

Predmet : Organizacija i ekonomika biznisa

Šifra: I-10 OEB

ESPB: 5

Predavač:

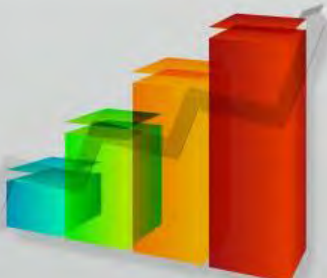
Mr Nikola Radivojević

PLAN NASTAVE

- Menadžment informacionih sistema
- Proces planiranja u organizaciji
- Proces odlučivanja u organizaciji
- Proces komuniciranja
- Proces selekcije HR
- Proces kontrole
- Proces izveštavanja
- MBO

OČEKIVANI ISHODI

- Razumete i shvatite ulogu i značaj MIS-a
- Razumete i ovladate osnovnim procesima u organizaciji: planiranje, odlučivanje, selekcija HR, komunikacija, kontrola, izveštavanje...
- Razumete i ovladate osnovnim principima MBO



Menadžment



**IT,
software
hardwre... ?**

Organizacija

- ekonomski i pravni subjekt
- organizacioni sistem
- skup RS, PR, SR
- Av, Pv, HR
- skup procesa, veza, odnosa, realcija

Pravne forme:

- inokosno
- ortačko
- DOO
- AD

MIS

- planiranja
- odlučivanje
- selekcija HR
- komunikacija
- kontrola
- izveštavanje

RAČUNOVODSTVO

- računovodstvena i finansijska evidencija, analiza i izveštavanje

Šta i zašto
proučavamo ?

**90% IT poslova
odnosi se na:**
održavanje IT mreže
kreiranje rešenja po
zahtevu klijanta (B2B,
B2H, e-business, e-
banking)



Kako?
2X

*Koji su
klijentovi
zahtevi?*



Problem nerazumevanja?

MENADŽMENT INFORMACIONOG SISTEMA - MIS

Šta je to MIS?

Koji sistemi MIS-a postoje?

Inforamcija & Menadžerski nivoi

Informacija & budžetska kontrola

Ciljevi implementacije MIS-a u organizaciju

Faze implementacije

Teškoće u implementaciji MIS-a u organizaciju

Šta je to MIS i IS?

Podatak je sirova činjenica, **informacija** je obrađeni podatak koji može da se koristi za donošenje odluka ili rešavanje određenih problema.

IS – sredstvo za prikupljanje, organizovanje i distribuciju podataka na način da oni postanu korisne informacije. IS je značajan za sve funkcije menadžmenta.

IS menadžerima služe na dva osnovna načina:

1. da se snađu u složenom odnosu organizacije i okruženja
2. racionalno i efikasno delovanje unutar preduzeća

MIS – prikupljanje i distribuciju podataka na takav način da odgovaraju informatičkim potrebama pojedinih menadžera.

Osnovne komponente MIS-a su:

- prikupljanje podataka iz internog i eksternog okruženja
- stvaranje baze podataka
- transformacija podataka u korisne informacije

Šta je to MIS i IS?

Vrste MIS-a koje se koriste u organizaciji za potrebe različitih menadžerskih nivoa su:

1. Sistem za podršku u odlučivanju (DSS) – za donošenje programiranih i neprogramiranih odluka
2. Executive Support Systems (ESS) – sistemi za podršku izvršavanja – koriste se kao pomoć u izvršavanju različitih potreba različitih menadžerskih nivoa.
3. Artificial Intelligence – sistemi veštačke inteligencije – sistemi koji deluju kao biološki sistemi

Zadatak IS jeste da unapredi korišćenje informacija za potrebe menadžmenta, njegovih namera i postavljenih ciljeva.

Osnovu efikasnog MIS-a čine:

- tehnički kvalitetan sistem
- podrška koju IS dobija od menadžmenta
- uključenost pojedinaca u sve faze koncipiranja i implementacije MIS-a

Informacija i budžetka kontrola

Budžet:

- sadrži sredstva za projekte, programe i planirane aktivnosti, tj. sadrži izvore i finansijske obaveze;
- predstavlja sredstvo za raspoređivanje organičenih sredstava na različite nosioce zadataka koji mogu da konkurišu jedni drugima.

