, motiviše nagradom, a samo ponekad strahom. Dopušta komunikaciju prema gore samo u malim količinama.
- ✓ Sistem 3. **Konsultativni stil**. Vođa ima veliko, ali ne potpuno poverenje u podređene, pokušava da iskoristi ideje i mišljenja podređenih, a kao motivaciju koristi nagrade i samo ponekad kazne; uključen je u komunikaciju i prema gore i prema dole, dopušta da se neke odluke donesu na nižim nivoima, a sam donosi osnovne poslovne politike.
- ✓ Sistem 4. **Participativni stil**. Vođa ima potpuno poverenje u podređene, uzima u obzir ideje i mišljenja podređenih. Pretpostavljeni deluje zajedno s podređenima kao homogena celina, komunikacija je u svim smerovima, horizontalno, vertikalno, bočno prema kolegama istog nivoa.

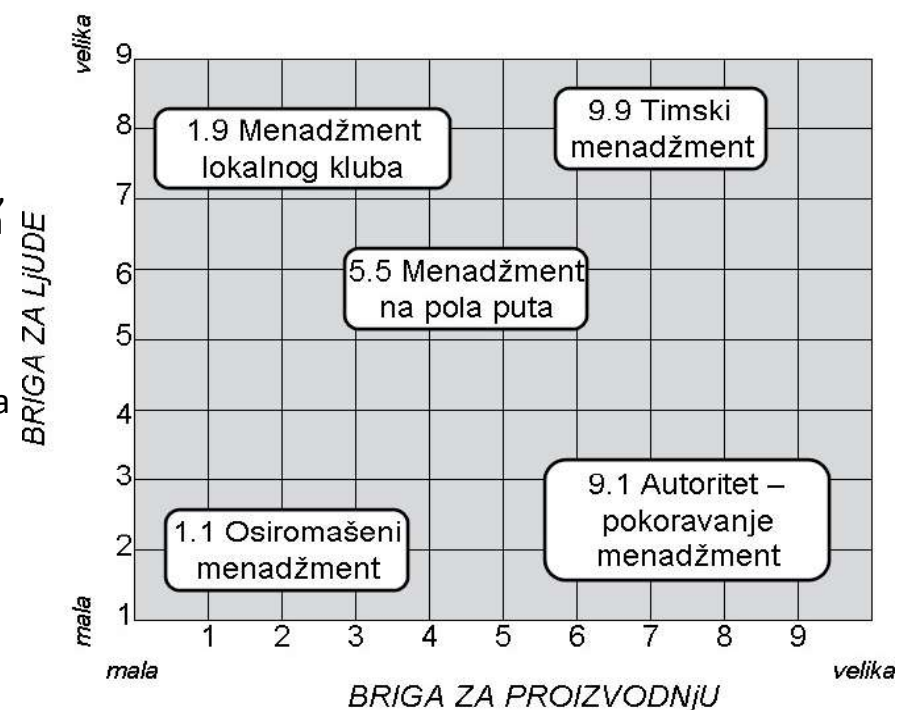
Vođenje - Stilovi vođenja.



• MODEL PONAŠANJA

- Menadžerska mreža/rešetka (slika) zasniva se na 5 međusobno zavisnih ali odvojenih dimenzija koje određuju sledeće stilove ponašanja:

