

Menadžment

1. Koji su najčešći simptomi krize?

- smanjenje tržišnog učešća
- smanjenje obima profita
- nezadovoljstvo potrošača
- zastarijevanje proizvoda
- visoka zavisnost od dobavljača
- slabe poslovne veze
- uprava posvećena sama sebi
- kašnjenje sa isporukama
- veliki broj reklamacija
- izražena potreba za pozajmnicama

2. U kojim poslovnim područjima se mogu javiti simptomi krize?

Prodaja, upravljanje preduzećem, nabavka, proizvodnja, tehnologija, finansije, organizacija, kadrovi

Alternativni odgovor:

Postoje različite vrste kriza:

- Strategijska kriza
- Kriza uspjeha
- Kriza likvidnosti
- Kriza nesolventnosti

3. Kako objašnjavate tezu da je kriza istovremeno i šansa?

Kriza je istovremeno i šansa za stvaranje novih ideja. Tako kriza predstavlja značajnu snagu napretka i pospješuje promjene u preduzeću, koje su zbog starenja preduzeća postale nužne. (Melovićeve knjige)

4. "Proaktivan" način djelovanja menadžera u odnosu na krizu se objašnjava metaforom? Pojasniti!

Proaktivan se objašnjava pomoću metafore sa izviđačima prije neke bitke, dakle prije nego što dođe do konkretnog sukoba između vojski, pošalju se izviđači da utvrde sa čim se suočavaju. Tako i proaktivni menadžeri unaprijed razmišljaju

5. Kojom metaforom se pojašnjava “reaktivan” način djelovanja menadžera u odnosu na krizu? Pojasniti?

Reaktivan način djelovanja menadžera može se pojasniti metaforom cvrčka i mrava. Dok je mrav (proaktivni menadžer) preventivno se spremao za krizu, za to vrijeme je cvrčak (reaktivni menadžer) svirao i nije brinuo o krizi dok nije došla zima.

6. Iluzije kojima su podložni menadžeri u rješavanju krize su najčešće:

- o dimenzijama
- o spoljnjem zaštitniku
- o nepovredivosti
- o previskoj cijeni
- o nosiocima loših vijesti
- da cilj opravdava sredstva

7. Navedite najmanje 5 iluzija menadžera i objasnite 2 od njih.

- o dimenzijama
- o spoljnjem zaštitniku
- o nepovredivosti
- o previskoj cijeni
- o nosiocima loših vijesti
- da cilj opravdava sredstva

Iluzija o iskustvu: Najpripremljenije organizacije su one koje su u prošlosti preživjele brojne krize.

Iluzija o spoljnom zaštitniku: Neka institucija izvan preduzeća pružiće im pomoć i pokriti gubitke.

8. Odakle proističe potreba za planiranjem?

Potreba za planiranjem proističe iz činjenice da se podigne pogled sa sadašnjice i da se organizacija okrene ka budućnosti. Potreba za planiranjem postoji na svim nivoima menadžmenta, podjednako u manjim, kao i u velikim preduzećima. Pridavanje sve većeg značaja potrebi za planiranjem objašnjava se dejstvom sljedećih faktora:

1. Porast vremenskog raspona između momenta donošenja odluke i budućih rezultata
2. Porast organizacione kompleksnosti i interne međuzavisnosti pojedinih organizacionih djelova
3. Rastući uticaj eksternog okruženja
4. Planiranje utiče na kvalitet ostalih aktivnosti menadžmenta

9. Šta podrazumijeva proces planiranja?

Proces planiranja menadžer po pravilu započinju pitanjem šta organizacija želi, odnosno šta može da postigne, a završava se predlogom strategije kojom se identifikuju putevi i načini ostvarenja onoga što je identifikovano kao poželjno za organizaciju.

Proces planiranja u organizaciji se odvija kroz više faza:

- ❖ utvrđivanje ciljeva
- ❖ ocjena postojećeg stanja
- ❖ identifikacija prednosti i ograničenja
- ❖ razvoj pravca akcije
- ❖ implementacija plana

10. Pojasnite ukratko važnost planiranja kao funkcije menadžmenta.

Planiranje je podjednako važno za organizaciju u cjelini kao i za pojedine interesne grupe. Ono se pri tome javlja kao sredstvo koje menadžmentu pomaže da bi se organizacija adaptirala na promjene. Planiranje kao funkcija menadžmenta pomaže menadžerima da sagledaju budućnost. Kvalitet planske funkcije u menadžmentu je najčešće ona nit koja dijeli uspješne od neuspješnih, odnosno menadžere od kvazi menadžera. Planiranje prožima sve ostale funkcije menadžmenta.

11. Koje su pozitivne posljedice planiranja?

Ovo sam našla kao odgovor, mada nešto nisam sigurna.

Činjenica je da menadžeri na planiranje troše znatan dio svog vremena. To po pravilu rezultira sljedećim koristima:

- planiranje prisiljava menadžere da razmišljaju unaprijed
- to vodi razvoju standardnih performansi, što omogućuje efektivnu menadžersku kontrolu
- formulacija planova prisiljava menadžere da postave jasne ciljeve
- planiranje obezbjeđuje organizaciji veći stepen spremnosti na iznenadne događaje

12. "Planiranje je proces, a ne događaj." Objasnite ovu tvrdnju.