Pre započinjanja aktivnosti potrebno je:

- odrediti izvore finansiranja
- odrediti sumu sredstava po izvorima i ukupna sredstva
- dinamiku ulaganja i trošenja tih sredstva

Pravila budžetiranja:

- menadžment određuje prioritete
- korisnici su dužni da poštuju pravila budžetiranja i da planirana sredstva troše u skladu sa definisanim prioritetima i namenama.

Ciljevi uvođenja MIS-a

Pre implementacije MIS-a neophodno je definisati cilj, tj. identifikovati šta organizacija namerava da postigne uvođenjem određenog MIS-a.

- unpređenje procesa komunikacije, efikasnija obrada podataka, dobijanje blagovremenih informacija i sl.

Ukoliko nastoji da unapredi segment:

proizvodnih informatičkih struktura – računarska konfiguracija treba da obuhvata tri elementa: količinu, asortiman i vreme ulaska sirovina u proizvodnju, disperziju materijala po proiz. programima, uklađivanje faze proizvodnje i pripreme, otpremu u magacin i sl;

administriranja, baze podataka – konfiguracija je usmerena na obračun plata, evidenciju radnog vremena, evidenciju materijalnog i finansijskog računovodstva i sl.

podrška odlučivanja – konfiguracija je usmerena na prikupljanje i obradu podataka.

Napomena: potrebno je uskladiti postojeće HR i računarske kapacitete sa potrebnim.

Faze implementacije MIS-a

Implementacija podrazumeva niz odluka i koraka koje treba sprovesti sukcesivno:

1. formirati tim za dizajniranje i implementaciju MIS-a
2. doneti odluku: razviti ili kupiti postojeći softver
3. pred test – da li ili ne? (zavisi od pristupa).
 - zamena starog novim
 - dopuna starog
 - pilot projekat
 - fazna implementacija
4. obuka zaposlenih

Teškoće u implementaciji MIS-a

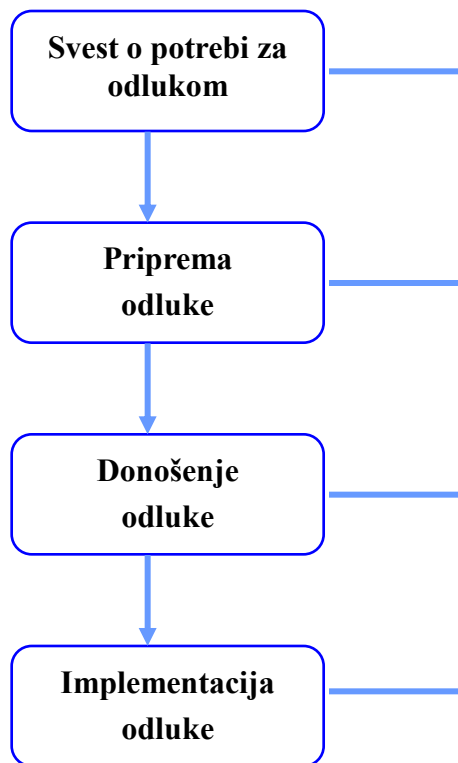
1. doneta je odluka o implementaciji novog sistema, a zadžana su stara organizaciona rešenja – vodi do otpora i paralelnih sistema.
2. prekidanje neformalnih odnosa i veza u organizaciji
3. zahteva od zaposlenih da se odreknu starih i naučenih uloga u organizaciji
4. zadržana stara organizaciona klima i kultura
5. primena sistema subordinacije.

Prevazilaženje teškoća u implementaciji:

- jasno kažite ko su korisnici sistema i definišite njihove uloge
- participacija i obuka zaposlenih
- objasnite im koje su koristi od novog sistema

Proces odlučivanja

Odlučivanje predstavlja proces izbora između dve ili više mogućih, unapred pripremljenih akcija, te njihovu implementaciju kako bi se postiga unapred zadati cilj.



Proces odlučivanja

Proces odlučivanja

Početak svakog odlučivanja ima uzrok u jasnoj potrebi nekog entiteta za odlukom.