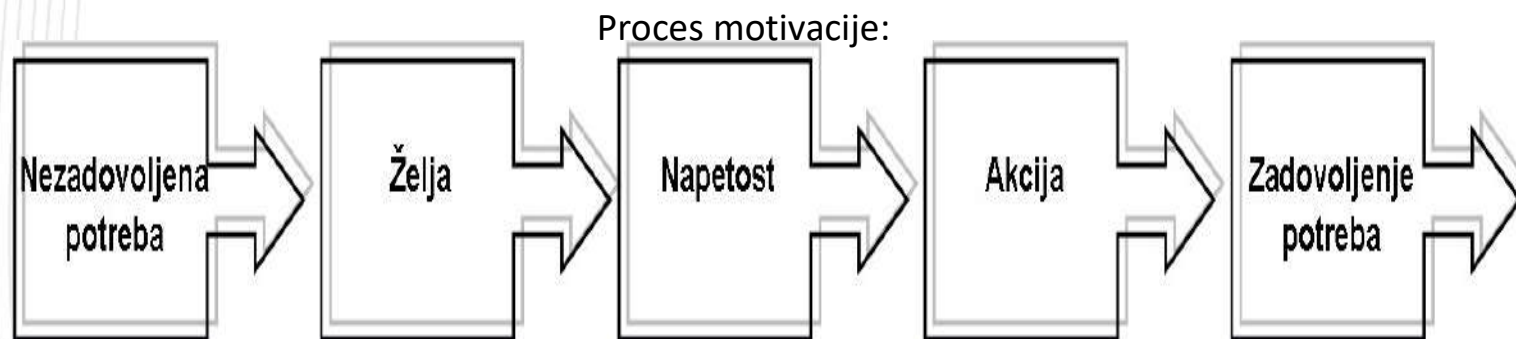
1. **menadžment lokalnog kluba** (ljudske potrebe su na prvom mestu, visok moral i niska produktivnost, ovde su prenaplašeni socijalni, a potpuno zanemareni tehnički i ekonomski aspekti)
2. **osiromašeni menadžment** (podjednaka nezainteresovanost za proizvodnju i za ljude, ulaganje minimuma energije da se obavi neophodno i zadrži položaj u organizaciji)
3. **menadžment organizacijskog čoveka/na pola puta** (karakteriše ga prosečna i balansirana briga za proizvodnju i ljude, priklanjanje mišljenju većine i izbegavanje sukoba)
4. **autokratski menadžment** (maksimalno zalaganje za postizanje ciljeva primenom moći i autoriteta nad podređenima uz nezadovoljstvo podređenih)
5. **timski menadžment** (ostvaruje najbolje rezultate uz zadovoljstvo zaposlenih, maksimalna briga za proizvodnju i ljude, međusobno poverenje i poštovanje)





Motivacija

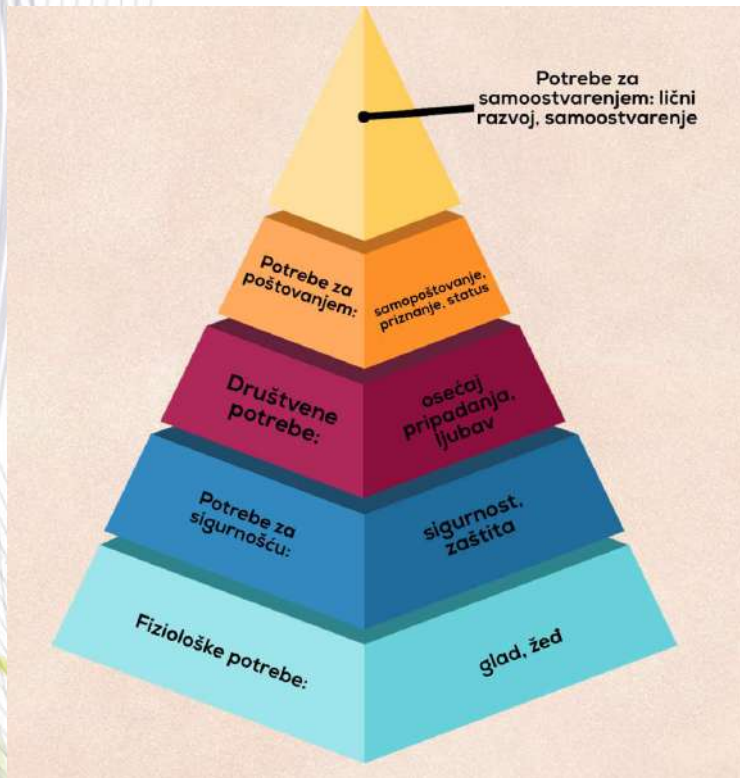
- Sam pojam motivacije dolazi od latinske reči „movere” što znači pomeranje, pomicanje.
- Kada se govori o *motivaciji* uvek se ukazuje na *pokretačke sile u pojedincu*. Te pokretačke sile mogu biti pozitivne i negativne. Međutim, iako u suštini različite, obe sile pokreću i podržavaju određeno ponašanje kod čoveka. Misao i akcija pojedinca odraz su njegovih potreba i ciljeva.



- Potrebe i ciljevi pojedinca stalno se razvijaju i menjaju. U cilju nalaženja što efikasnijih načina upravljanja ljudskim resursima potrebno je precizno detektovati tzv. motivirajuće i nemotivirajuće činioce (faktore).



Maslow (Maslow, 1954) predlaže **TEORIJU POTREBA**, kao na slici desno. Kasnija istraživanja koja su se bavila samoostvarenjem/samoaktualizacijom su pronašla da je **samoaktualizovano samo 2% osoba**



Hijerarhija potreba po Maslow-u



Motivacija

- **TEORIJE VREDNOSTI** (Mc Clelland, 1973) uzimaju u obzir ne ono što je potrebno za opstanak već ono što pojedinac želi.
- Tri su tipa motivirajućih potreba:
 1. potreba za moći,
 2. potreba za povezanošću i
 3. potreba za postignućem.