Planiranje se može posmatrati kao događaj i kao proces. Kao događaj planiranje se nastoji prikazati kao konačno stanje, odnosno cilj i proizvod za koji se menadžeri nadaju da će ga ostvariti. Kao proces obuhvata niz aktivnosti koje se mogu grupisati po fazama i pretpostavlja korišćenje odgovarajućih tehnika, sredstava i procedura.

Planiranje je više proces, nego događaj. Taj proces je kontinuiran, njegove faze teku jedna za drugom, utiču jedna na drugu, a da pri tom ne dostignu svoj limit.

Mada planiranje na višim nivoima organizovanja, predstavlja događaj, radi se o procesu koji se kontinuirano odvija i rezultira brojnim odlukama u preduzeću.

13. Navedite ključne faze u procesu planiranja.

1. Utvrđivanje ciljeva
2. Dijagnoza postojećeg stanja
3. Identifikacija prednosti i ograničenja
4. Određivanje pravaca akcije
5. Implementacija plana

14. Šta u procesu planiranja podrazumijeva spoznaja “biti svjestan šansi”?

Biti svjestan šansi podrazumijeva realnu procjenu šansi, tržišta, konkurencije, želje klijenata, sopstvenih snaga i slabosti.

15. Objasnite razliku između formalnog i neformalnog planiranja.

Formalno planiranje je utvrđeno, sistematizovano, ustaljeno i predstavlja kontinuiran proces

Dok je neformalno planiranje povremen proces, nije kontinuirano i nije ustaljena aktivnost.

16. Šta podrazumijeva faza “dijagnoza postojećeg stanja” u procesu planiranja?

Dijagnoza postojećeg stanja podrazumijeva fazu analiziranja prošlosti preduzeća gdje menadžeri žele da utvrde razloge zbog kojih je preduzeće ostvarilo određene rezultate u prošlosti. Preispituju svi aspekti realizacije ciljeva u protklom periodu.

17. Da li se u današnjim uslovima poslovanja pridaje manji ili veći značaj planiranju? Zbog čega?

U današnjim uslovima prlaniranju se pridaje sve veći značaj zbog neizvjesnosti na tržištu, pojave iznenadnih problema i poteškoća pri realizovanju ciljeva. Planirati znači biti spreman da se suočiš sa problemima.

18. Prema kojim kriterijumima se mogu razvrstati planovi?

Nivou na kome se donose: Strategijski, taktički, operativni

Dužini perioda na koji se donose: kratkoročni, srednjoročni, dugoročni

Obuhvatu organizacije: globalni, divizionni, funkcionalni

Učestalosti korišćenja: ustaljeni i posebni

19. Zbog čega se javlja potreba za predviđanjem?

Predviđanjem nastojimo da procijenimo izvjesnost budućih događaja, onih koji se mogu i onih koji se ne mogu kontrolisati. Da bi organizacija uspjela menadžeri nastoje da uz pomoć predviđanja isključe bilo kakva iznenađenja i izbjegnu dezorijentaciju.

20. Objasnite razliku između planiranja i predviđanja?

Previđanje je uži pojam od planiranja. Predviđanje ima za cilj da procijeni vjerovatnoću da će se neki događaj desiti i veličinu njegovog uticaja na planom predviđene ciljeve. Planiranje predstavlja kontinuiran proces koji teče kroz više faza i čiji je rezultat planska odluka.

21. Kada biste se opredijelili za kvalitativne, a kada za kvantitativne tehnike predviđanja?

- Kvalitativne tehnike odlučivanja se koriste kada su podaci teško dostupni i kada nema dovoljan broj statističkih podataka.
- Kvantitativne tehnike se koriste kada ima dovoljno ključnih pokazatelja i statističkih podataka na osnovu kojih je moguće utvrditi zavisnost između ključnih varijabli.

22. Nabrojite najmanje 3 kvalitativne tehnike predviđanja. Objasnite jednu.

- Scenario
- Delfi
- Brainstorming

Brainstorming je tehnika kvalitativnog predviđanja koja omogućuje učesnicima da iznesu svoje ideje koje ne smiju biti kritikovane ili ismijane već se moraju saslušati i uzeti u razmatranje.

23. Nabrojite najmanje 3 kvantitativne tehnike predviđanja. Objasnite jednu.

- Istraživanje tržišta
- Planiranje zaliha
- Linearno programiranje

Planiranje zaliha- za rješavanje ovog problema može se koristiti EOQ model ekonomske narudžbe. Ovaj model uzima u obzir sledeće veličine:

- Količinu upotrijebljenih zaliha
- prosječni trošak
- troškove nabavke zaliha.

24. U čemu se ogleda značaj funkcije organizovanja?

Organizacija predstavlja sredstvo za ostvarivanje ciljeva.

Svrha uspostavljanja određene organizacije je da se omogući zaposlenima i menadžerima da rade efikasnije kao cjelina.

Podjela rada je dovela do specijalizacije, što je dovelo do potrebe za koordinacijom, odnosno do potrebe za organizacijom. "Organizacija i specijalizacija su osnov ljudskog progressa",

***25. Kako faktor „organizacija“ utiče na rast i razvoj preduzeća?**

Svaku organizaciju karakterišu: svrha, organizaciona struktura i organizacioni proces. Svrha pokazuje zašto je neki zadatak potrebno izvršiti, struktura iznačava elemente i njihove međusobne veze i odnose, a proces način na koji će zadatak biti izvršen. Kvalitetna organizacija i uočavanje potrebe za promjenama, preduslov je daljeg rasta i razvoja preduzeća. - **moгуće je da odgovor nije tačan, provjeriti**

26. U čemu se ogleda prednost potpunijeg efektuiranja faktora organizacija u odnosu na druge proizvodne faktore u preduzeću?

