

Ц
Е
Н
Т
Р
А
Л
А



241 Pacific Ave., Toronto, Ont. M6P 2P7
Phone: (416) 388-8444
Fax: (416) 763-3844

YMSD CONSULTING-EUROPE

Предузеће за пројектовање и консалтинг д.о.о.

11000 Београд, ул. Вељка Петровића бр. 102
телефон и факс: 011/2512-277, 063/493-158
e-mail: drzivko@yubc.net

П
Р
Е
Д
С
Т
А
В
Н
И
Ш
Т
В
О

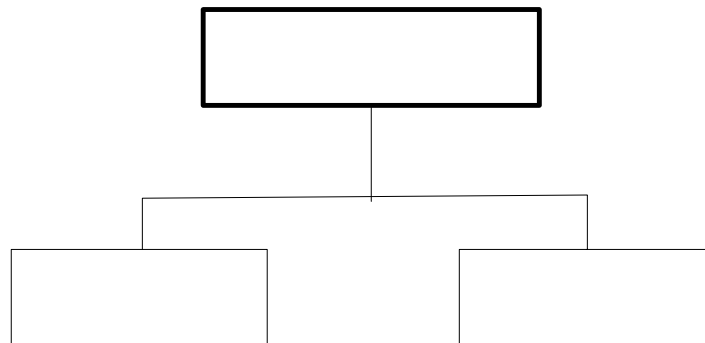
**KONCEPT PROGRAMA
ZA PODIZANJE KVALITETA RADA MENADŽERA**

1. Uvodni deo

U savremenom tržišnom poslovanju odgovornost za poslovne učinke u najvećoj meri se odnosi na menadžment. U tranzicionim uslovima, u kompleksnom i turbulentnom poslovnom okruženju izvesnost ostvarivanja dobrih poslovnih rezultata zavisi od brojnih faktora. Jedan od njih je kvalitet rada savremenog menadžmenta. Postoje brojni pristupi unapređenju kvaliteta menadžmenta, ali retki su oni koji ovom problemu prilaze na sistemski način i koji omogućavaju sveobuhvatan i dosledan rad na stalnom usavršavanju menadžmenta.

2. Zašto podizati kvalitet rada menadžera?

U strukturi radnih mesta prosečnog preduzeća procentualni odnos broja izvršnih radnih mesta u odnosu na menadžerska najčešće ne prelazi odnos 90:10. Uticaj na ostvarivanje poslovnih rezultata je bitno drugačiji. Procentualni odnos učešća u ostvarenim rezultatima poslovnog sistema je 80:20 u korist menadžera poslovnog sistema



Slika 1. Izvršna i radna mesta menadžera

Upravljačka funkcija je najznačajnija za rad i razvoj poslovnog sistema. Savremeni zahtevi koji se postavljaju pred menadžment doveli su do toga da je stalno usavršavanje veština i znanja menadžera uobičajena praksa. Ulaskom u Evropsku zajednicu menja se uloga menadžmenta i zahtevaju se nova znanja iz menadžmenta. Da li smo spremni za Evropu? Većina domaćih menadžera nema formalno obrazovanje iz oblasti menadžmenta, većina menadžera nikada nije usavršavala svoje menadžerske veštine i znanja kroz treninge i obuke na radnom mestu. Nivo veština i znanja menadžera je rezultat iskustva koja su stečena u praksi, a koja su nedovoljna za efikasno upravljanje.

Svest o ceni zablude da se veštine i znanja menadžmenta mogu steći isključivo kroz iskustvo već je očigledna. Problem niskog kvaliteta menadžmenta nije samo naš problem, niti je problem isključivo tranzicionih zemalja. Brojne razvijene zemlje su se suočavale sa ovim problemom. U Velikoj Britaniji, kroz nacionalni standard zanimanja opisane su

kompetencije koje savremeni menadžment mora da ima, jasno su specificirani načini provere kompetencija, ali i načini njihovog sticanja. Standardi iz oblasti menadžmenta su pred nama i Evropa ih već primenjuje. Menadžment postaje oblast standardizovanih znanja i veština.

3. Potrebna znanja menadžera

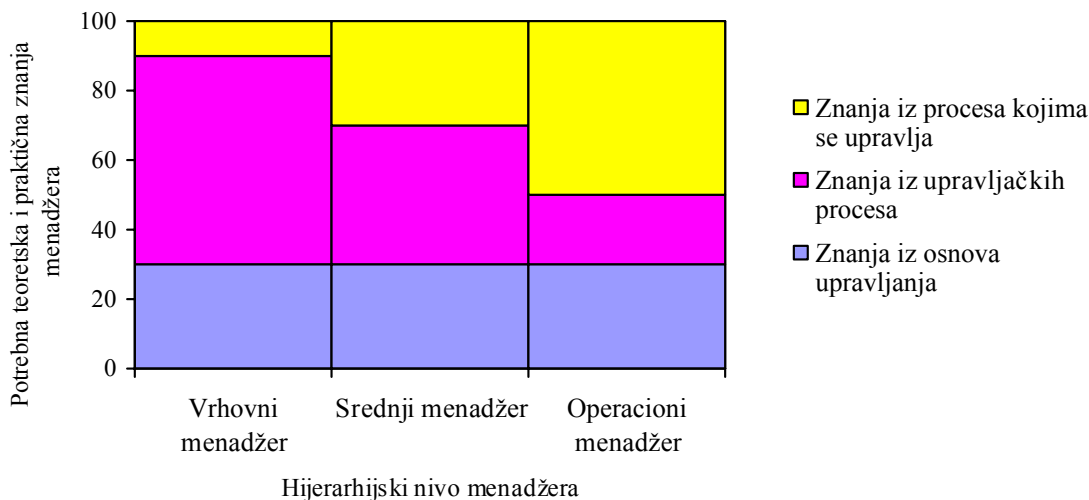
Predistraživanje koje je rađeno 2006. godine imalo je cilj da pomogne u identifikaciji razvojnih potreba menadžera i da da polazne zahteve za razvoj sve obuhvatnog programa obuka za menadžere. Istraživanje je obuhvatilo dva segmenta ispitanika:

- menadžere korporacija i
- menadžere malih i srednjih preduzeća.

Predistraživanje je potvrdilo da menadžeri na različitim hijerarhijskom nivoima imaju u određenoj meri različite sazajne potrebe. Njihov sazajni fokus je drugačiji. Prema našim saznanjima savremeni menadžer ima potrebe za sledećim znanjima i veštinama:

1. Osnovnih veština i znanja za upravljanje (poslovna komunikacije, upravljanje vremenom, motivacija, upravljanje timovima, pregovaranje, prezentacija, ...)
2. Znanja i veštine iz upravljačkih procesa (planiranje, organizovanje, odlučivanje, kontrola, koordinacija, izveštavanje, ...)
3. Specijalistička ili operaciona znanja i veštine iz procesa koji su predmet upravljanja (finasije, prodaja, nabavka, razvoj)

Pri tome se mora naglastiti da se ova znanja međusobno nadopunjuju i neophodno je nagašavati veze između segmenata. Većina ispitanika pokazuje interes i smatra da su im znanja i veštine iz svih segmenata neophodni – ali ne u istoj meri. Ova saznanja dala su nam mogućnost da pored utvrđivanja segmenta potrebnih znanja i veština, iz koje menadžeri treba da imaju znanja utvrdimo i kvantifikativno učešće tih znanja u ukupnim znanjima. Oriјentaciono potrebna znanja za svaki nivo menadžera data su na slici 2.



Slika 2. Uporedni prikaz potreba za znanjima u odnosu na hijerarhijski nivo menadžera

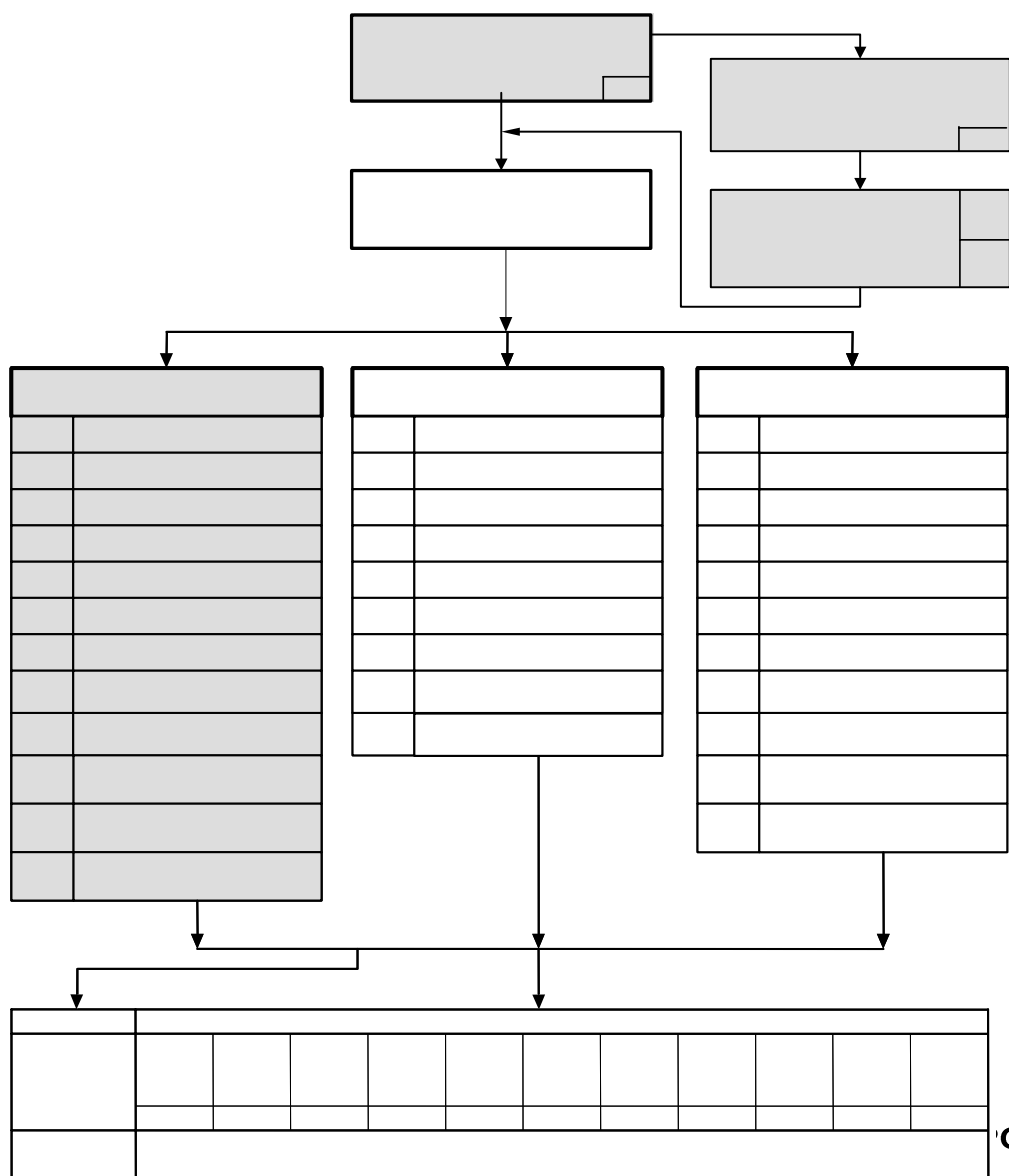
Prema predistraživanju potrebna znanja, koja se vezuju za top menadžere, procentualno su najveća za upravljačke procese i osnovne veštine upravljanja, a manja za specijalistička ili operaciona znanja i veštine iz procesa koji su predmet upravljanja. Kada su u pitanju srednji menadžeri, procenat učešća znanja iz upravljačkih procesa i iz procesa kojima se upravlja i u kojima se upravlja je približno isti. Znanja operativnih menadžera su procentualno veća za procese kojima se upravlja u odnosu na upravljačke procese. Isti procenat znanja, vezanih za osnove upravljanja poslovnim sistemom, njegovim podsistemima i delovima iz podsistema treba da imaju svi menadžeri bez obzira kom hijerarhijskom nivou pripadaju.