Tako će pojedinac s visokom potrebom za moći pridavati veliku pažnju svom uticaju i kontroli, dok će pojedinci s velikom potrebom za povezivanjem biti srećni samo onda kada su voljeni. Treća potreba za postignućem pripada pojedincima s velikom željom za uspehom, te se u isto vreme boje neuspeha. Potreba za postignućem aktivnostima i njihovim efektima, sposobnost davanja prioriteta ciljevima koji su u granicama ostvarivosti, te svrsishodni. Tako npr. preduzetnike karakteriše visok nivo potreba za postignućem, ljudi sa istaknutom potrebom pripadanja vole da rade u grupi.

- **TEORIJE SPOLJNIH PODSTICAJA I OČEKIVANJA** naglašavaju važnost i uticaj okruženja na ponašanje pojedinaca i njihovo reagovanje.

Motivacija



- **TEORIJE X i Y.** Poznati američki autor Douglas McGregor 1969.g. je predložio dva osnovna gledišta o ljudskom društvu u kontekstu motivisanosti za rad. Jedno je u osnovi negativno i označio ga je kao Teoriju X, a drugo je pozitivno i označio ga je kao Teoriju Y – Slika:).

	TEORIJA X (MC GREGOR 1969)	TEORIJA Y (MC GREGOR 1969)
sklonost ka delegiranju zadataka	niska	visoka
nivo detaljnosti pri donošenju odluka	formalno i detaljno	osnovne smernice
sklonost ka rizikovanju	bez rizikovanja	visoka
motivacija i kontrola zaposlenih	niska motivisanost, mnogo kontrole	motivacija sa malo kontrole

Karakteristike teorije X i Y



Sistemi komunikacija

- Značajan element liderstva i motivacije zaposlenih, na bilo kom poslovnom poduhvatu/projektu, je **komunikacija**
- **Planiranje komunikacija**, predstavlja proces određivanja potreba interesnih grupa (stejkholdera) za informacijama i definisanje nivoa pristupa u komunikaciji.
- Nisu sve interesne grupe istog značaja – što se tiče uspeha poslovnog poduhvata, te stoga ne trebaju da dobijaju iste informacije vezano za projekat.
- Na osnovu značaja interesnih grupa, treba planirati i nivo kao i način komunikacije sa predstavnicima svake od njih.
- Identifikacija potreba interesnih grupa za informisanjem i određivanje odgovarajućih sredstava za ispunjenje tih potreba je važan faktor za uspeh poslovnog poduhvata.
- Efektivna komunikacija znači da je informacija data u pravilnoj formi, u pravo vreme i da ima pravi uticaj.
- Efikasna komunikacija znači pružanje samo potrebnih informacija.
- **Distribucija informacija** je proces kojim se omogućava da odgovarajuće informacije budu dostupne interesnim grupama poslovnog poduhvata kao što je planirano.



Sistemi komunikacija

- Faktori koji mogu uticati na uspešnu komunikaciju uključuju:
 - **Hitnost potreba za informacijom:** Da li uspeh poslovne aktivnosti zavisi od pristupa informacijama koje se ažuriraju u trenutku nastanka promene ili je redovni pisani izveštaj dovoljan.
 - **Dostupnost tehnologije:** Da li je instaliran odgovarajući ICT sistem ili je potrebno nešto promeniti u organizaciji? Npr. da li određena interesna grupa ima pristup određenoj informaciono – komunikacionoj tehnologiji ?
 - **Kompetencije i znanja:** Da li je predloženi komunikacioni sistem u skladu sa iskustvom i kompetencijama učesnika poslovnog poduhvata ili su potrebne dodatne obuke i treninzi?
 - **Okruženje poslovnog poduhvata:** Da li se tim sastaje i radi „face to face“ ili se radi „on –line“ – u virtuelnom okruženju.