Organizacija ne može biti shvaćena kao prost zbir njenih elemenata. Ona predstavlja radno, svrsishodno, sposobno stanje, skupa sa aktivnostima koje to stanje pretpostavljaju. Efektuiranjem sinergijskih efekata organizacija treba da omogući zaposlenima da budu efikasniji kao cjelina. Drugi proizvodni faktori u preduzeću su orjentisani na uspjeh i efikasnost konkretnih faktora, posmatranih individualno.

27. Navedite najmanje pet odrednica koje karakterišu „organizaciju prošlosti“.

1. trajnost organizacionih rješenja
2. sveobuhvatna organizaciona regulacija
3. usmjerenost prema unutra
4. primarna usmjerenost na nacionalno tržište
5. hijerarhijski odnosi
6. nosilac funkcije (specijalista)
7. plansko rukovođenje.

28. Navedite najmanje pet odrednica koje karakterišu „organizaciju sadašnjosti“.

1. problemski usmjerena privremena organizaciona rješenja
2. fleksibilna organizaciona regulacija
3. na okolinu usmjerena organizacija
4. globalna usmjerenost na šira tržišta
5. interakcijsko djelovanje između učesnika

6. snošenje odgovornosti od strane preduzetnika
7. rukovođenje dnevnim akcijama.

29. Svrha organizovanja podrazumijeva sljedeće aktivnosti:

- Definisane poslove i dijeljenje rada na posebne poslove i odjeljenja
- Dodjeljivanje zadataka i odgovornosti za pojedinačne poslove
- Koordiniranje različitih zadataka
- Objedinjivanje – grupisanje poslova u jedinice
- Uspostavljanje odnosa između pojedinaca, grupa i odjeljenja
- Uspostavljanje formalnih linija nadležnosti
- Raspoređivanje organizacionih resursa.

30. Koje su vrste internih promjena (faktora) koje utiču na organizaciju?

Promjena ciljeva, planova, strategije, politike, proizvodnih programa i drugih impulsa iz organizacije.

31. Navedite vrste promjena iz okruženja (faktora) koje utiču na organizaciju?

Promjene izazvane političkim, pravnim, tehnološkim, fiskalnim, ekonomskim i tržišnim uticajima.

32. Navedite jednu konkretnu „demografsku promjenu“.

Demografski trendovi / različiti u tzv. razvijenom i nerazvijenom svijetu; stopa nataliteta, migracije iz sela u gradove. Sve veća potreba za obrazovanjem - globalni trend; poznavanje stranih jezika, informatička pismenost /cjeloživotno učenje

33. Navedite jednu konkretnu „institucionalnu promjenu“.

Subvencije Vlade preduzetnicima kao podsticaj da se bave tom djelatnošću.

34. Navedite jednu konkretnu „ekonomsku promjenu“.

Povećanje kupovne moći stanovništva

35. Navedite faze u procesu promjena i objasnite jednu.

Proces promjena se odvija u tri faze:

1. **Buđenje** - Potreba za promjenom je uočena i pokušava se ukloniti otpor promjenama
2. **Vizija** - Stvorena je vizija nove organizacije i svi resursi u organizaciji se angažuju u ostvarenju tog cilja
3. **Ponovna gradnja** - Počinje se izgradnja nove organizacije, na osnovu stvorene vizije

36. Koji su najčešći otpori promjenama?

1. Otpori znanja
2. Tehnički otpori
3. Motivacioni otpori
4. Otpori moći
5. Kulturni otpori
6. Organizacioni otpori

37. Koji su najčešći razlozi zbog kojih dolazi do otpora promjenama?

Do otpora promjenama najčešće dolazi zbog toga što se ljudi drže starih navika i zato što se plaše gubitka koji bi mogao nastati sa promjenom.

38. Objasnite jedan otpor promjenama.

1. Otpori znanja- rezultat su ili manjka informacija o uočenom problemu ili nepostojanja dovoljnog fonda znanja za rješavanje problema
2. Motivacioni otpori-nastaju jer se pojedinim menadžerima i ostalim zaposlenim mijenjaju kompetencije, nagrade i slicno, pa se dovodi u pitanje njihova motivisanost da prihvate date promjene
3. Kulturni otpori-ogledaju se u tome što se nerado napuštaju stari kulturni obrasci i teško prihvataju prijetnje konkurencijom.

39. Proces organizovanja obuhvata sljedeće aktivnosti:

- Raščlanjivanje (departmanizacija) skupnog na grupe operativnih zadataka;
- uspostavljanje odnosa subordinacije;
- decentralizaciju;
- raspon kontrole;
- delegiranje ovlašćenja
- određivanje modela organizacione strukture

40. Što podrazumijeva departmanizacija?

Podrazumijeva horizontalnu podjelu skupnog zadatka organizacije sve do nivoa pojedinačnih zadataka, te njihovo ponovno grupisanje u okviru pojedinih sektora.

41. Koji tipovi departmanizacije postoje?

Funkcionalna, proizvodna, procesna, zasnovana na tipu korisnika, zasnovana na vrsti opreme, geografska.