Potreba za odlukom može se pojaviti i mimo egzistencije problema:

1. ako postoje ciljevi koje treba ostvariti, ako se ukaže iznenadna prilika,
2. ako se mora izabrati i provesti neka aktivnost po unapred dogovorenoj metodologiji i
3. kada postoji problem diskrepance.

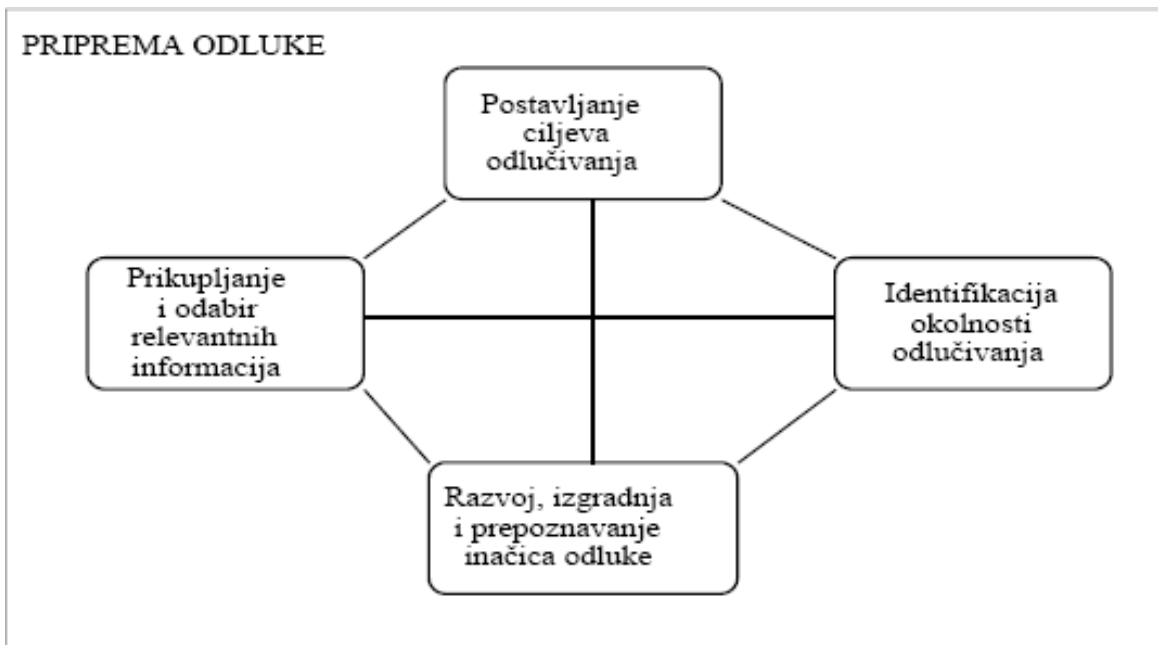
Izvori potreba za odlukom:

- (1) postojanje želje i interesa entiteta za usklađivanjem stvarnog sa željenim stanjem
- (2) postojanje pritiska na odlučivanje zbog moći drugog socijalnog entiteta, koji je zainteresovan za prevazilaženje uočenog nesklada.

Proces odlučivanja

Priprema odluke se sastoji iz četiri međusobno povezanih aktivnosti:

- (1) definisanje ciljeva odlučivanja,
- (2) prikupljanje i odabir relevantnih informacija,
- (3) razvoj alternativnih odluke i
- (4) identifikovanje okolnosti odlučivanja.



Proces odlučivanja

- Ciljevi odlučivanja ne treba da budu puke apstrakcije nego posebni standardi koje treba ispuniti pri realizaciji odluka i koje treba koristiti kao etalon prilikom procene efikasnosti odluke.