Svi menadžeri poslovnog sistema nemaju potrebu za istim nivoima znanja iz upravljanja poslovnim sistemom. Na primer, menadžer koji upravlja poslovnim sistemom kao celinom ima potrebe za znanjima iz oblasti strategijskog menadžmenta čime daje okvir za rad menadžeru koji upravlja podsistemom. Menadžer podsistema ima zadatak da sprovede i realizuje strategijske planove i pri tome su mu neophodna znanja iz oblasti operacionog planiranja. Nivo i kvalitet ovih osnovnih veština znanja po pravilu bi trebao da bude ujednačen za sve menadžere bez obzira na hijerarhijski nivo.

4. Način sticanja znanja

PET MODULA sa pripadajućim TEMAMA

- modul 1 Strukturiranje poslovnog sistema – 2 teme
- modul 2 Podsystem upravljanja – 2 teme
- modul 3 Osnove upravljačkih procesa - 12 tema
- modul 4 Upravljački procesi – 9 tema
- modul 5 Procesi kojima se upravlja – 11 tema



**STRUKTURIRANJE
POSLOVNOG SISTEMA
UTVRĐIVANJE
ULOGE PODSISTEMA
UPRAVLJANJA**

**ODIZANJE NIVOA
RADA MENADŽERA
Kako? I Zašto?**

Slika 3. Prikaz programa obuke menadžera

MODUL 1

STRUKTURIRANJE POSLOVNOG SISTEMA:

- TO1: Sistemski pristup kao osnova za strukturiranje poslovnog sistema
- TO2: Inženjering procesa - procesni pristup

ANATOMSKA STRUKTURA POSLOVNOG SISTEMA I PODSISTEMA UPRAVLJANJA

- Šta je anatomska struktura poslovnog sistema
- Čemu služi anatomska struktura poslovnog sistema
- Gde je mesto podsistema upravljanja u anatomskoj strukturi poslovnog sistema
- Koja je razlika između podsistema upravljanja i drugih podsistema u anatomskoj strukturi

MODUL 2

PODSISTEM UPRAVLJANJA I NJEGOVE OSNOVNE KARAKTERISTIKE

Tou1: Mesto i uloga podsistema upravljanja u poslovnom sistemu

Tou2: Podizanje nivoa kvaliteta podsistema upravljanja

MODUL 3

OSNOVA UPRAVLJANJA

- T 1 Kvalitet komuniciranja
- T 2 Kvalitetno upravljanje vremenom
- T 3 Kvalitetno donošenje odluka
- T 4 Kvalitetno delegiranje
- T 5 Kvalitetno motivisanje zaposlenih
- T 6 Kvalitetno rukovođenje timovima
- T 7 Kvalitetno upravljanje sastancima
- T 8 Kvalitetno prezentiranje
- T 9 Kvalitetno pregovaranje
- T 10 Intervjuisanje potencijalnih kadrove za potrebe poslovnih sistema
- T 11 Kvalitetno upravljanje promenama
- T 12 Kako minimiziraju stres – kvalitetan rad menadžera

MODUL 4

UPRAVLJAČKI PROCESI

- TU 1 Planiranje
- TU 2 Organizovanje
- TU 3 Koordinacija
- TU 4 Kontrola
- TU 5 Izveštavanje
- TU 6 Odlučivanje
- TU 7 Upravljanje procesima
- TU 8 Upravljanje reursima

TU 9 Budžet

MODUL 5

PROCESI KOJIMA SE UPRAVLJA

- TS 1 Prosesi iz podsistema razvoja
- TS 2 Prosesi iz podsistema kvaliteta
- TS 3 Prosesi iz podsistema ekonomike
- TS 4 Prosesi iz podsistema finansija
- TS 5 Prosesi iz podsistema marketinga
- TS 6 Prosesi iz podsistema nabavke
- TS 7 Prosesi iz podsistema prodaje
- TS 8 Prosesi iz podsistema ljudskih resursa
- TS 9 Prosesi iz pravno-normativnog podsistema
- TS 10 Prosesi iz informacionog podsistema
- TS 11 Prosesi iz podsistema proizvodnje ili usluga

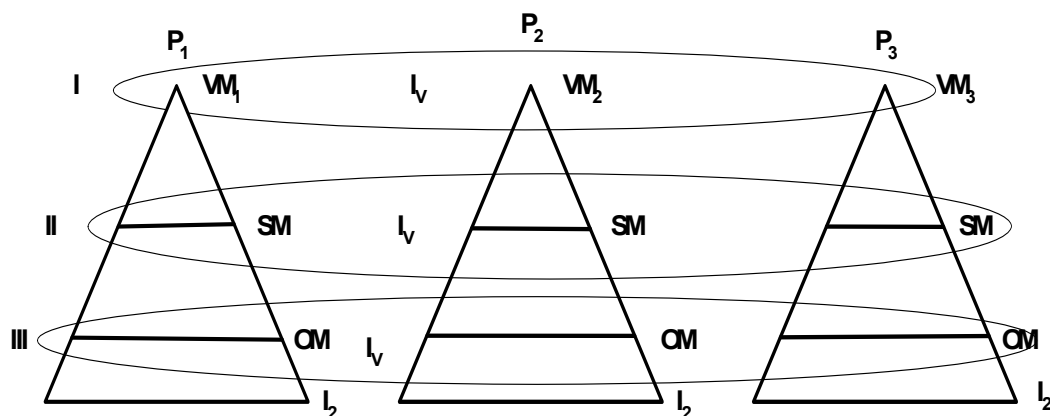
5. Način realizacije programa

Program se zasniva na:

- prethodnoj teorijskoj pripremi polaznika za obuku kroz date instrukcije i kompletnu literaturu. Svaki polaznik dobija knjigu ili materijal iz odabrane teme dve nedelje pre termina radionica.
- obuke su zasnovane na aktivnom učešću polaznika i radu na konkretnim primerima. Sav potreban materijal za rad na radionicama dat je u radnim sveskama koje se daju polaznicima na dan održavanja radionice.
- evaluaciji polaznika pre, u toku obuke i u toku primene novih veština. Pre početka radionice radi se uvodni test veština i sposobnosti. Posle završene radionice daje se završni test veština i sposobnosti. Rezultati ovih testova nalaze se u Uverenju o pohađanju kursa koji se dobija nakon završene obuke.

Iz navedenog je jasno da su ovaj koncept zasnovan na dobrom poznavanju problema i specifičnosti same organizacije, dobrim kontaktima sa top menadžmentom, dobrim poznavanjem polaznika i dobrom pripremom trenera. Kao mogući pristupi u obukama menadžera u organizacijama mogu se istaći horizontalni i vertikalni pristup. Karakteristike horizontalnog pristupa su da se grupe za obuku formiraju od menadžera istog hijerarhijskog nivoa. Dobre strane ovog pristupa su što je nivo veština i kompetencija koje se obrađuju prilagođen potrebama menadžera, što su situacije koje se obrađuju na treningu usmerene na rešavanje problema iz nadležnosti hijerarhijskog nivoa menadžera. Varijacije horizontalnog pristupa:

- obuke menadžera istog hijerarhijskog nivoa iz iste organizacije u oblasti osnova za upravljanje i upravljačkih procesa
- obuke menadžera različitih hijerarhijskih nivoa iz različitih organizacija. U oblasti osnova za upravljanje ovakav pristup je prihvatljiv. Dok u oblasti procesa upravljanje moraju se prehodno sagledati preformaske koje se žele unapređivati.