42. Objasnite pojam “lanac komandovanja”.

Postojanje kontinuirane linije autoriteta koja polazi od gornjih organizacionih nivoa do najnižih nivoa, i koja razjasnjava ko je kome odgovoran. Podrazumijeva hijerarhijski raspored upravljačkih, izvršnih i kontrolnih pozicija.

43. Pojasnite vezu između “ovlašćenja” i “odgovornosti”?

Ovlašćenja koje ima menadžer pri obavljanju svojih zadataka proističu iz njegove odgovornosti. U skladu s tim, menadžeru ne bi trebalo davati ovlašćenja bez preuzimanja odgovornosti, odnosno odgovornost menadžera trebalo bi da bude u skladu sa njegovim ovlašćenjima.

44. U kakvom odnosu su ovlašćenja i odgovornost pojedinaca?

U jednakom odnosu. Treba nastojati da svaki pojedinac ima onoliko ovlašćenja koliko i odgovornosti. Tako menadžeri na najvišem nivou imaju najviše ovlašćenja, ali snose i najveću odgovornost za poslovanje kompanije.

45. Što je organizaciona struktura?

To je sistem veza i odnosa između elemenata u organizaciji preduzeća koji se projektuju za relativno duže vrijeme i koji se formalno sankcionišu aktima preduzeća.

46. Objasnite pojam “organizaciona šema”.

Graficki prikaz organizacione strukture koji opisuje 5 važnih elemenata: podjelu rada, menadžeri i podređeni, tip posla koji se obavlja, kriterijum grupisanja poslova i nivoa menadžmenta

47. Šta podrazumijeva princip specijalizacije?

Fokusiranje dijela organizacije na obavljanje samo jedne vrste posla u cilju ostvarivanja veće efikasnosti.

48. Koje su slabosti principa specijalizacije?

Dehumanizacija rada, dosada, monotonija, stres i razne frustracije. U cilju sprečavanja ovih pojava, primjenjuju se neke metode koje po svojoj suštini predstavljaju alternative specijalizaciji: rotacija posla, povećavanje posla, obogaćivanje posla, timski rad.

49. Objasnite pojam “formalna organizaciona struktura”

Predstavlja pokušaj menadžmenta da se uspostave šablonizirani odnosi između njenih pojedinih elemenata. Za nju je karakteristično da se formira planski, unaprijed predviđeno (podjela rada, komunikacije...), kruta je i neelastična, ograničava ponašanje pojedinaca, presporo reaguje na uticaje iz okruženja. Prikazuje se u formi organigrama, dijagrama, opisom pozicija (radnih mjesta) i ostalim formalnim dokumentima.

50. Neformalna organizaciona struktura podrazumijeva - One aspekte funkcionisanja organizacije koji nisu isplanirani. Oni nastaju spontano kao rezultat međusobnih odnosa i veza pojedinih članova organizacije iz različitih socijalnih grupa i bez obzira na rang koji zauzimaju u istoj. Ovom vrstom strukture obuhvaćeni su svi odnosi, veze, osjećanja i aktivnosti koje se najčešće ne uklapaju u formalni oblik organizacione strukture. Karakteriše je veća elastičnost i fleksibilnost.

51. Raspon menadžmenta (raspon kontrole) podrazumijeva - utvrđivanje broja podređenih čije djelovanje u organizaciji jedan menadžer može uspješno nadzirati. On predstavlja jedan od postulata klasične organizacione teorije.

52. Od čega zavisi raspon menadžmenta (raspon kontrole)

- sposobnosti i vještine rukovodioca,
- inteziteta interakcije između jedinica ili podređenih članova,
- nivoa do koga se menadžer bavi menadžerskim poslovima,
- veličine i kompleksnosti, te prostorne disperzije aktivnosti,
- ovlašćenja i sposobnosti podređenih
- sličnosti između aktivnosti koje se kontrolišu,
- nivoa izgrađenosti standardnih procedura.

53. Ako je raspon kontrole mali, kakvu organizacionu strukturu možemo očekivati?

Širina raspona menadžmenta je obrnuto proporcionalna broju organizacionih nivoa. Znači ako je nivo kontrole mali, imaćemo velik broj organizacionih nivoa.

54. Autoritet predstavlja - pravo rukovodioca da odlučuje, sprovodi akcije i rukovodi drugima, u skladu sa zadacima i ciljevima organizacije. Autoritet predstavlja i određenu vrstu moći. Moć se može definisati kao sposobnost da se izvrši uticaj, odnosno da se promijene očekivanja ili ponašanje pojedinaca ili grupa.

55. Nabrojite vrste autoriteta. Linijski autoritet, štapski autoritet i funkcionalni autoritet.

56. Funkcionalni autoritet podrazumijeva - pravo upravljanja i kontrole određenim, specifičnim aktivnostima u organizaciji. Pri tome, prepreku za ispoljavanje ove vrste autoriteta ne predstavlja ni to što su ove aktivnosti često povjerene drugim menadžerima i smještene unutar njihovog raspona kontrole.

