

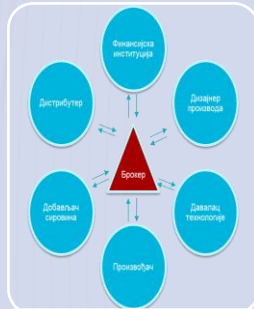


Савремени стратегијски менаџмент и увод у процесни приступ

Вежбе



Типови организација -Савремене организације



Виртуална организација



T – облик организације



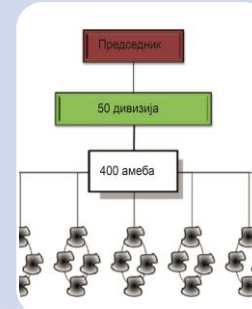
Изврнута организација



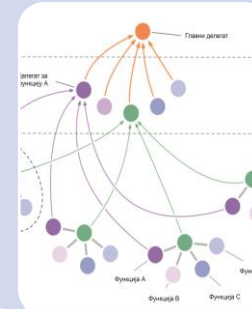
Тимска организација



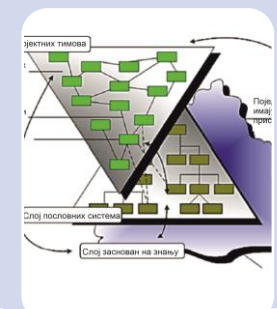
Front/Back организација



Амеба организација



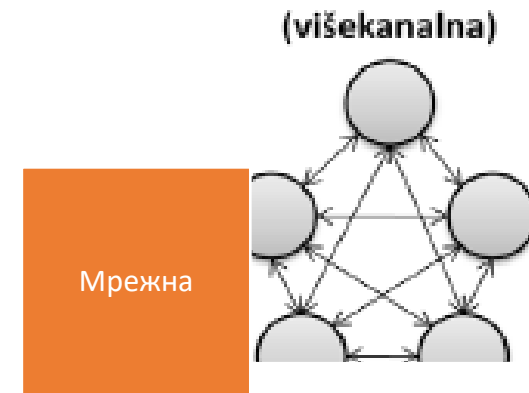
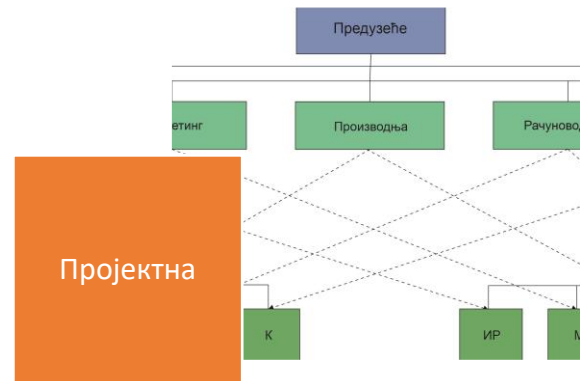
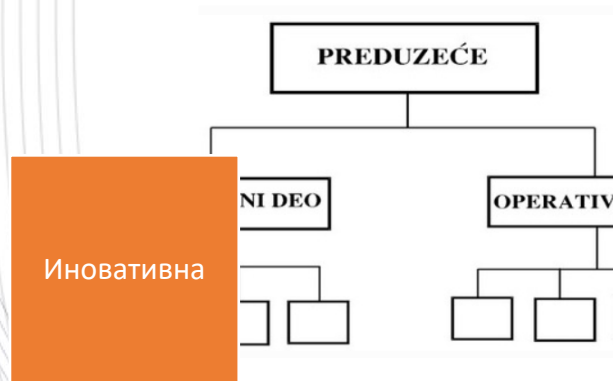
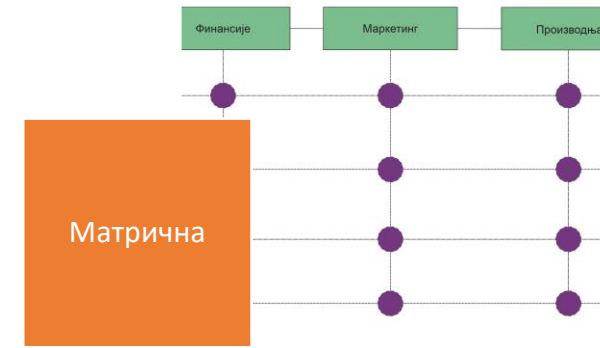
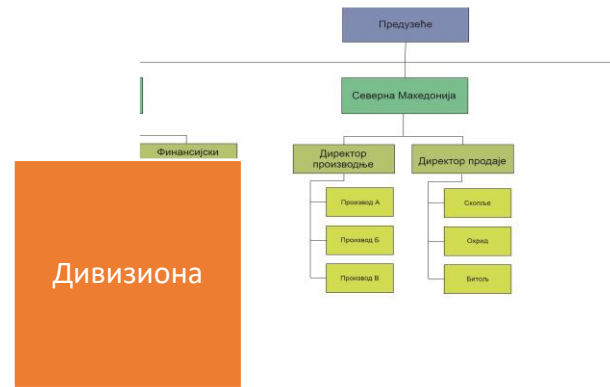
Фрактална организација