Sistemi komunikacija

- Plan upravljanja komunikacijama obično sadrži:
 - Zahteve za komunikacijama koje imaju interesne grupe
 - Informacije koje će biti predmet komunikacije, uključujući jezik, format, sadržaj i nivo detaljnosti
 - Vremenski okvir i učestalost distribucije informacije
 - Osobu odgovornu za komunikaciju
 - Osobu odgovornu za odobravanje slanja poverljivih informacija
 - Osobu ili grupu koja će primiti informaciju
 - Metodu ili tehnologiju koja će se koristiti za prenos informacija (memorandum, elektronska pošta, saopštenje, društvene mreže)
 - Resurse dodeljene komunikacionim aktivnostima, uključujući vreme, osoblje i budžet
 - Komunikaciona ograničenja, koja mogu nastati kao posledica određenog zakona ili regulative, tehnologije, organizacionih politika i procedura, itd



Kontrolisanje kao povratna sprega upravljanja

Kontrolisanje, kao menadžerska funkcija, je faza menadžerskog procesa u kojoj se odgovarajućim menadžerskim aktivnostima **spровodi sistem merenja očekivanih, odnosno planiranih rezultata i korekcije eventualnih.**

Kontrolisanje je složeni proces zasnovan na planskim i standardizovanim željenim rezultatima koji se u procesu kontrolisanja pretvaraju u brojne informacije na bazi kojih se donose odluke i korekcije i tako upravlja poslovnim rezultatom.

Kontrolisanje je proces u kome se primenom odgovarajućih aktivnosti spровodi merenje i korekcija performansi, a sve radi ostvarenja ciljeva preduzeća.

Kontrolisanje je moguće definisati kao skup mera i aktivnosti upravljanja poslovnim rezultatom, a ostvaruje se kroz više poslovnih zadataka, odnosno funkcija i to: planiranja budućeg poslovnog rezultata, utvrđivanja standarda, procesa praćenja, analiza ostvarenja poslovnog rezultata, tj. uspešnosti poslovanja i izrade poslovnih izveštaja na osnovu kojih se preduzimaju menadžerske aktivnosti korigovanja u cilju postizanja boljeg poslovnog rezultata.

Sa aspekta menadžmenta, sistem kontrole se deli na dve osnovne komponente:

1. sistem vanorganizacijske kontrole i
2. sistem unutarorganizacijske kontrole.



Kontrolisanje kao povratna sprega upravljanja

- **Planiranje i kontrola** u okviru poslovnih procesa **su višestruko povezani**.
- Takođe, podela i sama granica gde prestaje planiranje a počinje kontrola često nije dovoljno jasna, kako u teoriji tako i u praksi, posebno kod veoma kompleksnih poslovnih procesa.
- Ipak postoje neke opšte osobine koje pomažu da se ove aktivnosti razdvoje.
 - Naime, sam **plan** je *formalizacije nečega što treba da se dogodi u budućem vremenu*.
 - S druge strane, **kontrola** je *reagovanje na promene u varijablama koje su od uticaja kod sprovođenja plana*.
- Prema tome, kontrola čini podešavanja koja omogućuju operacijama da postignu ciljeve koje je postavio plan, čak i kada se pretpostavke na kojima se plan bazirao ne ispunjavaju.



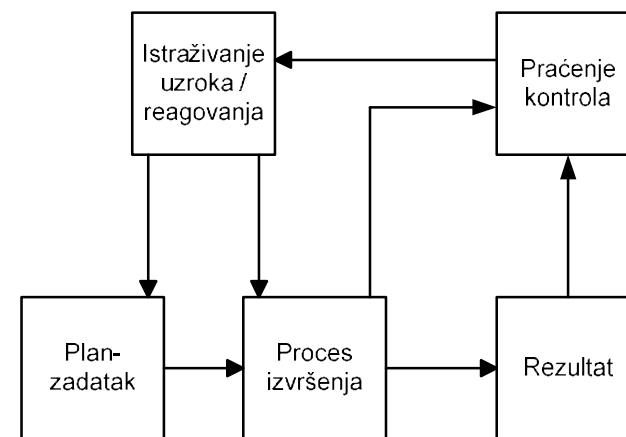
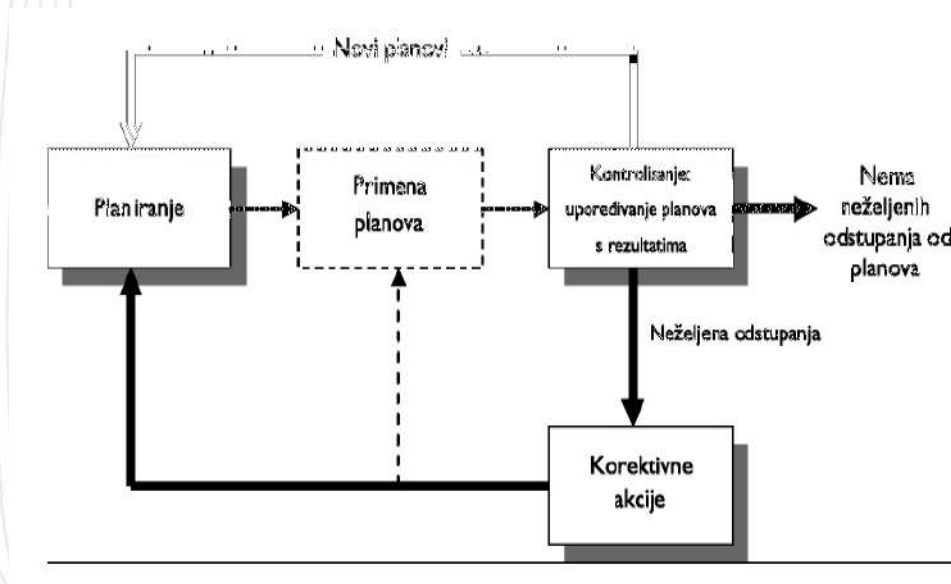
Kontrolisanje kao povratna sprega upravljanja