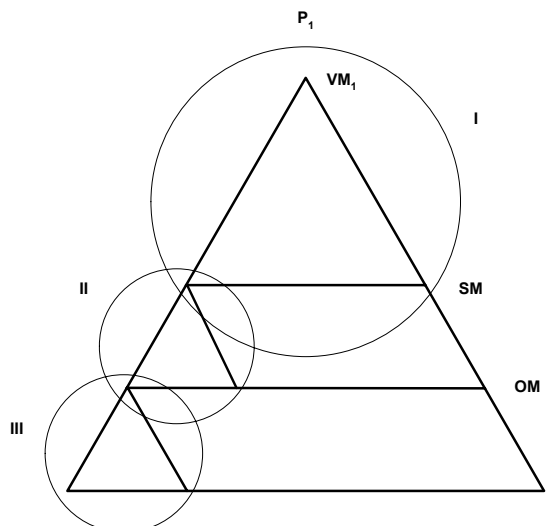


Slika 4. Horizontalni pristup obuci menadžera

Legenda:

- I nivo VM - vrhovni menadžeri
- II nivo SM - srednji menadžeri
- III nivo OM - operativni menadžeri
- I - Izvršioци
- P - Preduzeća

Vertikalni pristup obuci podrazumeva da obuku pohađaju menadžeri različitih hijerarhijskih nivoa iz iste organizacije. Ovakav pristup najbolje rezultate daje u obukama iz oblasti osnova za upravljanje i obukama iz specijalističkih procesa kojima se upravlja. U obukama iz oblasti procesa upravljanja bolja rešenja se postižu kada istovremeno rade top i srednji menžeri i srednji menadžeri i operacioni menadžeri (slika 3).



Slika 5. Verikalni pristup obuci menadžera
 Legenda:

I nivo - Istovremeno rade vrhovni menadžeri (VM) i srednji menadžeri (SM)
 II i III nivo - Istovremeno rade srednji (SM) i operativni menadžeri

5.1. Moduli i teme po hijerarhijskim nivoima menadžmenta

Tabela 1. Moduli i teme po hijerarhijskim nivoima menadžmenta	
Nivo menadžmenta	Modul iz kog prolazi obuku
Top	M1, M2, M3, M4
Viši menadžment	M1, M2, M3, M4
Srednji menadžment	M1, M2, M3, M4 i temu iz modula 5 koja je vezana za funkciju za koju su nadležni (podsystem)
Operativni menadžment	M1, M2, M3, M4 i temu iz modula 5 koja je vezana za funkciju za koju su nadležni (podsystem)

6. Vreme trajanja programa po modulima za jednu grupu

Obuke se održavaju po grupama od 15 do 20 polaznika. Ukupni dani obuke po hijerarhijskom nivou menadžera su:

- top menadment – 22 dana obuke
- viši menadžment – 22 dana obuke
- srednji menadžment – 23 dana obuke
- operativni menadžment – 23 dana obuke

U varijanti da je mesečno angažovanje na obuci po menadžeru 4 dana u mesecu, vreme trajanja programa za svakog menadžera je 6 meseci. Moguće su i sledeće varijante date u tabeli 2.

Tabela 2. Vreme trajanja programa u zavisnosti od varijante		
Trajanje programa po grupi menadžera	Mesečna opterećenost menadžera	Ukupno vreme trajanja projekta
1. kurs traje 3 meseca	(1 dan jedna tema, 8 dana u mesecu)	18 meseci
2. kurs traje 1,5 meseca	(1 dan jedna tema, 12 dana u mesecu)	9 meseci

Vreme trajanja programa je moguće smanjiti ukoliko se prihvati fazni režim rada. Primer je dat u tabeli 3.

Tabela 3. Primer mogućeg plana obuka menadžera EPS																											
P	U	S	C	P	S	N	P	U	S	C	P	S	N	P	U	S	C	P	S	N	P	U	S	C	P	S	N
2 grupe T1						2 grupe T2						2 grupe T3						2 grupe T4						I mesec			
						2 grupe T1												2 grupe T3									
												2 grupe T1															
																		2 grupe T1									
2 grupe T5						2 grupe T6						2 grupe T7						2 grupe T8						II mesec			
2 grupe T4						2 grupe T5						2 grupe T6						2 grupe T7									
2 grupe T3						2 grupe T4						2 grupe T5						2 grupe T6									
2 grupe T2						2 grupe T3						2 grupe T4						2 grupe T5									
2 grupe T1						2 grupe T2						2 grupe T3						2 grupe T4									
						2 grupe T1												2 grupe T3									
												2 grupe T1						2 grupe T2									
																		2 grupe T1									

7. Troškovi po danu obuke

Cene se formiraju na osnovu broja učesnika.

8. Mesto održavanja

Mesto održavanja u prostorijama po dogovoru

PRILOG 1

PROGRAM PODIZANJE KVALITETA RADA MENADŽERA

MODUL 3 :

OSNOVNE VEŠTINE I ZNANJA MENADŽERA

Program kursa se sastoji od 12 tematskih celina.

Svaka od tematskih celina izučava se u jednodnevnom kursu u trajanju od 8 časova od po 45 minuta.

Kursevi se zasnivaju na metodama aktivnog učenja kroz radionice i rad na studijama slučaja.

Materijali za realizaciju kursa su:

1. Knjiga daje osnovna potrebna znanja, savete i uputstva i namenjena je pripremi za slušanje kursa.
2. Priručnik, u formi podsetnika, je namenjen lakšem praćenju realizacije kursa. Priručnik je od pomoći i u kasnijem svakodnevnom radu menadžera u fazi implementacije novih veština.
3. Radna sveska omogućava rad na studijama slučaja. Stvaranjem situacionih okvira zasnovanih na realno mogućim problemima iz prakse menadžera, stvaraju se preduslovi za aktivno učenje i sticanje konkretnih veština.
4. Testovi, kojima se pristupa pre i posle odslušanog kursa omogućavaju procenu nivoa kvaliteta postojećih veština i postignuća svakog kandidata u svakoj od tematski oblasti.

Tema 1.: KVALITET KOMUNICIRANJA

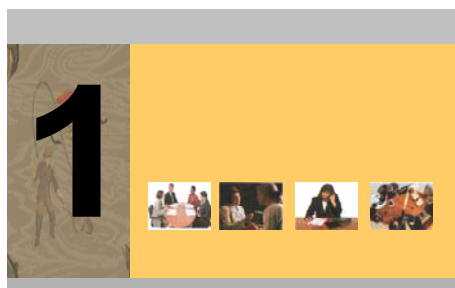
Umeće efikasnog prenošenja ili prijema poruke je važan deo uloge uspešnog menadžera. Bilo da je motiv poslovne komunikacije prezentacija proizvoda/usluga ili poslovni pregovori, ovaj kurs će pomoći menadžerima da poboljšaju veštine komuniciranja. Svi ključni aspekti poslovne komunikacije se jasno objašnjavaju, od razumevanja neverbalne komunikacije do pisanja izveštaja i predloga. Takođe, obuhvaćeni su praktični saveti pri korišćenju propagande (obaveštavanje javnosti), tehnologije obaveštavanja, tehnike javnog informisanja.

Svrha i očekivani rezultati:

Očekuje se da će kandidat - polaznik ovog kursa savladati osnove poslovne komunikacije. Od kandidata se očekuje da posle odslušanog pripremnog dela i kroz radionicu, koja obuhvata demonstraciju i rad na konkretnim slučajevima, razume i ovlada osnovnom neverbalnom komunikacijom – govorom tela i gestikulacijom. Da razume značaj neverbalne komunikacije u ostvarivanju prednosti i neverbalni govor sagovornika. (Vi „govorite“ i kada toga niste svesni, ne dozvolite da Vaš govor tela „govori“ ono što ne želite).

Od polaznika se očekuje usvajanje osnovnih veština i tehnika usmene i pisane poslovne komunikacije. Posle završene radionice svaki aktivan polaznik mora biti obučen da uspostavi prikladan kontakt u prema konkretnoj situaciji - kontakt licem u lice sa poslovnim partnerom, korišćenjem telefona i interneta. (Ne dozvolite da nedostatak veštine komunikacije dovede do propuštenih poslovnih mogućnosti.). Aktivni polaznik mora da se upozna sa tehnikom pisanja poslovnog pisma, predloga i izveštaja, e-mail poruke i upita, da ostavi vizuelni utisak.

Od polaznika se očekuje da razume da je komunikacija uvek dvosmeran proces, da razume značaj poslovne komunikacije i njen uticaj na ukupan utisak o poslovnom sistemu.



Sadržaj programa:

UČENJE OSNOVNOG

Rad na boljoj komunikaciji, Razumevanje i upotreba gestikulacije, Naučite da slušate, Postavljanje pitanja, Uspešno čitanje, Hvatanje beleški

RAZMENA INFORMACIJA

Uspostavljanje kontakta, Prenos informacija, Upotreba telefona, Upotreba informacione tehnologije, Pisanje pisama

STICANJE VEĆIH VEŠTINA

Uspešno upućivanje, Komunikacija jedan-na-jedan, Uspešno predsedavanje sastankom, Saradnja sa publikom, Komuniciranje prilikom prodaje, Pregovorima do pobeđe, Sastavljanje izveštaja, Pisanje predloga, Ostavljanje vizuelnog utiska

KOMUNICIRANJE RADI REZULTATA

Korišćenje identiteta, Odnosi sa javnošću, Efikasno reklamiranje, Komuniciranje na poslu, Provera da je vaša poruka prenet, Ocenjivanje vaše veštine komuniciranja

Kvalitet kom

sustina kvalitetr

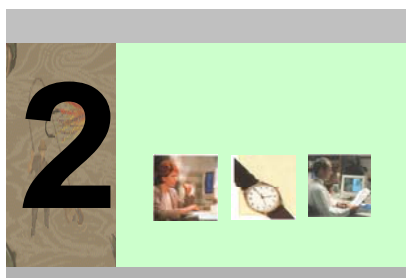
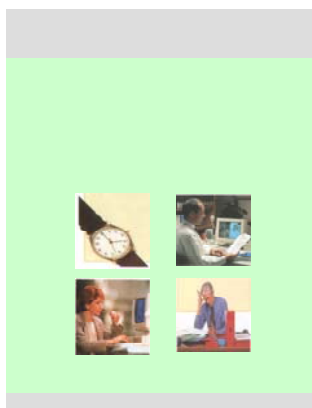
Tema 2.: KVALITETNO UPRAVLJANJE VREMENOM

Za menadžera je od neprocenjive vrednosti pronalaženje novih načina za što efikasnije iskorištavanje vremena. Odvajanje vremena za analiziranje kako se radi može samo po sebi biti neprocenjiva ušteda vremena. Ovaj kurs pomaže menadžerima da korištenjem tehnika upravljanja vremenom budu produktivniji uz manje stresa. Kurs vodi polaznike korak po korak kroz brzi i lak program koji je namenjen da poboljša svakodnevno iskorišćenje vremena savremenog menadžera. Ovaj program prikazuje kako izolovati aspekte upravljanja vremenom koje treba poboljšati i kako postaviti dugoročne i kratkoročne ciljeve za određivanje prioriteta. Na kraju, dato je praktično uputstvo kako treba međusobno saradivati sa podređenima, kolegama i pretpostavljenima radi postizanja maksimuma od svog radnog veka.