Хипертекст организација



Типови организација -Организационе структуре-



ISO 9001: 2015 и мисија организације

- **Мисија организације** представља листу тежњи утицајних стејколдеа који организацији служи и/или које организација опслужује.
- Под мисијом предузећа се обично подразумева разлог или сврха постојања предузећа
- Обим мисије је највише 1 до 2 стране, а најчешће неколико реченица.
- Критеријуми који би требало да буду укључени у саму формулацију мисије организације су: основна дефиниција производа или услуге, дефиниција купаца и тржишта, затим технологија раст и профитабилност, филозофија предузећа, одговорност према друштву и јавни имиџ.
- Основе мисије могу се једноставно изразити:
 1. Дефинисањем посла. Који производ и услуге и за која тржишта и купце ће изградити успех предузећа.
 2. Стратегијом: Како и коју стратегију применити?
 3. Циљевима: За које резултате?
 4. Мерама перформанси: Како су мерене и праћене?
 5. Вредностима: Врста предузећа која јесмо и којој тежимо.





ISO 9001: 2015 и визија организације

- ИЗЈАВА О ВИЗИЈИ је основни пословни документ који се бави оним што организација тежи да буде.
- Њена сврха је да одреди поглед у будућност како би организација стекла посвећеност и остварила перформансе.
- Кроз визију се сагледава, на великој слици окружења, позиција организације кроз временски хоризонт у будућности.
- Колико год се од мисије захтева потпуна прецизност, код визије се допушта и „маштање” менаџмента, шта би они желели да буде. У прилог томе говори да је изјава о визији дефинисана од стране највишег руководства организације у циљу дефинисања будућег стања, што може бити и сан руководства.
- Будући да је изјава о визији темељни документ којом се постављају циљеви који се желе постићи у наредном периоду, она представља смернице организације у годинама које долазе.
- Да би визија могла да усмерава, мотивише и координира промену трансформационог карактера, потребне су *стратегије, планови и буџети*.

Примери мисије и визије



Coca-Cola

Naša misija:

Osveži svet. Napravi razliku.

Naša misija nam neprestano pokazuje u kom pravcu idemo. Opisuje svrhu naše kompanije i referentnu tačku za naše akcije i odluke.

- Želimo da osvežimo svet.
- Želimo da inspirišemo i donesemo radost.
- Želimo da se istaknemo izgradnjom trajnih vrednosti.

Примери мисије и визије



Naša vizija postavlja okvir za aktivnosti i usmerava svaki aspekt našeg poslovanja. Definiše i pomaže postepenom postizanju održivog, kvalitativnog rasta.

- Ljudi: želimo da naša kompanija sjajno radno mesto koje inspiriše ljude da maksimalno iskoriste svoj potencijal.
- Portfolio proizvoda: želimo da ponudimo brendove visokog kvaliteta pića koja zadovoljavaju želje i potrebe ljudi.
- Partneri: želimo da gradimo trajne vrednosti stalnim razvijanjem, unapređivanjem i održavanjem mreže kupaca i dobavljača.
- Planeta: želimo da budemo odgovorna kompanija koja se bavi izgradnjom i podrškom lokalnih zajednica.
- Profit: želimo da maksimiziramo dugoročni profit naših akcionara, istovremeno postupajući u skladu sa ciljevima na koje smo se obavezali.
- Efikasnost: želimo da budemo visoko efikasna, fleksibilna i brzo rastuća organizacija.



Примери мисије и визије



Misija

Brinemo o
zdravlju ljudi kao
pouzdan partner.