57. Koje su posledice neslaganja na relaciji formalni – neformalni autoritet?

Formalni autoritet je uslovljen određenim položajem u organizaciji i nezavisan je od osobe kojoj pripada. Autoritet te vrste je dio pozicije u organizaciji i svako ko se nađe na toj poziciji stiče pravo da donosi odluke koje pripadaju tom nivou. Neformalan autoritet je stečen na osnovu znanja, iskustva, vještina. Zbog toga se problemi mogu javiti ukoliko osoba koja posjeduje formalni autoritet ne posjeduje znanje i vještine koje su potrebne za obavljanje određenog zadatka.

58. U čemu je suština delegiranja?

Nekada se dešava da menadžer ne može svugdje stići, pa je prisiljen da delegira na druge. Delegiranje se označava kao proces prenošenja formalnog autoriteta na niže nivoe menadžmenta da bi mogli da ostvare rezultate koji se od njih očekuju. Pri tome je bitno da se ne smanji autoritet onoga ko ga delegira i da time neće biti izbjegnuta odgovornost.

59. Delegiranje podrazumijeva prenos formalnog autoriteta , ali ne i prenos odgovornosti.

60. Navedite nekoliko prednosti centralizacije

Lakše određivanje strateškog pravca, omogućuje jednostavan uvid u cjelokupno poslovanje organizacije, olakšava primjenu zajedničkih standarda, smanjuje administraciju, moguće je izbjeći konfliktne odluke, omogućava dosljednu kontrolu, ponekad je ekonomičnija od decentralizacije.

61. Koje su ključne slabosti decentralizacije?

1. *Ograničeni dometi kadrovskih resursa.* Problem je sadržan u tome da li u organizaciji preovladavaju ljudi koji posjeduju kvalitete i koji su spremni da preuzimaju obaveze ili je više onih kojima nedostaje lična inicijativa i želja da prihvataju odgovornost.
2. *Nužnost integracije sistema.* Decentralizacijom ne smije biti dovedeno u pitanje funkcionisanje poslovnog sistema kao cjeline, što bi imalo za posljedicu gubljenje brojnih sinergijskih efekata.

62. Kada je u pitanju model organizacione strukture u velikim organizacijama da li biste prednost dali centralizaciji ili decentralizaciji i zašto?

Decentralizaciji. Zato što u velikim i složenim preduzećima sve više postaje neophodnost. Veća je brzina reagovanja na probleme kada lokalni menadžment ne mora da čeka povratne informacije iz centralne uprave o načinu rešavanja konkretnog problema, što u većini slučajeva može dovesti do zakasnele reakcije.

63. Kada je u pitanju model organizacione strukture u malim organizacijama da li biste prednost dali centralizaciji ili decentralizaciji i zašto?

Centralizaciji iz razloga što je veličina organizacije mala, i njeno dalje decentralizovanje dovelo bi više do nepotrebne birokratije i smanjenja efikasnosti. U manjim organizacijama lako je doći do glavnog rukovodioca, pa nema problema u komunikaciji.

64. Koji su mogući tipovi decentralizacije? Obrazložite jedan od njih.

Tri su osnovna tipa decentralizacije:

1. **Troškovni centri** - U organizacionoj jedinici sa statusom troškovnog centra menadžeru je dodijeljen autoritet da raspolaže resursima, ali je pritome odgovoran da se ponaša u skladu sa zadatim budžetskim ograničenjima. Formiranje troškovnih centara je motivisano s ciljem snižavanja troškova poslovanja u preduzeću. Umjesto u profitu, njihov rezultat se iskazuje u prekoračenju ili sniženju troškova u odnosu na planirane.
2. **Profitni centri**
3. **Centri investiranja**

65. Kada se neki dio organizacije može organizovati kao profitni centar?

Profitni centar predstavlja širi oblik decentralizacije u kojem je na menadžera organizacione jedinice delegirana odgovornost za postizanje rezultata tj. profita. Veći profitni centri imaju organizovane skoro sve bazične poslovne funkcije. Kao osnovni pokazatelj uspješnosti menadžera u profitnim centrima javlja se profit.

66. Kada se neki dio organizacije može organizovati kao investicioni centar?

U investicionim centrima, pored odgovornosti za profit, kao ključna odrednica menadžerske odgovornosti javlja se prinos na investicije. Stoga se može reći da se ovdje radi o posebnoj vrsti profitnih centara. Formiranje investicionih centara je motivisano željom akcionara da zaštite vlastiti kapital, pri čemu oni smatraju da prinos na kapital bolje od profita odražava njihove interese.

67. Kada se neki dio organizacije može organizovati kao troškovni centar?

U organizacionoj jedinici sa statusom troškovnog centra menadžeru je dodijeljen autoritet da raspolaže resursima, ali je pritom odgovoran da se ponaša u skladu sa zadatim budžetskim ograničenjima. Formiranje troškovnih centara je motivisano s ciljem snižavanja troškova poslovanja u preduzeću. Umjesto u profitu, njihov rezultat se iskazuje u prekoračenju ili sniženju troškova u odnosu na planirane.

68. Kada bi primijenili linijski model organizacione strukture? Koje su njegove ključne karakteristike?

Linijska organizaciona struktura se malo upotrebljava i to najčešće u vojsci. Osnovne karakteristike su:

- zasnovana je na jednostavnim odnosima i direktnim linijama komandovanja
- svaka osoba odgovara samo jednom nadređenom
- odgovornost za izvršenje zadataka je jasno definisana
- pojedinci ne mogu da izdaju naređenja onima koji ne zavise direktno od njih

69. Kako nastaje funkcionalni model organizacione strukture? Gdje se primjenjuje?

Funkcionalni model organizacione strukture je nastao s ciljem da se poboljša produktivnost zaposlenih. Primjenjuje se uglavnom u manjim industrijskim preduzećima, nediversifikovanim preduzećima i preduzećima koja imaju jedan output i jednog potrošača, zatim organizacijama sa monovlasničkom strukturom imovine i koje, uz to, posluju u relativnom stabilnom okruženju.