Svrha – očekivani rezultati:

Očekuje se da aktivan polaznik ovog kursa nauči da razume svoje i vremenske potrebe svojih saradnika i partnera. Razume novčanu vrednost vremena i nauči da je određuje za sebe i svoje zaposlene. Polaznik se upoznaje sa različitim tehnikama planiranja i od njega se očekuje da ovlada tehnikom koja odgovara konkretnim potrebama i daje najbolje rezultate u različitim okolnostima u njegovom slučaju.

Od aktivnog polaznika se očekuje da savlada tehnike prepoznavanja „vremenskih gubitaka” koje će mu pomoći da organizuje svoju radnu sredinu na način koji doprinosi produktivnosti njegovog radnog dana.



Sadržaj programa:

RAZUMEVANJE VREMENA

Analiziranje vremena, Analiziranje iskorišćenja vremena, Procenite vaše sposobnosti

PLANIRANJE RADI POSTIZANJA USPEHA

Analiziranje viših ciljeva, Izrada prioriteta, Ocena radnih obrazaca, Upotreba vremenskih planera, Razmišljajte pozitivno

PRAVLJENJE BRZIH PROMENA

Sređivanje vaše kancelarije, Organizovanje papirologije, Izbegavanje uznemiravanja, Filtriranje informacije, Rad sa drugima, Telefoniranje, Primanje telefonskih poziva, Čitanje i pisanje, Upotreba informacionih tehnologija, Raspoređivanje slobodnog vremena

UPRAVLJANJE TUĐIM VREMENOM

Uspešno komuniciranje, Uspešno delegiranje, Upravljanje radom saradnika, Rad sa vašim menadžerom

Tema 3.: KVALITETNO DONOŠENJE ODLUKA

Odluke su bitan deo života – u okviru i van radne sredine. Nosioци odluka su odgovorni za donošenje suda o nečemu između dve ili više alternativa. Ovaj kurs vodi polaznike kroz ceo proces donošenja dobrih, efikasnih poslovnih odluka, od prvobitnog dogovaranja do konačnog sprovođenja. Kurs je pogodan je i za menadžere početnike, ali i iskusni menadžeri mogu da inoviraju svoja znanja. Pokriva tematske oblasti od pribavlja informacija kao osnove za stvaranje ideja, predviđanja, procenjivanja rizika i postupanja sa kadrovskim pitanjima.

Svrha – očekivani rezultati:

Očekuje se da aktivan polaznik ovog kursa nauči osnove metodskog procesa odlučivanja – od identifikacije potrebe za donošenjem odluke, preko prikupljanja informacija, formiranja alternativa, izbora do realizacije odluke. Očekuje se da aktivan polaznik poveća svoju sposobnost razumevanja i prepoznavanja poslovnog rizika i načina za njegovo smanjenje. Od kandidata se očekuje da posle odslušanog pripremnog dela i kroz radionicu koja obuhvata demonstraciju, upozna različite stilove odlučivanja i nauči da ih prepozna i ostvari taktičku prednost. Očekuje se da polaznik stekne osnovna znanja o uticaju i tehnikama identifikacije korporativne kulture i njenim uticajem i ograničenjima u vezi sa odlučivanjem. Očekuje se da polaznik nauči osnovne tehnike za prevazilaženje otpora u implementaciji odluka.



Sadržaj programa:

ANALIZIRANJE ODLUČIVANJA

Definisane odluke, Prepoznavanje stila odlučivanja, Poznavanje korporativne kulture, Analiziranje sopstvene odgovornosti, Biti odlučan

POSTIZANJE ODLUKE

Prepoznavanje problema, Odlučivanje o tome koga treba uključiti prilikom donošenja odluke, Korišćenje analitičkih metoda, Stvaranje ideja, Razvijanje kreativnog razmišljanja, Ocenjivanje validnosti ideja, Prikupljanje informacija, Predviđanje budućnosti, Korišćenje uzoraka, Smanjenje rizika, Upotreba uspešnih strategija, Procenjivanje posledica za osoblje, Donošenje odluke, Dobijanje odobrenja za konačnu odluku

SPROVOĐENJE ODLUKE

Razvijanje plana, Saopštavanje odluke, Diskusija o napretku odluke, Prevažilaženje prigovora, Praćenje napretka, Postupanje sa odlukama drugih ljudi, Dogradnja na odluke, Ocenjivanje vaše sposobnosti

Tema 4.: KVALITETNO DELEGIRANJE

Delegiranje je bitan element svakog posla menadžera. Ako se efikasno koristi, obezbeđuje prave koristi za svakog ko je uključen. Ovaj kurs obuhvata svaki aspekt ovog procesa, od odlučivanja i pravljenja prioriteta zadataka, izbora prave osobe za određeni posao do prepoznavanja i prevazilaženja prepreka kao i predviđanje rizika. Praktičan savet o tome kako motivisati i proširiti, odnosno usavršiti kadar, kako izgraditi odanost, pospešiti razmenu informacija i povećati poverenje saradnika.

Kval

- suština

Svrha – očekivani rezultati:

Očekuje se aktivan polaznik ovog kursa upozna sa principima uspešnog delegiranja i izbora prave osobe za konkretan zadatak. Očekuje se da će se aktivan polaznik upoznati sa različitim sistemima za praćenje realizacije zadataka, naučiti da prepozna izvore problema i teškoća u realizaciji projekata i ciljano usavršava sposobnosti svojih saradnika.



Sadržaj programa:

RAZUMEVANJE DELEGIRANJA

Definisanje delegiranja, Zašto delegirati?, Prepoznavanje i postupanje sa preprekama, Stvaranje odnosa

EFIKASNO DELEGIRANJE

Izbor zadataka, Određivanje koje zadatke treba zadržati, Planiranje strukture delegiranjem, Razmatranje uloga, Razumevanje odgovornosti, Izbor prave osobe, Pripremanje kratkog izlaganja, Postizanje saglasnosti u načelu, Efikasno izlaganje.

PRAĆENJE NAPRETKA

Rad sa proverama, Smanjenje rizika, Učvršćivanje uloge delegata, Pružanje podrške, Zadržavanje granica, Davanje mišljenja, Pohvala i nagrađivanje, Analiziranje problema, Ocenjivanje tvojih sposobnosti

USAVRŠAVANJE SPOSOBNOSTI

Razvijanje delegata, Imenovanje zamenika, Sopstveno usavršavanje putem delegiranja aktivnosti

Tema 5.: KVALITETNO MOTIVISANJE ZAPOSLENIH

U svakodnevnom rastu konkurentskog okruženja, visoko motivisana radna snaga u svakoj organizaciji predstavlja suštinski preduslov za postizanje dobrih rezultata. Na osnovu toga, znati kako motivisati druge, postaje jedna od najbitnijih sposobnosti menadžera. Ovaj kurs će pokazati polaznicima kako primeniti efikasne motivacione tehnike u praksi da bi se stvorilo i održalo pozitivno okruženje na radnom mestu – od analiziranja potreba zaposlenih do pružanja različitih podsticaja i obuka kako bi se povećalo zadovoljstvo poslom.

Svrha – očekivani rezultati:

Očekuje se da se aktivan polaznik kursa upozna sa različitim vidovima i mogućnostima motivacije zaposlenih, da savlada tehniku identifikacije potreba i motivacionih želja svojih saradnika i zaposlenih. Očekuje se da aktivan polaznik savlada tehniku za vrednovanje radnog morala, unapredi svoje veštine motivacije i nauči da „izvuče” maksimum od svojih saradnika.



Sadržaj programa:

ANALIZA MOTIVACIJE

Šta je to motivacija?, Prepoznavanje potreba, Razumevanje ponašanja

IZGRADNJA MOTIVACIJE

Odmeravanje stava, Biti dobar menadžer, Usavršavanje komunikacije, Stvaranje besprekorne kulture, Pridobijanje saradnje, Podsticanje inicijative

IZVLAČENJE MAKSIMUMA OD LJUDI

Motivisanje pojedinaca, Motivisanje grupa, Sprečavanje demotivacije, Postupanje sa demotivisanim ljudima, Efikasno ocenjivanje, Procenjivanje svakog radnog mesta, Obogaćivanje poslova, Prenosenje ovlašćenja, Građenje karijera

NAGRAĐIVANJE USPEHA

Prepoznavanje odličnosti, Motivisanje kroz promene, Nagrađivanje izuzetnih rezultata, Održavanje motivisanosti, Da li dobro motivišete?

Tema 6.: KVALITETNO RUKOVOĐENJE TIMOVIMA

Rad sa timovima, bilo da se radi o menadžeru jednog ili više timova, je bitan deo menadžerskog posla. Timski rad postaje dobra praksa u mnogim organizacijama dok tradicionalna hijerarhija postaje prevaziđena. Ovaj kurs je daje neophodnu i praktičnu osnovu za upravljanje timovima, obuhvatajući probleme kao što su definisanje kvalifikacija potrebnih za tim, stvaranje poverenja između pojedinaca u timu i optimiziranje performansi jednog tima. Ova znanja i veštine su važni svima onima koji su angažovani u timskom radu, bilo da se radi o članu ili vođi tima.

Svrha – očekivani rezultati:

Očekuje se da se aktivan polaznik kursa upozna sa svim prednostima timskog rada, upozna osnovne prepreke i razume svoj doprinos u formiranju tima i unapređenju veština timskog rada svojih saradnika.