Vizija

Da budemo partner izbora u
segmentu generike,
farmaceutskih specijaliteta i
zdravstvenih proizvoda široke
potrošnje, kontinuirano
nadmašujući industriju u
pogledu rasta i profitabilnosti.

Vrednosti

Integrity
Entrepreneurship
Agility
One STADA

Примери мисије и визије



Misija i vizija

Misija i vizija

Kao kompaniji koja objedinjuje tradiciju uspešnog poslovanja i svetsko iskustvo, cilj nam je da aktivno učestvujemo u unapređenju tržišta u Srbiji, od pružanja usluga najvišeg standarda po pitanju zaštite osiguranika, do praćenja najnovijih trendova u oblasti programa osiguranja.



Misija

Kroz širok spektar proizvoda, pružamo našim klijentima osećaj sigurnosti koji se zasniva na dugoročnom poverenju u „DDOR Novi Sad.“ Bitna nam je dobit naših akcionara, dobrobit naših zaposlenih, kao i zajednice u kojoj delujemo.

Naši prioriteti su:

- da osiguranicima obezbedimo punu sigurnost za preuzete rizike, kao i da neprestano razvijamo i osavremenjujemo oblike pokrića.
- da zaposlenima obezbedimo ekonomsku sigurnost, ali i permanentnu edukaciju i poslovno i lično unapređenje
- da akcionarima obezbedimo sigurnost njihovog kapitala
- da aktivno učestvujemo u unapređenju lokalne sredine, kroz ulaganje u zajednicu i unapređenje sopstvene brige o okruženju.

Vizija

Vizija kompanije „DDOR Novi Sad“ je da zadrži vodeću poziciju na tržištu osiguranja, sa realnim tržišnim učešćem na stabilnim osnovama.

Smatramo da ćemo stabilnim poslovanjem održati finansijsku stabilnost kompanije, kao i da ćemo nastaviti sa brзом i korektnom isplatom šteta – što je osnovni preduslov za očuvanje poverenja osiguranika.

Težimo uspostavljanju evropskih standarda poslovanja u osiguranju.

Namera nam je da obezbedimo ravnomernu lokalnu raspoređenost tržišnog učešća i da proširimo poslovanje u regionu, preko Srbije kao regionalnog centra.

Planiramo da aktivno učestvujemo u razvoju životnog osiguranja, da povećavamo obim osiguranja naročito kod fizičkih lica i malih i srednjih preduzeća, da razvijamo nove vrste osiguranja, i da u poslovanje aktivno uvodimo nove tehnologije i najsavremenije informacione sisteme.

Примери мисије и визије



NAŠA MISIJA

Kao porodično preduzeće bogate tradicije kojim upravlja vlasnik, fokusirani smo na budućnost, uzimajući u obzir različite uslove na našim postojećim tržištima. Svoje iskustvo i stručnost koristimo za izgradnju pozicija na novim tržištima.

U rasponu od acetilena do ksenona, nudimo svojim kupcima širok spektar tehničkih, medicinskih, specijalnih gasova, kao i gasova za prehrambenu industriju. Naš proizvodni asortiman je upotpunjen izvanrednim uslugama i tehničkom opremom najnovije generacije.

U visoko modernizovanim tehnološkim centrima kojima raspolazemo, u saradnji sa našim kupcima, radimo na razvoju tehnologija primena za upotrebu gasova u gotovo svakoj grani industrije, u proizvodnji hrane, medicini, nauci i istraživačkom radu.

Predanost naših zaposlenih, fleksibilnost i bliskost koju osećamo sa našim kupcima na lokalnom tržištu, čine nas njihovim prioriternim partnerom.

Kroz preduzetnički duh, dalekosežno razmišljanje i neprekidno unapređivanje naših procesa rada, kreiramo dodatnu vrednost našim kupcima i na taj način osiguravamo dugoročan zajednički uspeh.

Jaka finansijska politika i umerena profitna stopa nam garantuju nezavisnost i održiv rast.

NAŠA VIZIJA

Messer predstavlja značajnu grupaciju iz oblasti industrijskih gasova na svojim ključnim tržištima Evrope, Azije, Severne i Južne Amerike.

Messer jeste i biće nezavisno porodično preduzeće.

Mi razmišljamo dugoročno i odlučno delujemo, a sopstvenu vrednost određujemo stabilnošću našeg uspeha.