Ciljevi mora da budu: jasno definisani, određeni i razumljivi,

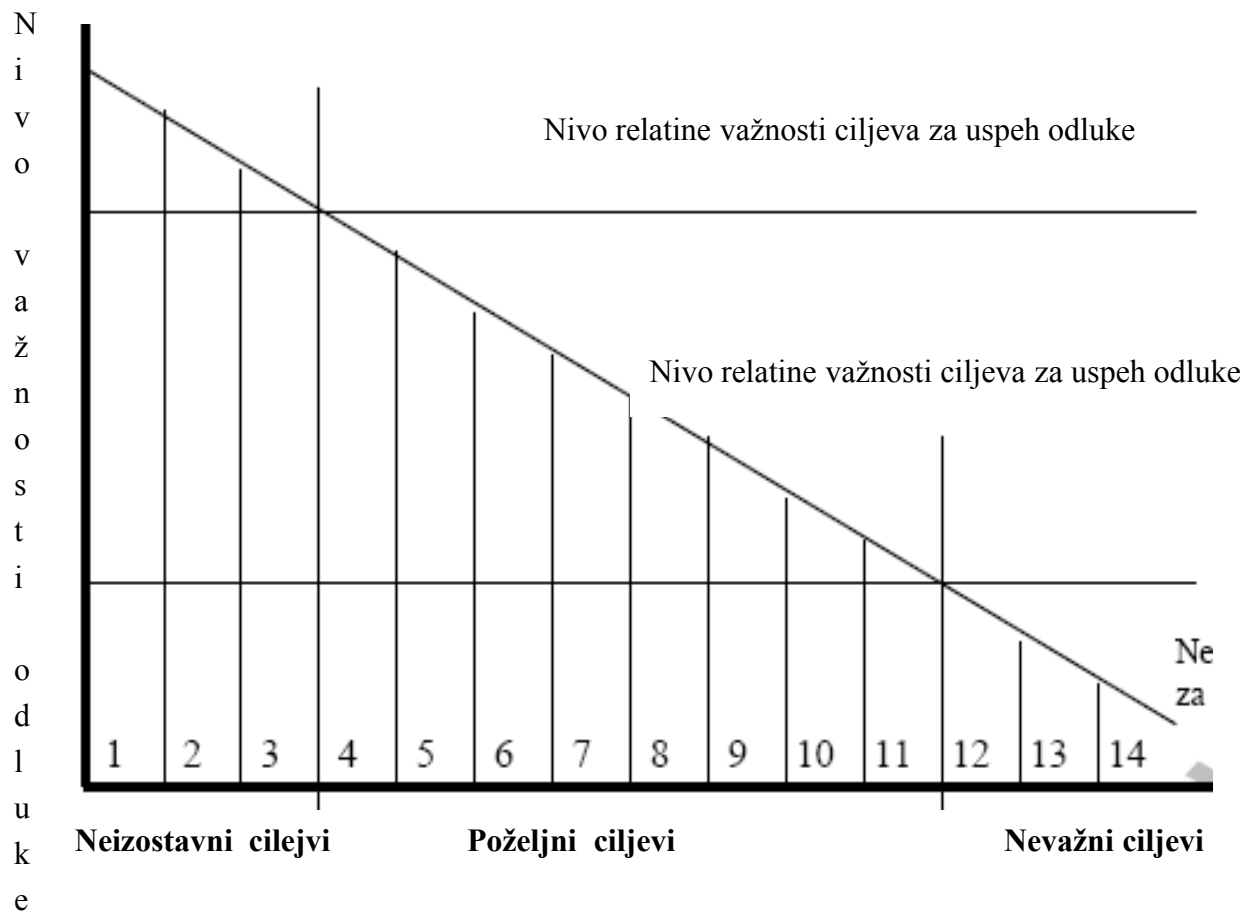
Važna osobina ciljeva jeste merljivost, kako bi donositelj odluke mogao praviti komparaciju između postignutog i željenog stanja. Kao takvi, oni predstavljaju krajnje ishodište ka kojem donosilac odluke usmerava svoje odlučivanje.

- **Hijerarhija organizacionih ciljeva**

- ciljevi na nižim organizacijskim nivoima počivaju na cilju (ili ciljevima) višeg nivoa (engl. *means-end chain*).
- ciljevi nižih organizacionih nivoa služe kao "sredstvo" za ostvarivanje ciljeva viših nivoa.
- zavisno od aspekta posmatranja ciljevi su i "sredstva" i "krajnji ishodi".
- ciljevi top menadžmenta nemaju ulogu "sredstva".