Sadržaj programa:

RAZUMEVANJE KAKO TIMOVI RADE

Šta čini dobar tim?, Usklađivanje tima sa zadatkom, Analiziranje uloga tima, Usklađivanje sposobnosti unutar tima

ORGANIZOVANJE ČLANOVA TIMA

Utvrđivanje ciljeva, Obezbeđivanje podrške za tim, Uspostavljanje poverenja, Maksimiziranje učinka, Kreiranje samoupravnog tima, Preuzimanje postojećeg tima

POBOLJŠANJE EFIKASNOSTI TIMA

Analiziranje dinamike tima, Efikasno komuniciranje, Vođenje sastanaka tima, Povezivanje tima, Deljenje informacija van tima, Razmišljajte kreativno, Rešavanje problema, Unapređivanje radnih standarda tima, Procenjivanje rukovođenja tima

RADITI ZA BUDUĆNOST TIMA

Merenje učinka, Praćenje napredovanja tima, Obučavanje tima, Postavljanje ciljeva, Nagrađivanje učinka, Prilagođavanje promena, Planiranje budućih ciljeva

Tema 7.: KVALITETNO UPRAVLJANJE SASTANCIMA

Sastanci su neizostavni element u savremenom poslovanju: milioni sastanaka se svakodnevno održavaju širom sveta. Bez obzira da li menadžer prisustvuje sastanku kao učesnik ili kao predsedavajući on/ona može doprineti da sastanci budu efikasniji i efektivniji. Ovaj kurs Vas vodi kroz sve aspekte održavanja, formalnih ili neformalnih, sastanaka. Polaznicima se predočavaju praktične tehnike planiranja i pripreme dnevnog reda, izboru lokacije za sastanak, rasporedu sedenja, pridržavanja plana. Pružaju se jasne i koncizne informacije koje mogu da pomognu da se doprinese ostvarenju cilja svakog sastanka kojem menadžer prisustvuje.

Svrha – očekivani rezultati:

Očekuje se da će se aktivan polaznik naučiti da prepozna situacije kada je održavanje sastanka neophodno, da se upozna sa različitim tipovima formalnih i neformalnih sastanaka i odabere pravu vrstu prema svojim potrebama i svrhom. Očekuje se da aktivan polaznik nauči da efikasno vodi sastanak i efikasno učestvuje u formalnim i neformalnim sastancima sa poslovnim partnerima.



Sadržaj programa:

EFIKASNO KORIŠĆENJE SASTANAKA

Da li vam je sastanak neophodan?, Upoznavanje ciljeva, Neformalni sastanci, Formalni sastanci, Revolucija komunikacija, Odabрати прави тип састанка, Biti на правом путу

PRIPREME ZA SASTANAK

Pozivanje učesnika, Pripreme dnevnog reda, Određivanje lokacije sastanka, Raspored sedenja učesnika, Pripremanje praktičnih stvari за састанак

PRISUSTVOVANJE SASTANKU

Zauzimanje aktivne uloge, Biti viđen i чуven, Slušanje drugih, Postupanje sa problemima, Voditi zapisnik, Ocenjivanje vaše sposobnosti kao učesnik

PRESEDAVANJE SASTANKOM

Razumevanje uloge, Proučavanje prisutnih, Vođenje sastanka, Kontrolisanje sastanka, Održavanje reda, Zatvaranje sastanka, Korišćenje formalne procedure, Rešavanje problema на formalnim sastancima, Procena vaših sposobnosti kao predsedavajućeg

Tema 8.: KVALITETNO PREZENTIRANJE

Menadžeri malih i srednjih preduzeća često su u poziciji da svojim kupcima ili partnerima prezentiraju svoj proizvod/usluge ili poslovni poduhvat. Ovaj kurs namenjen je sticanju osnovnih veština u javnom obraćanju, od istraživanja i pisanja materijala за prezentaciju па до prevazilaženja tenzija i odgovaranja на pitanja sagovornika. Rad u radionicama daje sigurnost u profesionalnom rešavanju nekih životnih situacija i pomoć да се развiju veštine prezentiranja.

Svrha – očekivani rezultati:

Očekuje se да će активан полазник savladati osnovne tehnike izlaganja i upoznati se sa načinima izlaganja prema svrsi prezentacije. Od polaznika se očekuje да повећа svoje samopouzdanje i sigurnost u javnom nastupu да savlada nervozu i повећа koncentraciju i sigurnost nastupa



Sadržaj programa:

PRIPREMA PREZENTACIJE

Definisanje sopstvene svrhe, Upoznavanje publike, Obezbeđivanje logistike, Upoznati lokaciju, Razjašnjenje ciljeva, Pronalaženje materijala, Pisanje prezentacije, Upotreba audio-vizuelnih pomoćnih sredstava, Uvežbavanje

PSIHOLOŠKO PRIPREMANJE

Verujte u sebe, Analiziranje izgleda, Pобољшаванje položaja tela, Usavršavanje vašeg glasa, Uklanjanje napetosti

ODRŽAVANJE IZLAGANJA

Kontrolisanje nervoze, Govoriti uverljivo, Uspešno zatvaranje

KAKO POSTUPATI SA PUBLIKOM

Procena raspoloženja, Odgovaranja na pitanja, Izboriti se sa neprijatnostima, Procena vaših sposobnosti

Tema 9.: KVALITETNO PREGOVARANJE

Pregovori uključuju dve ili više strana, pri čemu svaka strana ima nešto što ona druga strana želi, i koje dolaze do sporazuma kroz proces pogodbe. Ovaj kurs objašnjava principe razmene i veštinu vođenja pregovora do ostvarenja uzajamno prihvatljivih rezultata. Osmišljen je da omogući lak pristup relevantnim informacijama, pokriva celokupan proces pregovaranja od priprema do zaključenja posla. Podjednako je koristan i za neiskusne i za iskusne pregovarače. Uključuje bitne savete kako da se osmisli strategiju, kako da činite ustupke, šta da radite kada pregovori propadnu i kako da, uz pomoć treće strane, razrešite konflikt i ponovo pokrenete pregovore.

Svrha – očekivani rezultati:

Očekuje se da će se aktivni polaznik upoznati sa osnovnim tipovima pregovora, da će naučiti da klasifikuje prioritete i pravi razliku između želja i potreba. Očekuje se da će polaznik savladati tehnike predviđanja mogućih pravaca razvoja pregovora i procene protivnika. Naučiti da prepozna uloge u pregovaračkom timu sagovornika i da formirate tim za pregovaranje. Polaznik će se upoznati sa ulogom prostora i taktičkog rasporeda sedenja pregovarača, upoznati tipične taktike pregovaranja i naučiti kontrataktike u cilju ojačavanja svoje pozicije. Polaznik će se upoznati sa pravilima i metodama zaključivanja pregovora.



Sadržaj programa:

PRIPREMANJE ZA PREGOVORE

Definisanje pregovora, Razumevanje principa razmene, Identifikovanje ciljeva, Pripremanje, Procenjivanje protivnika, Izbor strategije, Korišćenje programa rada, Kreiranje prikladne atmosfere, Korišćenje rasporeda sedenja

VOĐENJE PREGOVORA

Procena raspoloženja, Davanje ponude, Odgovaranje na ponudu, Reagovanje na smicalice, Razumevanje govora tela, Zauzimanje pozicije, Jačanje vaših pozicija, Oslabiti poziciju suparnika

ZAKLJUČAK PREGOVORA

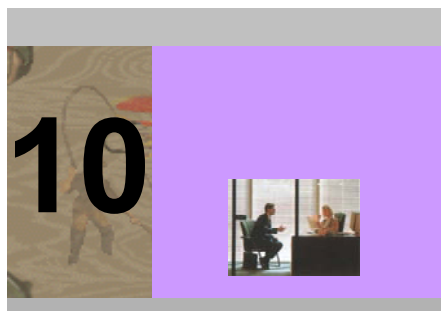
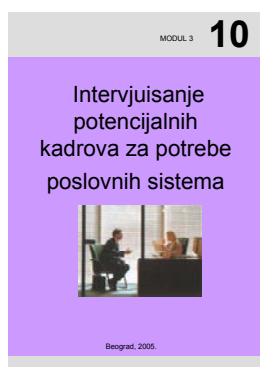
Trgovina pozicijama, Zaključenje pregovora, Prelazak na zaključenje posla, Postupanje u slučaju prekida pregovora, Korišćenje posrednika, Arbitraža, Izvršenje odluka, Procenjivanje sposobnosti

Tema 10.: INTERVJUISANJE POTENCIJALNIH KADROVA ZA POTREBE POSLOVNIH SISTEMA

Bilo da je to glavni deo vašeg posla ili samo kratkoročni zadatak, intervjuisanje kandidata za neko radno mesto može biti složen i dug proces koji zahteva pažljivo razmatranje i planiranje. Ovaj kurs će pomoći polaznicima da otkrijete tehnike za eliminisanje velikog broja problema vezanih za intervjuisanje, omogućavajući vam da svakoga puta odaberete najbolje kandidate. Jasne informacije vam pomažu da preduzmete uspešnu aktivnost na svakom nivou procesa od početnog definisanja poslovnih zahteva i odlučivanja o načinu regrutovanja, pa do sprovođenja individualnih intervjua. Zdravo - razumni saveti vam omogućuju da procenite podobnost nekog kandidata i primenite odgovarajuću proceduru.

Svrha – očekivani rezultati:

Očekuje se da će se aktivan polaznik upoznati sa tehnikama intervjua prilikom zapošljavanja i izabere odgovarajuće kandidate prema sopstvenim potrebama.