Zajedno sa našim partnerima i povezanim kompanijama u oblasti tehnologije reparaturnog zavarivanja i sečenja, i sistemima za snabdevanje gasovima stvaramo sinergije i ispunjavamo zahteve kupaca stručno, pouzdano i sa darom za inovacije.

To je ono što nas čini prvim izborom kod naših kupaca i zaposlenih.

Примери мисије и визије



To create the most compelling car company of the 21st century by driving the world's transition to electric vehicles.

To accelerate the world's transition to sustainable energy.



To organize the world's information and make it universally accessible and useful.

To provide access to the world's information in one click.



Offer a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them.

To create a better everyday life for the many people.



Стратегијски циљеви

- Стратегија је кључна одлука предузећа која представља оквир за планирање и спровођење активности за остварење циљева.
- Циљеви предузећа зависе од врсте делатности. Они одређују тежње предузећа у поступцима задовољења мисије предузећа, жељена будућа стања и резултате које је потребно остварити планираним и организованим активностима структура предузећа.
- Према трајању деле се на: **краткорочне, средњорочне и дугорочне**, а према врсти деле се на: **основне (опште) и посебне (специфичне)**.

SMART циљеви



Specific

Добри циљеви изражавају тачно оно што се жели остварити.

Measurable

Постојање одређености помаже да циљеви буду мерљиви.

Action-Oriented

Када се постављају циљеви, треба користити исказе који имају глаголе акције и који чине реченице.

Realistic

Добри циљеви морају бити достижни и представљати изазов.

Time-Limited

Треба одредити време у којем ће циљеви бити остварени.



Пример циљева

Примери лоше дефинисаних циљева:

1. Повећати производњу
2. Повећати удео на тржишту
3. Смањити загађење

Примери добро дефинисаних циљева:

1. Повећати обим производње у 2021. години за 6,3% у односу на 2020.
2. У периоду од 5 година достићи удео на домаћем тржишту од 120% у односу на 2020.
3. У 2021. години смањити емисију штетних гасова за 10% у односу на 2020.



Политика квалитета

Политика квалитета је документ највишег руководства која се односи на одређене принципе које највише руководство жели да саопшти заинтересованим странама и по којима организација жели да буде упечатљива.

Овај документ мора бити саопштен свима у организацији и доступан свим релевантним заинтересованим странама.



Политика квалитета - пример

Запослени у предузећу XXX настоје да сачувају висок квалитет услуге испуњавања захтева међународног стандарда ISO 9001.

Принципи ове политике су следећи:

- Усресређеност на корисника
- Поштовање законских захтева везаних за деланост предузећа
- Одржавање конкурентности на тржишту сталним прилогађавањем трендовима
- Улагање у људске ресурсе кроз обуке и стално унапређивање знања запослених
- Унапређење процеса система квалитета

Стандард у тачки 5.2 обавезује руководство о политици квалитета која:

- одговара сврси и контексту организације
- пружа оквир за постављање циљева
- укључује посвећеност задовољавању применљивих захтева
- укључује посвећеност сталном побољшавању система менаџмента квалитетом

Politika kvaliteta – пример 2



Najviše rukovodstvo ŽITO BAČKA DOO uspostavlja sledeću Politiku kvaliteta kao dokument kojim utvrđuje misiju, viziju i strategiju za njeno ostvarenje:

POLITIKA KVALITETA

ŽITO BAČKA DOO utvrđuje ovu Politiku kvaliteta radi obezbeđenja da će proizvodi koje proizvodi i isporučuje ispunjavati iskazane i realne zahteve korisnika kao i zahteve važećih zakona i propisa.

Cilj ŽITO BAČKA DOO je da postane i ostane vodeće preduzeće na tržištu u pogledu proizvodnje i prodaje brašna.