- Plan poslovanja, sam po sebi ne znači mnogo. Ono što je značajno je proces planiranja.
- Kroz proces planiranja se sagledavaju sve mogućnosti postojećih proizvodnih kapaciteta, kao i mogućnost njihove dalje optimizacije.
- Tek pošto se otpočne sa procesom proizvodnje/kreiranja usluga, dobijeni planovi proizvodnje se zapravo testiraju u realnim uslovima.
- Težnja je da se proces odvija u skladu sa planom, u prvom redu u smislu utrošaka repromaterijala, odvijanja u skladu sa planiranim termin planovima i u skladu sa planiranim budžetom (troškovima).
- Naravno, kako ne postoje idealni sistemi, tako bi i u ovom slučaju bilo nelogično imati 100% ispunjenje plana.



Kontrolisanje kao povratna sprega upravljanja

- Kibernetiski pristup organizaciji:





Kontrolisanje kao povratna sprega upravljanja

- Višestruka uslovljenost poslovnih zbivanja i delovanje brojnih uticajnih faktora, pretežno stohastičke prirode, čini poslovne procese izuzetno dinamičkim procesima.
- Moguća značajna odstupanja od ciljeva definisanih planom, osim toga što daju osnov za dalju optimizaciju planova za naredni ciklus poslovanja, također zahtevaju sistematsko regulisanje, kako bi se proces doveo u stanje u skladu sa planom i projektovanim predviđanjima.
- U skladu sa kibernetiskim modelom organizacije poslovnih procesa, neophodno je uspostaviti odgovarajuće aktivnosti koje bi obezbedile efikasno funkcionisanje regulisanja procesa. Pri tome, regulisanje poslovnih procesa obuhvata sledeće aktivnosti:
 - praćenje procesa,
 - kontrolu,
 - proučavanje uzroka odstupanja i
 - interventne mere.



Kontrolisanje kao povratna sprega upravljanja

- Griffin navodi sledeće etape procesa kontrolisanja :
 - 1. postavljanje standarda,
 - 2. merenje performansi,
 - 3. poređenje performansi sa standardima,
 - 4. evaluacija performansi i preduzimanje akcija.
- Postavljanje standarda se zasniva na formulaciji planova.
- Standardi predstavljaju ciljne veličine s kojima će se upoređivati aktuelni ili ostvareni učinak i mogu biti kvantitativni i kvalitativni.
- Merenje performansi je postupak kojim se utvrđuje stvarno stanje u realizaciji poslovnih aktivnosti.
- Poređenje standarda i performansi je postupak u kojem se upoređuju prikupljeni podaci o performansama poslovnih aktivnosti sa standardima tih performansi.
- Preduzimanje akcija u cilju otklanjanje odstupanja od standarda i planova je završna faza procesa kontrolisanja, a njom se vrši ispravljanje odstupanja od standarda i planova.



Kontrolisanje kao povratna sprega upravljanja

- Sve metode i tehnike menadžerske kontrole se mogu grupirati u četiri grupe:
 1. metode finansijske kontrole,
 2. metode kontrole operacija,
 3. metode kontrole izvršenja marketinških planova i
 4. metode kontrole ljudskih potencijala.



Zadatak za studente:

- Studenti, u okviru istih grupa, trebaju da razmisle o neophodnim ljudskim resursima (veštinama, znanjima i kvalifikacijama) za realizaciju aktivnosti na kreiranju proizvoda/usluge, koji će rezultovati iz njihove poslovne ideje.
- Svoju poslovnu ideju trebaju da analiziraju primenom matrice provere koncepta (tabela na slajdu 38).