Sadržaj programa:

PRIPREME ZA INTERVJU

Utvrđivanje ciljeva, Finaliziranje uslova posla, Načini regrutovanja novih kadrova, Izgradnja sistema obrade podataka, Ocenjivanje rezimea, Razmatranje prijave, Biranje kandidata za razgovor, Organizovanje razgovora, Izbor lokacije za razgovore, Izbor strategija, Pripremanje pitanja i Unapređenje veštine slušanja

OBAVLJANJE INTERVJUA

Početak intervjua, Procena kandidata, Kontrola intervjua, Tumačenje govora tela, Zaključiti interviu

ANALIZIRANJE OBAVLJENIH RAZGOVORA

Beleženje utisaka, Uži izbor, Zakazivanje sledećeg razgovora, Testiranje veština, Konačna ponuda, Postupak sa neuspešnim kandidatima, Procenjivanje sposobnosti

Tema 11.: KVALITETNO UPRAVLJANJE PROMENAMA

Promene su danas najvažniji element uspešnog menadžmenta. Da bi ostale konkurentne u agresivnom tržišnom okruženju, organizacije (i pojedinci u okviru njih) moraju izgraditi pozitivan stav prema promenama. Ignorisanje ili potcenjivanje trenda promena može skupo koštati, zato ovo kurs uči menadžere kako da budu korak ispred konkurencije, odrede trendove, i sprovedu promene kako bi preživeli. Tehnike planiranja i sprovođenja promena su jasno objašnjene kako bi pomogle da se postigne maksimalan uspeh.

Svrha – očekivani rezultati:

Očekuje se da će se aktivan polaznik upoznati sa neophodnostima promena, da prepozna uzroke i izvore promena, upoznati tipove i kategorizaciju tipova promena, planira promene, sastavi plan aktivnosti na realizaciji promena. Očekuje se da će polaznik savladati tehnike predviđanja promena, realizacije i minimiziranja negativnih posledica. Očekuje se da će se polaznici upoznati sa tipovima otpora promenama, naučiti da predvide otpore prema promenama i savladaju tehnike za ograničavanje otpora, te upoznaju načine za praćenje napretka i očekivanih rezultata promena.



Sadržaj programa:

RAZUMETI PROMENE

Čemu promene?, Razumeti uzroke promena, Prepoznati izvore promena, Kategorizacija tipova promena

PLANIRANJE PROMENA

Fokusiranje na ciljeve, Identifikovanje tražnje za promenama, Biranje suštinskih promena, Procenjivanje složenosti, Planiranje načina kako uključiti ljude u promene, Vremenski raspored promena, Sastavljanje plana aktivnosti, Predviđanje posledica, Predvideti otpore prema promenama, Testiranja i provere planova

IMPLEMENTIRANJE PROMENA

Vođenje razgovora o promenama , Prenosjenje odgovornosti, Razvijanje opredeljenja za promene, Promena kulture, Ograničavanje otpora

KONSOLIDOVANJE PROMENA

Praćenje napretka, Preispitivanje pretpostavki, Održavanje pokretačke snage, Dalji razvoj promena, Procenjivanje veština upravljanja promenama

Tema 12.: MINIMIZIRANJE STRESA – OSNOVA ZA RAD MENADŽERA

Svi se mi u nekim trenucima našeg života možemo naći pod uticajem stresa. Ovaj kurs ima za cilj da upozna menadžera sa tehnikama za smanjivanje stresa. Ovaj kurs daje osnovna znanja kako da se izborite ili izbegnete stres, prepoznate njegove simptome i procenite kako on utiče na vas i ostale.

Svrha – očekivani rezultati:

Očekuje se da aktivan polaznik nauči kako da ostvari sopstvene poslovne ciljeve ne nerušavajući sopstveno zdravlje, da sazna šta je stres, kako utiče na zdravlje i okruženje, te kako utiče na poslovanje organizacije. Očekuje se da polaznik nauči da prepozna simptome stresa, sazna sve od tipovima stresa, kako ga meriti i kako da analizira stres. Očekuje se da polaznik nauči strategiju borbe sa stresom, postizanja unutrašnje ravnoteže i smanjenja napetosti i tehnike opuštanja.



Sadržaj programa:

RAZUMEVANJE STRESA

Šta je stres?, Definisane stresa na poslu, Prepoznavanje simptoma, Merenje stresa, Koliko ste pogođeni stresom?

ANALIZIRANJE UZROKA STRESA

Društvene promene, Promene u organizaciji, Promene u radu, Analiza radnih mesta , Procenjivanje međuljudskih odnosa, Analiza radnih uslova, Borba sa svakodnevnim životom

SUOČITI SE SA STRESOM NA POSLU

Identifikovanje stavova, Razvijanje strategije, Preduzimanja pozitivnih mera, Sredite vaš sto, Proučavanje radnih obrazaca, Upravljanje vremenom, Dobro komuniciranje, Postizanje unutrašnje ravnoteže, Smanjivanje napetosti, Prepoznavanje stresa kod drugih ljudi, Analiza ličnosti, Pomagati drugima

KUĆNE AKTIVNOSTI

Uzeti slobodne dane, Naučite da se opustite, Razvijanje interesovanja, Dijeta

PRILOG 2

PROGRAM PODIZANJE KVALITETA RADA MENADŽERA

MODUL 4 :

POTREBNA ZNANJA MENADŽERA IZ UPRAVLJAČKIH PROCESA

POTREBNA ZNANJA MENADŽERA IZ UPRAVLJAČKIH PROCESA

Podsystem upravljanja kao jedan od najvažnijih posistema u poslovnom sistemu se može izdvojiti i posmatrati kao poslovni sistem koji tržištu može ponuditi određene usluge. Usluge koje podsystem upravljanja nudi rezultat su odvijanja procesa čijim delovanjem se direktno upravlja određenim podsystemima i njegovim delovima unutar podsystema. Odvijanje procesa je pod uticajem resursa ljudskih i materijalnih. U okviru podsystema upravljanja najbitniji su ljudski resursi i upoređujući ih sa ljudskim resursima iz drugih podsystema oni su najznačajniji za rast i razvoj poslovnog sistema kao celine i njegovih podsystema. Uspešan rad menadžmenta u poslovnom sistemu i njegovim podsystemima zavisi od toga sa kojim znanjima i veštinama iz upravljačkih procesa raspolažu.

Procesi koji se odvijaju u poslovnom sistemu i njegovim podsystemima su:

1. Proces planiranja u poslovnom sistemu, podsystemima i njihovim delovima,
2. Proces organizovanja radi optimalnog iskorišćenja ljudskih i materijalnih resursa kako u poslovnom sistemu, tako u podsystemima i njegovim delovima,
3. Proces koordinacije ljudskih resursa,
4. Proces kontrole resursa, pre svega ljudskih,
5. Proces izveštavanja po hijerarhijskim nivoima upravljanja počev od operativnih, preko srednjih, do vrhovnih menadžera,
6. Upravljanje procesima u svim podsystemima i njegovim delovima,
7. Upravljanje resursima u svim podsystemima i njegovim delovima i
8. Proces u izradi budžeta kako za poslovni sistem u celini tako i za sve podsysteme i njegove delove.

Potrebna znanja i veštine za svaki od procesa objasniće se u meri da se u potpunosti shvati potreba za sticanjem ovih znanja.

ZNANJA I VEŠTINE IZ PROCESA PLANIRANJA

Znanja i veštine iz procesa planiranja predstavljaju prvi i važan upravljački proces čijim odvijanjem se dobijaju planovi na različitim hijerarhijskim nivoima menadžmenta. U okviru ovih planova predviđeno je šta će se raditi i koji sve resursi treba da budu aktivirani da bi se definisani planovi u potpunosti realizovali. Da bi se ovaj proces odvijao i dobio kao rezultat plan potrebno je da se odvijaju postupci koji definišu sve korake da bi se došlo do plana.

Utvrđivanjem postupka planiranja izvršeno je dokumentovanje procesa planiranja po kome se od strane menadžera, bez obzira na njihov nivo, na jedinstven način pravi plan. Pored postupka planiranja uspeh u izradi plana zavisi i od unapred definisanih osnova u okviru kojih se definiše šta se planira u određenom vremenskom periodu, a što se sadrži u konkretnom planu. Kada je u pitanju proces planiranja menadžeri treba da imaju znanja i veštine da:

1. Definišu dokument OSNOVE PLANA,
2. Definišu postupak planiranja i
3. Definišu plan za različite nivoe upravljanja i različite vremenske periode.

ZNANJA I VEŠTINE IZ PROCESA ORGANIZOVANJA

Uspeh u realizaciji plana u poslovnom sistemu i njegovim podsystemima zavisi od odvijanja procesa organizovanja. Pod procesom organizovanja se podrazumeva pre svega organizovanje rada ljudskih resursa i organizovanje rada na iskorišćenju materijalnih resursa. Znanja i veštine menadžeri treba da imaju i iz:

1. Organizovanje rada organizacionih celina i njihovih delova,
2. Organizovanje rada na pripremi za vođenje poslovnih razgovora,
3. Organizovanje na pripremi vođena poslovnih sastanaka,
4. Organizovanje rada na ugovaranju itd.

ZNANJA I VEŠTINE IZ PROCESA KOORDINIRANJA

Dobri planovi i dobro organizovanje daju određene rezultate u radu menadžera, ali bez odvijanja procesa kordinacije u realizaciji plana i izvršavanju zadataka teško se mogu očekivati optimalni rezultati. Znanja i veštine menadžeri treba da imaju u:

1. Kordinaciji rada podsystema pre svega u kordinaciji fukcionisanja njihovih procesa,
2. Kordinaciji rada na realizaciji određenih grupa specifičnih projekata,
3. Kordinacija u radu organizacionih celina i menadžera koji njima upravljaju
4. Kordinacija rada direktnih izvršilaca koji rade u timu i čijim radom i lošom kordinacijom može biti ugrožena realizacija celokupnog posla itd.