Ovaj cilj ŽITO BAČKA DOO ostvaruje sprovođenjem i stalnim poboljšavanjem sistema menadžmenta kvalitetom usaglašenog sa zahtevima standarda

ISO 9001:2015

I

Principima Codex Alimentarius

što obuhvata:

- Mere za povećanje zadovoljenja korisnika,
- Stalnu modernizaciju internih resursa
- Ostvarenje liderske uloge i posvećenost rukovodstva,
- Aktivno učešće zaposlenih u planiranju, sprovođenju i vrednovanju svih aktivnosti u procesu proizvodnje i prodaje brašna,
- Utvrđivanje i upravljanje procesima koji doprinose zadovoljstvu korisnika,
- Stalno poboljšanje kvaliteta proizvodnje i prodaje brašna
- Odlučivanje na osnovu prikupljenih i analiziranih podataka koji se odnose na proizvode,
- Razvijanje partnerskih odnosa sa isporučiocima.
- Politika je saopštena da se razume i primenjuje unutar organizacije
- Politika je održavana i dostupna relevantnim zainteresovanim stranama

Politika kvaliteta predstavlja osnov za uspostavljanje ciljeva kvaliteta i usmerava ŽITO BAČKA DOO u naporima za stalno poboljšavanje.

Kula, Januar 2020.

Direktor

Srđan Bukilica

Politika kvaliteta – пример 3



BEOHIDRO DOO

Najviše rukovodstvo BEOHIDRO d.o.o. uspostavlja sledeću Politiku kvaliteta kao dokument kojim utvrđuje misiju, viziju i strategiju za njeno ostvarenje:

POLITIKA KVALITETA

BEOHIDRO d.o.o. utvrđuje ovu Politiku kvaliteta radi obezbeđenja da će usluge koje isporučuje ispunjavati iskazane i realne zahteve korisnika kao i zahteve važećih zakona i propisa.

Cilj BEOHIDRO d.o.o. je da postane i ostane vodeće preduzeće na tržištu u procesima pružanja usluga projektovanja, konsaltinga i inženjeringa u oblasti hidrotehnike, hidrologije, zaštite životne sredine, geologije i upravljanja otpadom.

Ovaj cilj BEOHIDRO d.o.o. ostvaruje sprovođenjem i stalnim poboljšavanjem sistema menadžmenta kvalitetom usaglašenog sa zahtevima standarda

ISO 9001:2015,

što obuhvata:

- Mere za povećanje zadovoljenja korisnika,
- Stalnu modernizaciju internih resursa,
- Ostvarenje liderske uloge i posvećenost rukovodstva,
- Aktivno učešće zaposlenih u planiranju, sprovođenju i vrednovanju svih aktivnosti u procesima pružanja usluga,
- Utvrđivanje i upravljanje procesima koji doprinose zadovoljstvu korisnika,
- Stalno poboljšanje kvaliteta pružanja usluge,
- Odlučivanja na osnovu prikupljenih i analiziranih podataka koji se odnose na procese pružanja usluge,
- Razvijanju partnerskih odnosa sa isporučiocima,
- Politika je saopštena da se razume i primenjuje unutar organizacije,
- Politika je održavana i dostupna relevantnim zainteresovanim stranama

Politika kvaliteta predstavlja osnov za uspostavljanje ciljeva kvaliteta i usmerava BEOHIDRO d.o.o. u naporima za stalno poboljšavanje.

Januar 2019.
B/2



Direktor

Dejan Ilić



Нестандардни изглед Политике квалитета доступан на сајту предузећа

Nestlé Politika Kvaliteta



ПОЛИТИКА МЕНАЏМЕНТА РИЗИКОМ



Први и основни документ у оквиру стандарда ISO 31000 је **ПОЛИТИКА МЕНАЏМЕНТА РИЗИКОМ** **DEFINICIJE VEZANE ZA RIZIK** – и она садржи:

1

• **ЦИЉЕВЕ** датог предузећа везане за примену стандарда – шта се очекује да ће бити постигнуто у предузећу са применом стандарда за менаџмент ризиком.

2

• **ПОДРУЧЈЕ ПРИМЕНЕ** – у којим секторима или деловима сектора предузећа ће стандард бити примењен (само у производњи или само у неком делу производње, само у финансијском сектору, само у набавци...).

3

• **ОДГОВОРНОСТ И УЛОГЕ** – ко је одговоран у фирми и за које активности везане за ризик.

4

• **ПРИНЦИПЕ МЕНАЏМЕНТА РИЗИКОМ** који ће се поштовати у фирми (нпр. МР је интегрални део организационих процеса и део је процеса одлучивања; МР директно смањује неизвесност; МР је системска, структурирана и благовремена метода; МР почива на расположивим информацијама; МР узима у обзир људске и културне факторе; МР је транспарентан и инклузиван; МР је динамичан и цикличан процес; МР поспешује континуирано побољшање).