70. Navedite slabosti funkcionalnog modela organizacione strukture.

Slabosti su:

- centralizacija autoriteta koja prati ovaj oblik strukture
- isticanje ciljeva pojedinih funkcionalnih djelova može dovesti u pitanje ispunjenje zajedničkog cilja
- otežana je međusobna saradnja rukovodilaca
- otežana je koordinacija i kontrola drugih departmana
- odsustvo odgovornosti za zajedničke ciljeve organizacije
- otežana je dobra obuka za menadžere širokog formata

71. Navedite ključne prednosti funkcionalnog modela organizacione strukture.

Prednosti su:

- racionalnost i jednostavnost
- omogućuje specijalizaciju i profesionalizaciju menadžera
- efikasno koristi specijalizaciju i talenat
- precizno razgraničena odgovornost za specifične zadatke.

72. Navedite ključne principe prema kojima može biti organizovan divizionni model organizacione strukture:

Model divizione strukture se zasniva na razdvajanju strateških i operativnih odluka. Odlučivanje je decentralizovano jer se sve važnije odluke donose na nivou divizija. Divizionni model organizacione strukture je fleksibilniji od drugih modela i pogodan za primjenu u velikim preduzećima i nestabilnim uslovima okruženja.

73. Slabosti linijsko-štopskog modela organizovanja su:

- upustva štopskih osoba mogu drugima izgledati kao naređenja,
- menadžeri često dio svojih zaduženjaprenose na štopsko osoblje,
- savjetodavce ne interesuje izvršenje zadataka,
- menadžer može za loša rješenja problema optuživati štopsko osoblje, tako da dolazi do konflikata.

74. Koji organizacioni model biste primijenili u Montenegro Airlinesu? Zašto?

Funkcionalna struktura, jer je MA preduzeće sa užim fokusom na proizvod i tržište. Dakle, MA je kompanija koja pruža usluge avio prevoza. Ova kompanija je organizovana u nekoliko različitih funkcionalnih grupacija. Tako imamo potpresjednike za finansije, oglašavanja, informacione sisteme, tehničku podršku itd. što predstavlja primjer funkcionalne strukture preduzeća.

75. Koji organizacioni model biste primijenili u Plantažama? Zašto?

Divizionni model organizacione strukture. Zato što se radi o preduzeću koje ima veliki asortiman proizvoda, što podrazumijeva veliku diversifikaciju (razne vrste vina, voća itd.), isto tako ovo preduzeće plasira svoje proizvode na brojna tržišta što podrazumijeva primjenu upravo ovog modela organizacione strukture.

76. Navedite ključne slabosti divizionnog modela organizacione strukture.

Ključni nedostaci se ogledaju u sljedećem:

- često izskuje značajna investiciona ulaganja,
- dovodi do dupliranja pojedinih službi po regijama i proizvodima kao što su kadrovska, prodajna, finansijska,
- otežana je kontrola i koordinacija aktivnosti na nivou preduzeća,
- mogući su konflikti između pojedinih divizona,
- evidentan je pritisak na menadžere od strane potrošača za specijalnim tretmanom.

Alternativni odgovor:

Osnovne slabosti divizionog modela su:

- Alokacija resursa zavisi od vrha
- Organizacioni djelovi se orijentišu na profit, a ne na razvoj
- Dolazi do multiplikovanja troškova - svaki organizacioni dio ima svoju administraciju, istraživanje i razvoj, informacioni sistem...

77. Navedite osnovne prednosti divizionog modela organizacione strukture.

Model divizione strukture omogućuje ekonomiju obima, efikasnu alokaciju finansijskih resursa i raspodjelu rizika između jedinica. pored toga, zahvaljujući decentralizovanom odlučivanju, top menadžment ima dovoljno vremena za bavljenje strategijom, zatim, divizione jedinice se lako prilagođavaju promjenama u okruženju, njihovi menadžeri stiču značajno preduzetničko iskustvo.

Alternativni odgovor:

Ključne prednosti divizionog modela su:

- Efektnije se koristi top menadžment
- Smanjuje se prostor za oportunističko djelovanje menadžera jer nema specijalizacije

78. Kada se primjenjuje divizioni model organizacione strukture?

Divizionu organizacionu strukturu se javlja kao posljedica rasta i razvoja preduzeća koja su (usled diverzifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda) ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, neophodno bila primorana da mijenjaju staru strukturu, tradicionalnu funkcionalnu organizacionu strukturu novim oblicima i modelima organizacije. Stoga, jasno nam je da se divizionu organizacionu strukturu se primjenjuje kod preduzeća sa širokim asortimanom proizvoda, odnosno u preduzećima sa visokim nivoom diversifikacije.

79. Kada bi primijenili projektni model organizacione strukture?

Praksa je pokazala da ovaj oblik organizacione strukture daje dobre rezultate:

- kada određeni zadatak, projekat koji treba da se završi ima jasno definisani cilj,
- kada je raspoloživo vrijeme kritično,
- kada je projektni zadatak toliko kompleksan i velik tako da je oko njega potrebno okupiti grupu specijalista.