ZNANJA I VEŠTINE IZ PROCESA KONTROLISANJA

Proces kontrolisanja u poslovnom sistemu od strane menadžera mora da bude permanentan i definisan za određeni hijerarhijski nivo. Proces kontrolisanja se realizuje po:

1. Svim procesima za koje je odgovoran svaki od menadžera u hijerarhiji,
2. Resursima kako materijalnim tako i ljudskim ,
3. Liniji upravljanja, odnosno kontroliše se rad menadžera i to na nižoj hijerarhijskoj liniji.
4. Elementima poslovanja i svih rezultata poslovanja itd

ZNANJA I VEŠTINE IZ PROCESA IZVEŠTAVANJA

Znanje i veštine koje menadžeri treba da imaju, a vezuju se za procese izveštavanja izuzetno su važna i predstavljaju vezu između onoga što je planirano i realizovano u tačno određenom vremenskom periodu. Izveštavanje kao proces treba da se odvija po određenim tehnologijama. Svaki od izveštaja treba da nosi informacije koje su značajne za određeni nivo menadžera bilo da se radi o dobrim ili lošim rezultatima. Izveštaji u zavisnosti od hijerarhijskog nivoa menadžera takođe mora da sadrži tačno utvrđeni obim i sve ono što može tom nivou menadžmenta obezbediti bolju mogućnost u upravljanju. Izveštaji u sebi moraju da sadrže najmanje ono što je vezano za:

1. Izveštavanje o procesima, pre svega o performansama procesa,
2. Izveštaje o iskorišćenosti materijalni i ljudskih resursa.
3. Izveštavanje o rezultatima poslovanja.

ZNANJA I VEŠTINE IZ UPRAVLJANJA PROCESIMA

Savremeni tokovi u upravljanju poslovnim sistemima i njihovim procesima se vezuju za upravljanje procesima. Znanja i veštine iz upravljanja procesima podrazumevaju pre svega da se utvrde procesi kojima upravljaju određeni menadžeri na određenim hijerarhijskim nivoima. Potrebno je da se utvrdi međusobna povezanost između procesa sa nižeg hijerarhijskog nivoa sa višim hijerarhijskim nivoom. Svaki od procesa da bi se njime upravljalo potrebno je da ima svoj karton u okviru koga su definisane sve performanse za praćenje i napredovanja procesa. Upravljanje procesima treba da se odvija po menadžment tehnologijama.

ZNANJA I VEŠTINE IZ PROCESA UPRAVLJANJA RESURSIMA

Znanja i veštine upravljanja resursima treba da budu na nivou koji omogućava maksimalno iskorišćenje svih resursa. U upravljanju materijalnim resursima potrebna su znanja i veštine koje specifičnost tih resursa nameće u okviru poslovnog sistema i njegovih podsistema. Materijalnim resursima s obzirom na njihovu specifičnost upravlja se po unapred utvrđenim upravljačkim tehnologijama. Ljudski resursi se klasifikuju u dve grupe:

1. Ljudski resursi koji su izvršioци u različitim procesima i
2. Ljudski resursi koji upravljaju poslovnim sistemima i njihovim podsistemima.

Upravljanje jednim i drugim ljudskim resursima obavlja se po unapred utvrđenim upravljačkim tehnologijama.

ZNANJA I VEŠTINE U IZRADI BUDŽETA

Usluge koje daju određeni podsistemi i njihovi delovi u poslovnom sistemu kao eksternom tržištu imaju svoj pun smisao ako se za svaku uslugu zna cena i njen kvalitet. Svaki od delova poslovnog sistema mora da definiše svoj budžet u okviru koga su definisani svi finansijski i drugi pokazatelji kako bi se utvrdila opravdanost postojanja svakog od delova. Nekada je bolje da poslovni sistem neke od usluga traži na spoljnjem tržištu nego da usluge dobija sa internog tržišta. Izrada budžeta se za sve celine vrši po jedinstvenoj tehnologiji.

PRILOG 3

PROGRAM PODIZANJE KVALITETA RADA MENADŽERA

MODUL 5 :

POTREBNA ZNANJA MENADŽERA IZ PROCESA KOJIMA SE UPRAVLJA

POTREBNA ZNANJA MENADŽERA IZ PROCESA KOJIMA SE UPRAVLJA

U okviru strukture poslovnog sistema, organizovanih na različite načine u obliku preduzeća, kompanija, akcionarskih društava, privrednih društava, postoji dvanaest podsistema koji se u različitim organizacionim formama pojavljuju i funkcionišu. Jedan od podsistema u okviru poslovnog sistema je podsystem upravljanja koji se razlikuje od drugih podsistema. Podsystem upravljanja ima tri dimenzije koje ga razlikuju od drugih podsistema, a to su:

1. On ima zadatak da upravlja poslovnim sistemom kao celinom, podsystemima kao posebnim i specifičnim delovima poslovnog sistema i delovima u okviru podsistema.
2. On je zbog zadataka koje su mu dati, a da bi mogao da ih uspešno realizuje jedini distribuirani podsystem, pa iz tog razloga pojavljuje se i upravljačka hijerarhija i potrebe za njihovom boljom povezanošću.
3. On od svih stalnih i povremenih resursa ima najvažniji ljudski resurs i bez pravih resursa ne bi smo imali upravljanje poslovnim sistemom i svim njegovim delovima na zadovoljavajućem nivou, a samim tim i postizanje rezultata poslovnog sistema bilo bi neadekvatno.

Uspešan rast i razvoj poslovnog sistema i njegovih delova u najvećoj meri zavisi od razvoja podsistema upravljanja i naravno od znanja i veština sa kojima raspolažu menadžeri na različitim hijerarhijskim nivoima upravljanja. Kada govorimo o znanjima i veštinama menadžera ovde se pre svega misli na četiri grupe osnovnih znanja i veština:

1. Osnovna znanja i veštine i njihova primena u praksi za sve menadžere bez obzira na hijerarhijski nivo upravljanja. Ovim znanjima i veštinama prevashodno se postiže veći stepen povezanosti kako između menadžera na različitim hijerarhijskim nivoima, tako između menadžera i ljudskih resursa u podsistema i njegovih delova kojima se upravlja.
2. Znanja i veštine iz upravljačkih procesa odnosno iz onih procesa koji pripadaju podsystemu upravljanja. Potrebna znanja i veštine iz ovih procesa se razlikuju prema hijerarhiji upravljanja. Da bi se stekla određena znanja i veštine iz upravljačkih procesa potrebno je podsystem upravljanja definisati kao sistem i strukturno ga posmatrati preko usluga koje daje poslovnom sistemu, procesa kroz koje se te usluge ostvaruju i resursa pre svega ljudskih koji su pokretačka snaga u procesima sa ciljem stvaranja usluga.
3. Znanja i veštine o procesima kojima se upravlja u podsystemima i njegovim delovima. Postizanje ovih znanja i veština podrazumeva sistemsko-procesni pristup i stalni sistematičan način rada i razvoja svakog od podsistema. Takođe, svaki od podsistema i njegovih delova u njegovom upravljanju mora se posmatrati kao sistem

i pri tome uvek voditi računa koje usluge daje poslovnom sistemu, koji se procesi pri tom moraju aktivirati i povezivati i sa kojim materijalnim i ljudskim resursima mora raspolagati.

4. Znanja i veštine koje menadžeri svih nivoa treba da imaju u vezi definisanja ciljeva poboljšanja, određivanje glavnih problemskih oblasti za svaki podsistem i poslovni sistem kao celinu, utvrđivanje poluga poboljšanja, definisanje mera za poboljšanja, primena mera, praćenje parametara i td.

ZNANJA I VEŠTINE IZ PODSISTEMA MARKETINGA

Podsistem marketinga je prvi podsistem koji se susreće sa tržištem bilo da utvrđuje potrebe korisnika za proizvodima i uslugama koje poslovni sistem nudi, bilo da utvrđuje mogućnosti tržišta da se sa njega dobiju potrebni resursi za poslovni sistem. Da bi podsistem marketinga ispunio zahteve poslovnog sistema potrebno je njime upravljati i to pre svega njegovim osnovnim delovima. To su usluge koje marketing daje poslovnom sistemu, procesi koji kroz svoje funkcionisanje stvaraju usluge i resursi bez kojih bi funkcionisanje procesa bilo ugroženo. Da bi menadžeri upravljali sa ova tri osnovna dela, potrebno je da marketing definišu kao poslovni sistem i da ga postave tako da isti svoje usluge daje tržištu. Na osnovu tako postavljenog sistema marketinga utvrđuju se sve njegove usluge koje se nude ili mogu nuditi tržištu, pri čemu se za svaku od tih usluga definišu cena i kvalitet. Svaka od definisanih usluga se realizuje kroz marketinške procese pa je potrebno definisati kataloge procesa, utvrditi kojoj grupi pripadaju (da li su ključni, kritični ili prioritetni), i utvrditi performanse i indikatore kvaliteta procesa. Sve procese treba pratiti preko njihovih performansi i indikatora i na taj način obezbediti i upravljanje njima. Resursi takođe moraju biti definisani i to kao materijalni i ljudski resursi sa obezbeđenim mehanizmima za njihovo upravljanje. Znanja i veštine za definisanje marketinga kao sistema i njegovih delova sa jasno preciziranim uslugama procesima i resursima trebaju da raspolazu svi menadžeri koji upravljaju marketingom. Znanja i tehnike za realizaciju svakog procesa i ostvarivanje određenih usluga razlikuju se od hijerarhijskog nivoa na kome se menadžeri nalaze. Niži hijerarhijski nivoi po pravilu operativno učestvuju u realizaciji usluga, odvijanju procesa i delovanju na iskorišćenje resursa od viših hijerarhijskih nivoa menadžera. Viši hijerarhijski nivoi menadžera prate i analiziraju stepen iskorišćenosti resursa, načine funkcionisanja procesa i stepen realizacije usluga. Takođe povezuju procese kako u podsistemu marketinga, tako i procese iz marketinga sa procesima iz drugih podsistema poslovnog sistema.

ZNANJA I VEŠTINE IZ PROCESA PODSISTEMA RAZVOJA

Podsistem razvoja preuzima sve ono što je marketing istražio u vezi proizvoda i usluga, a što je potrebno razviti ili unaprediti u okviru poslovnog sistema. Pored ovog podsistem razvoja treba da se bavi i istraživanjem i razvojem poslovnog sistema i njegovih delova, a prema zahtevima i potrebama upravljanja od strane vrhovnog -top menadžera, kao i

истраживањем i развојем подсистема i његових делова заједно са менаџерима из тих подсистема. Да би подсистем развоја у потпуности испунио своје задатке менаџери из овог подсистема треба да располажу знанјима i већинама да га дефинишу као пословни систем, утврде каталоге услуга i производа, каталоге процеса i каталоге ресурса. Са својим знанјима i већинама изврше декомпоновање развоја као пословног система до његових најнижих делова. Овде се посебно стићу знанја i већине из истраживања i развоја производа i/или услуга i истраживања i развоја пословног система i његових подсистема.