5

• **ДЕФИНИЦИЈЕ ВЕЗАНЕ ЗА РИЗИК** – могу се дефинисати неки основни појмови из области ризика.



Лого фирме и пун
назив и седиште

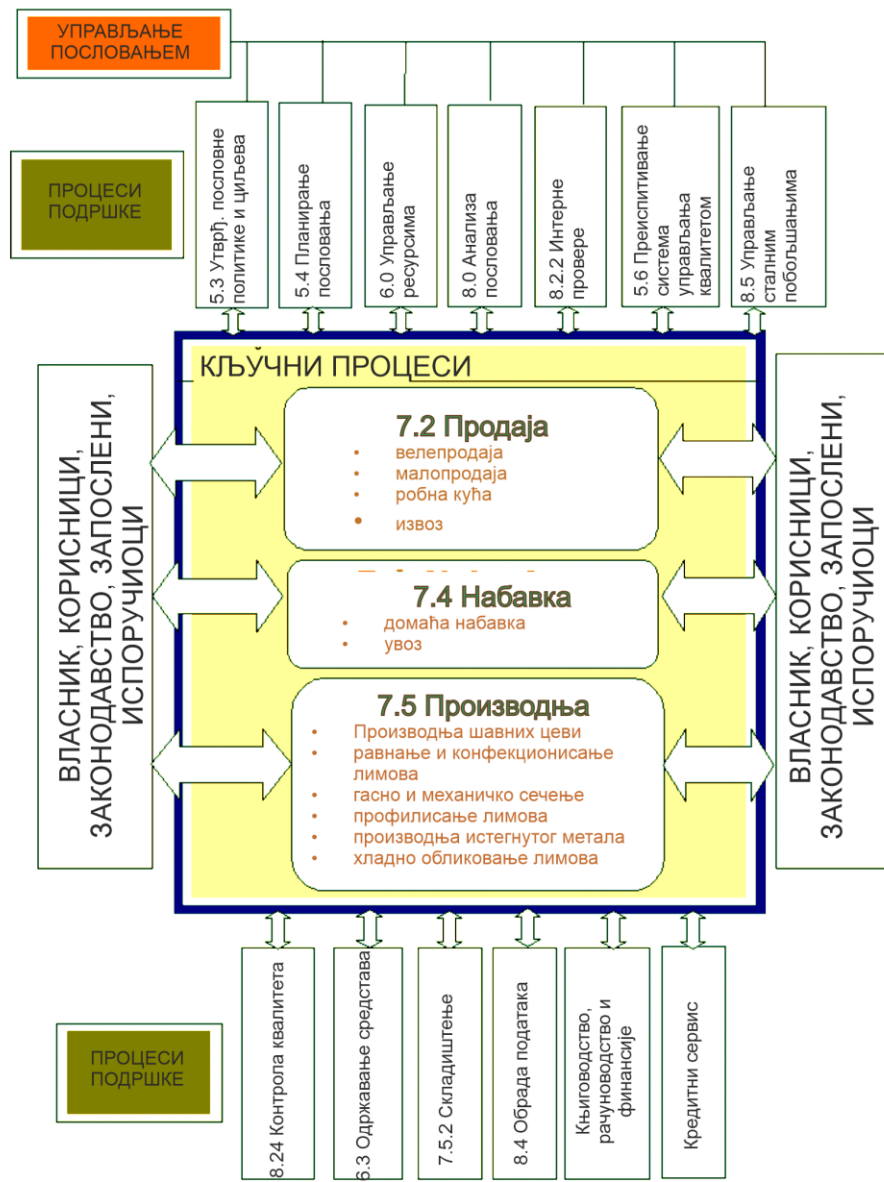
ПОЛИТИКА МЕНАЏМЕНТА РИЗИКОМ

1. ЦИЉЕВИ
2. ПОДРУЧЈЕ ПРИМЕНЕ
3. ОДГОВОРНОСТИ И УЛОГЕ
4. ПРИНЦИПИ МЕНАЏМЕНТА РИЗИКОМ
5. ДЕФИНИЦИЈЕ

Место и датум
издавања
документа

Потпис генералног
директора и печат
фирме

Шема процеса управљања квалитетом





Самостални задатак – I део

Формирати организациону шему предузећа, изјаве о мисији, визији и стратешким циљевима, Политику квалитета, шему процеса управљања квалитетом, Политику менаџмента ризиком.