80. Što podrazumijeva matrični model organizacione strukture?

Matrična organizacija, unutar okvira formalne organizacione strukture, uključuje privremene i promjenjive radne timove koji su okupljeni po pojedinim projektima. Sve dok se neki projekat realizuje unutar formalne organizacije podržavaju ga centralno organizovane servisne službe na nivou organizacije kao cjeline.

81. Koji su ključni nedostaci matričnog modela organizacione strukture?

Ključne slabosti matričnog modela su:

- Rizik od stvaranja anarhije - Uvažavanje mišljenja svakog člana grupe može da dovede do toga da u predzeću postoji više diskusije nego akcije. Ovaj problem je poznat pod imenom "paraliza od analiza".
- "Dvojna" odgovornost zaposlenih (zaposleni je istovremeno odgovoran funkcionalnom ili divizionom menadžeru, kao i direktoru projekta).

82. Zbog čega se matrični model organizacione strukture zove „model sa dvije dimenzije kontrole“?

U menadžmentu termin matrična organizacija koristi za opis organizacionog modela sa dvije dimenzije kontrole.

Jedna dimenzija kontrole je posljedica podjele autoriteta duž vertikalne ili horizontalne linije. Druga dimenzija kontrole je posljedica pobočne (lateralne) raspodjele autoriteta koja potiče od direktora projekta. Dakle, u matričnoj organizaciji svaki zaposleni odgovara funkcionalnom ili divizionom menadžeru, kao i direktoru projekta.

83. Kontigencijski pristup organizovanju podrazumijeva:

Prema kontigencijskom pristupu ne postoji jedan najbolji način menadžmenta, ali ipak postoji mogućnost primjene nekih menadžment principa s obzirom na to da postoje sličnosti u menadžment situacijama. Kontigencijski pristup podrazumijeva da menadžer mora indentifikovati kontigencijske faktore kao što su: veličina firme, okruženje, resursi, tehnologija.

84. Objasnite pojam "adhokratija".

Adhokratija predstavlja oblik organizacione strukture koga karakteriše visok nivo fleksibilnosti i adaptivnosti. Adhokratija se označava kao najbolji lijek za upravljanje haosom. Timovi koji se za potrebe rješavanja problema formiraju u adhokratskoj organizaciji rade po principu brainstorminga ili oluje mozgova.

85. Što je kontrola?

Kontrola, kao posljednja u nizu funkcija menadžmenta, treba da omogući menadžeru uvid u to da li se aktivnosti u organizaciji odvijaju u skladu sa željenim ciljevima, odnosno utvrđenim planom. Kontrola podrazumijeva mjerenje ostvarenih rezultata i njihovo poređenje sa planiranim. Ukoliko se pojave odstupanja, menadžer preuzima korektivne akcije čime se postiže da se planirana i stvarna uspješnost poslovanja podudaraju. Kontrola se zasniva na informacijama o stvarnom ponašanju i odlukama koje su potrebne radi korekcije rezultata. Proces kontrole se obično uspostavlja kao sistem koji neprekidno funkcioniše u toku cjelokupnog procesa upravljanja.

86. U čemu je svrha kontrole?

Svrha kontrole ogleda se u tome da menadžeri zahvaljujući kontroli mogu ponašanje pojedinih članova organizacije uskladiti sa ciljevima organizacije, kao i provjeriti da li podređeni izvršavaju svoje zadatke. Kao i nalaženje i korekcija odstupanja od planiranog (ako je negativno).

87. Navedite faze u procesu kontrole.

- Utvrđivanje standarda (šta i kako treba da bude, koliko košta)
- monitoring (posmatranje)
- Upoređivanje stvarnog ponašanja sa utvrđenim standardima
- Procjena i preduzimanje korektivnih mjera

88. Šta podrazumijeva faza “uspostavljanje standarda” u procesu kontrole?

Ova faza podrazumijeva da se izabrana i kreirana struktura ciljeva u ovoj fazi transformiše u jednostavnu i razumljivu strukturu normiranih procesa(npr. Mjerenje odstupanja ostvarenog u odnosu na planirano), što je uslov za nesmetano odvijanje narednih faza u procesu kontrole . (Kada se standardi utvrde oni postaju linija vodilja u izvršavanju operativnih zadataka. Utvrđeni standardi treba da budu dovoljno motivirajući za sve članove organizacije , da budu realni)

89. Navedite skup standarda kontrole za konkretnu kompaniju koju poznajete.

90. Koje su vrste kontrole?

- Prethodna
- Tekuca
- Naknadna

**91. Da li je model kontrole po principu “velikog brata” poželjan u organizaciji?
Zašto?**

Nije poželjan. Jer funkcija kontrole ne služi da bi u potpunosti nadgledao i pratio rad zaposlenih (VB), nego da bi kontrolisala i pratila produktivnost i efikasnost.

92. Prethodna kontrola podrazumijeva:

Da se prije otpocinjavanja operativnih aktivnosti u organizaciji osiguraju materijalni, ljudski i finansijski resursi i to s obzirom na: potrebnu količinu, kvalitet i vrstu, određeno vrijeme i potrebnu lokaciju. Ova kontrola postoji prije nego se proces aktivira tako da se nepoželjne aktivnosti mogu blokirati.