ЗНАЊА I VEŠTINE IZ PODSISTEMA KVALITETA

Подсистем квалитета у оквиру пословног система има два основна задатка i то да:

1. створи основе за управљање квалитетом као једним од атрибута производа, услуга, процеса, ресурса, подсистема i пословног система као целине i
2. реализује основне услуге које су резултат рада овог подсистема i то пре свега услуге контроле, метрологије, стандардизације итд.

Подлоге које овај подсистем припрема за управљање квалитетом резултат су схватања потреба за квалитетом наметнути са тржишта, а у новије време i потребима наметнуте захтевима серије стандарда ISO9000, ISO14000... техничких норми, директива итд. Да би се остварили захтеви који се постављају пред овај подсистем потребно га је издвојено посматрати као систем i на основу таквог посматрања дефинисати каталоге услуга, процеса i ресурса. Дефинисати перформансе i индикаторе за управљање њима.

На основу дефинисања каталога услуга i процеса неопходно је извршити декомпоновање овог система на његове делове, јер се ти делови због своје специфичности често могу појављивати као посебни пословни системи, или као делови чији је значај у конкретном пословном систему већи од самог система квалитета коме припадају по анатомској структури. Посебна знанја i већине менаџери овог подсистема требају да имају када је у питању дефинисање квалитета i управљање њиме. Потребно је да се јасно одреди да сваки подсистем i делови у њему дефинишу квалитет i њиме управљају на основу подлога које су добили од подсистема квалитета.

ЗНАЊА I VEŠTINE IZ PODSISTEMA EKONOMIKE

Подсистем економије као део пословног система се посматра као посебан систем који у основи треба да дефинише основне услуге које даје тржишту било да је оно интерно или екстерно. Такође је потребно да се дефинишу глобални процеси који као резултат свог функционисања реализују одређене услуге са оптималним људским i материјалним ресурсима. Дефинисан систем економије у основи обавља следеће глобалне задатке:

1. анализу трошкова у свим подсистемима i у пословном систему као целини,

2. utvrđivanje troškova zaliha,
3. utvrđivanje i kalkulaciju cena proizvoda i usluga koje poslovni sistemi nude tržištu,
4. izrada kalkulacija simuliranih situacija itd.

ZNANJA I VEŠTINE IZ PODSISTEMA FINANSIJA

Podsystem finansija kao podsystem poslovnog sistema, posmatra se kao poseban sistem koji tržištu bilo da ono interno ili eksterno nudi određene usluge. Usluge predstavljaju rezultat odvijanja procesa u okviru sistema finansija, a u okviru finansija i njegovih procesa se angažuju ljudski i materijalni resursi koji treba da budu definisani i optimalno iskorišćeni. U osnovi podsystem finansija u okviru poslovnog sistema realizuje dva globalna zadatka:

1. finansijske zadatke, a u okviru njih, zadatke iz platnog prometa, blagajničkog poslovanja, obračuna plata zaposlenih, obračuna poreza itd,
2. knjigovodstvene zadatke, a u okviru njih kontiranje knjigovodstvenih isprava, knjiženje poslovnih promena, itd.

ZNANJA I VEŠTINE IZ PODSISTEMA NABAVKE

Nabavka kao podsystem poslovnog sistema treba da za ceo poslovni sistem i njegove podsysteme obezbedi materijalne i ljudske resurse. Da bi ovaj osnovni zadatak bio u potpunosti realizovan podsystem nabavke treba da se posmatra kao sistem pri čemu se definišu usluge koje on pruža internom tržištu odnosno poslovnom sistemu kao celini i njegovim podsystemima. Takođe se definišu procesi iz kojih se kao rezultat stvaraju usluge. Radi optimalnog funkcionisanja procesa utvrđuju se materijalni i ljudski resursi. Nabavka u osnovi realizuje sledeće globalne zadatke:

1. Priprema osnovu za nabavku materijalnih resursa,
2. Pribavlja najpovoljnije ponude,
3. Utvrđuje elemente za ugovaranje nabavke materijalnih resursa,
4. Realizuje nabavku,
5. Distribuirati i skladišiti materijalne resurse,
6. Radi u procesu rešavanja reklamacija,
7. Učestvuje u servisiranju određenih materijalnih resursa, i dr.

ZNANJA I VEŠTINE IZ PODSISTEMA PRODAJE

Podsystem prodaje je podsystem poslovnog sistema koji se susreće na tržištu u različitim fazama prodaje proizvoda ili usluga. Da bi ovaj podsystem mogao da obezbedi poslovnom sistemu optimalne rezultate potrebno ga je posmatrati kao sistem. U ovako definisanoj prodaji potrebno je utvrditi globalne usluge koje ona daje internom trzistu, takođe je potrebno definisati procese i potrebne resurse, kako ljudske, tako i materijalne za uspešno funkcionisanje, tako utvrđenih procesa. Osnovni zadaci prodaje su:

1. Učešće u prezentaciji predmeta prodaje,
2. Prodaja na malo i veliko,
3. Skladištenje i distribucija predmeta prodaje,
4. Prikupljanje i obrada reklamacija, itd.

ZNANJA I VEŠTINE IZ PODSISTEMA LJUDSKIH RESURSA

Podsystem ljudskih resursa predstavlja jedan od podsystema koji poslovnom sistemu treba da obezbedi direktno i indirektno najznačajniji resurs bez koga sigurno poslovni sistem i njegovi podsystemi ne bi mogli da funkcionišu. Podsystem ljudskih resursa treba posmatrati i analizirati kao poseban sistem pri čemu je potrebno definisati katalog usluga koje pruža poslovnom sistemu. Takođe je potrebno definisati i katalog procesa na osnovu čijeg odvijanja se ostvaruju usluge. U okviru ovog podsystema potrebno je definisati materijalne i ljudske resurse radi optimalnog odvijanja procesa. Podsystem ljudskih resursa u osnovi realizuje sledeće globalne zadatke:

1. Iz oblasti radnih odnosa,
2. Iz oblasti stručnog i radnog usavršavanja ljudskih resursa,
3. Stvaranje osnova za upravljanje ljudskim resursima,
4. Uređenje radnih odnosa,
5. Pribavljanje ljudskih resursa,
6. Selekcija ljudskih resursa,
7. Zasnivanje radnog odnosa itd.

ZNANJA I VEŠTINE IZ PRAVNO-NORMATIVNOG PODSISTEMA

Pravno-normativni podsystem u cilju njegovog sveukupnog izučavanja se posmatra kao sistem koji u osnovi treba tržištu da pruži određene usluge i to bez obzira da li usluge daje eksternom ili internom tržištu. Primenom sistemskog pristupa se utvrđuju svi globalni procesi koji kao rezultat stvaraju globalne usluge koristeći pri tome materijalne i ljudske resurse. Ljudski resursi imaju specifična znanja i potrebne veštine u cilju optimalnog nivoa odvijanja procesa. Ovaj podsystem u osnovi treba da realizuje šest globalnih zadataka:

1. Definisanje statusa poslovnog sistema,
2. Definisanje normativa u poslovnom sistemu,
3. Utvrđivanje imovinsko pravnih odnosa,
4. Izrada raznih vrsta ugovora,
5. Zastupanje organizacionog sistema,
6. Međunarodno pravno zastupanje, itd.

ZNANJA I VEŠTINE IZ INFORMACIONOG PODSISTEMA

Informacioni podsystem kao deo poslovnog sistema ima zadatak da poslovnom sistemu obezbedi tačne i blagovremene informacije kako za upravljanje u poslovnom sistemu tako i za upravljanje u njegovim podsystemima. Da bi se obezbedilo optimalno funkcionisanje informacionog podsystema neophodno je isti posmatrati kao sistem i utvrditi sve globalne usluge koje daje internom i eksternom tržištu. Takođe je potrebno definisati sve procese koji kao rezultat njihovog funkcionisanja obezbeđuju te usluge. U okviru funkcionisanja procesa neophodno je utvrditi sve ljudske i materijalne resurse i obezbediti njihovo optimalno iskorišćenje. Informacioni podsystem u okviru poslovnog sistema treba da obavi sledeće globalne zadatke:

1. projektovanje i implementaciju savremenog integrisanog informacionog sistema,
2. utvrđivanje i korišćenje savremeni informacionih tehnologija,
3. implementaciju informacionog sistema,
4. određivanje potrebne računarske i druge opreme za funkcionisanje IS.
5. održavanje i usavršavanje IS itd.

ZNANJA I VEŠTINE IZ PODSISTEMA PROIZVODNJE I/ILI PODSISTEMA USLUGA

Podsystem proizvodnje ili podsystem davanja usluga predstavljaju specijalizovani deo poslovnog sistema koji je jedini podsystem koji eksternom tržištu pruža proizvode i/ili usluge. Ovo je posistem bez koga u osnovi ne bi postojao poslovni sistem. Svi drugi podsystemi poslovnog sistema su univerzalni i imaju zadatak da daju podršku specijalizovanom podsystemu i stvore zajedno poslovni sistem kao celinu. Da bi se podsystem proizvodnje i/ili davanja usluga izučavao potrebno je da se isti definišu kao sistem i utvrdi katalog svih proizvoda ili svih usluga koje nude eksternom tržištu. Takođe je potrebno definisati globalne procese i resurse kako ljudske tako i materijalne za odvijanje tako definisanih procesa. U okviru ovog podsystema potrebno je posebnu pažnju posvetiti njegovim osnovnim delovima, odnosno globalnim procesima i to:

1. Procesu operativnog planiranja,
2. Procesu pripreme,
3. Procesu izrade proizvoda i/ili procesu pružanja usluga i
4. Procesu održavanja.

Značaj ovih navedenih procesa se menja u zavisnosti od vrste, razvijenosti i složenosti poslovnog sistema kao celine.