93. Naknadna kontrola podrazumijeva:

Sprovodi se nakon što je aktivnost kompletno izvedena. Ova vrsta kontrole nije u funkciji korekcije tekucih rezultata organizacije. Ona je prije svega okrenuta ka buducim rezultatima pri čemu uocena odstupanja u proteklom periodu i analiza uzroka koji su do toga doveli predstavljaju pouzdanu osnovu za utvrđivanje ciljeva i standarda u narednom periodu.

94. Navedite slabosti prethodne kontrole:

Slabost ove vrste kontrole je skupo i teško predviđanje i provjera svega što se može desiti.

95. Koje su osnovne prednosti prethodne kontrole?

Jedna od najbitnijih prednosti je što ova kontrola postoji prije nego se proces aktivira, tako da se nepoželjne aktivnosti mogu blokirati.

96. Navedite slabosti naknadne kontrole:

Njena slabost jeste što se ona sprovodi nakon što je aktivnost kompletno izvedena, i ne može biti korištena u funkciju korekcije tekucih rezultata organizacije. PROVJERITI ODG

97. Koje su osnovne prednosti naknadne kontrole?

Okrenuta je budućim rezultatima pri čemu uočena odstupanja u proteklom periodu i analiza uzroka koji su do toga doveli predstavljaju pouzdanu osnovu za utvrđivanje ciljeva i standarda u narednom periodu

98. Za proces kontrole kažemo da je efikasan ako je:

Pouzdan, pravovremen, ciljno usmjeren, ekonomski opravdan, prilagođen organizaciji, integrisan u operativne tokove, okrenut ka budućnosti, okrenut više ka uspjesima nego ka neuspjesima, prihvaćen podjednako od strane menadžera i članova organizacije i dr.

99. Objasnite "Šest sigma" model kontrole.

„Šest sigma“ (Six Sigma) je program upravljanja kvalitetom kojim se želi ostvariti nivo kvaliteta od „šest sigma“. Nastojanje je da se defektni elementi jave izvan raspona od šest sigma (šest standardnih devijacija) u normalnom statističkom rasporedu. Kada se ovo nastojanje prevede na jezik brojki, šest sigma standard garantuje pojavljivanje manje od 3,4 defekata u milion proizvedenih elemenata (Defects Per Million Opportunities - DPMO). Ovaj koncept je prvi uvela kompanija Motorola sredinom 80-ih godina XX vijeka, a kasnije se proširila i na druge kompanije koje se bave proizvodnjom. Posebno veliku popularnost je stekao u kompaniji General Electric.

100. Objasnite "TQM" model kontrole.

Total Quality Management (TQM) je menadžment strategija čiji je cilj da uključi svjesnost o kvalitetu u sve organizacione procese u preduzeću. Ključna komponenta je obezbjeđivanje kvaliteta kroz statističke metode. TQM nastoji da se stvari urade ispravno prvog puta, a ne da se stvari ispravljaju onda kada se urade loše

101. Definišite pojam "menadžment ljudskih resursa" (kadrovski menadžment).

Kontinuelan proces u organizaciji čije su aktivnosti usmjerene na obezbjeđenje kadrova potrebnog profila (pravi ljudi) na pravom mjestu u organizaciji i u pravo vrijeme.

102. Koje su osnovne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (kadrovskog menadžmenta)?

Planiranje kadrova, regrutovanje kadrova, izbor kadrova, socijalizacija, obuka i razvoj kadrova, dobar radnik(menadžeri su odavno shvatili da da njihov uspjeh i uspjeh organizacije zavisi od obezbjeđenja potrebnog broja dobrih radnika), ocjena radne uspješnosti, procjena uspješnosti menadžera

103. Na koje načine kompanija može da oglasi potrebu za novim ljudskim resursima (kadrovima)?

Oglasi(novine, radio, tv, bilbordi, internet), aktivno, putem agencija, aplikacija

104. Navedite najmanje četiri osnovne tehnike koje menadžment ljudskih resursa (kadrovski menadžment) koristi prilikom procjene kandidata.

Intervjui, testovi (psiho testovi, testovi sposobnosti, inteligencije, postignutih rezultata), provjera reference, provjera spretnosti i međusobnih odnosa, pribavljanja mišljenja od institucije na kojoj je kandidat sticao znanje , centri za ocjenjivanje (assessment centers)

L I T E R A T U R A

1. Dr. Anđelko Lojpur, Dr. Mirjana Kuljak - Menadžment, II dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet Podgorica, 2005.
2. Mr. Vladimir Vulić, Materijali sa vježbi 6,7,8,9, Ekonomski Fakultet Podgorica, 2014.

SKRIPTU RADILI:

1. Ana Boričić
2. Lela Ražnatović
3. Marko Pejanović
4. Jelena Vujisić
5. Marko Pešić
6. Bojan Pejović
7. Đorđe Mićović
8. Nikolina Šćepanović
9. Nina Perunović

Kad nas vidite znajte da primamo slatkiše, jer mi ne zarađujemo od vašeg kopiranja naše skripte :)

Veliko hvala mr. Vladimiru Vuliću, kao i profesoru dr. Anđelku Lojpuru što su izbacili ova ispitna pitanja na sajt. Bez Vas ovaj naš projekat ne bi bio moguć.

SREĆNO POLAGANJE STUDENTI!