Proces odlučivanja

Uticaj relevantnosti ciljeva za donosioca odluke

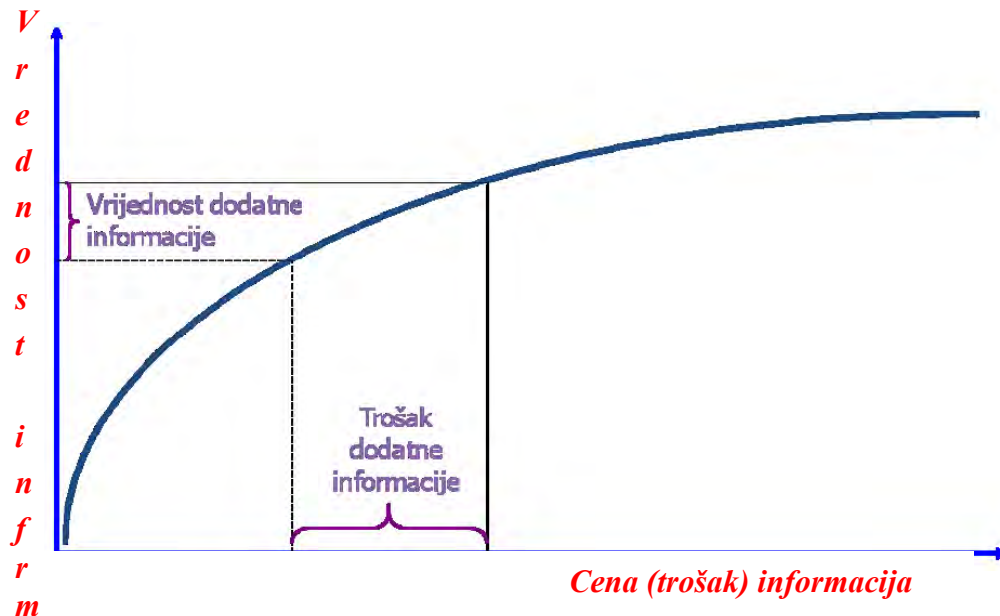


Proces odlučivanja

Informacija je podatak obrađen u obliku koji je koristan za njenog korisnika i koji ima stvarnu ili percipiranu vrednost za njegove sadašnje i buduće odluke i akcije.

Prikupljanje informacija potrebno je graditi na balansu tri činioca:

- (1) troškova dodatne informacije,
- (2) percipirane isplativosti dodatne informacije u procesu odlučivanja i
- (3) nivoa aspiracije donosioca odluke.



Proces odlučivanja

Problemi i nedostaci u procesu prikupljanja informacija su:

- (1) obično prikupljaju puno informacija i onda ih ne koriste,
- (2) traže više informacija nego što raspolažu i onda ih zanemaruju,
- (3) uglavnom prvo donose odluke i tek nakon toga traže relevantne informacije i
- (4) teže prikupljanju velikog broja informacija koje imaju malo ili nimalo relevantnosti za situaciju odlučivanja.

Kreiranje alternativnih odluka:

Jasno postavljeni ciljevi i utvrđen redosled njihove važnosti pomaže u lakšem procesu generiranja alternativnih odluka. Odluke se mogu podeliti u dve grupe:

- 1) grupu čine već postojeće (i ranije korišćene) akcije i
- 2) grupa namenski dizajniranih (razvijenih) mogućih akcija za odlučivanje

Racionalan donosilac odluke ne može preterivati u broju i varijantama razvoja alternativnih akcija jer je to povezano sa troškovima i nedostatkom vremena. Otuda često se dešava da veliki broj alternativa je inkompatibilan sa efikasnošću procesa odlučivanja.

Proces odlučivanja

Razlikujemo de vrste odluka:

Programirane – koje se donose u uslovima sigurnosti, kada donosilac odluka poznaje i razume stanje u okruženju.

Osnovne karakteristike programiranih odluka su:

1. rutinske tj. odluke koje se ponavljaju
2. postoje procedure za njihovo donošenje
3. ne izazivaju dilemu kad ih ponovo treba doneti
4. donose se u situacijama kada postoje jasni kriterijumi za njihv odabir

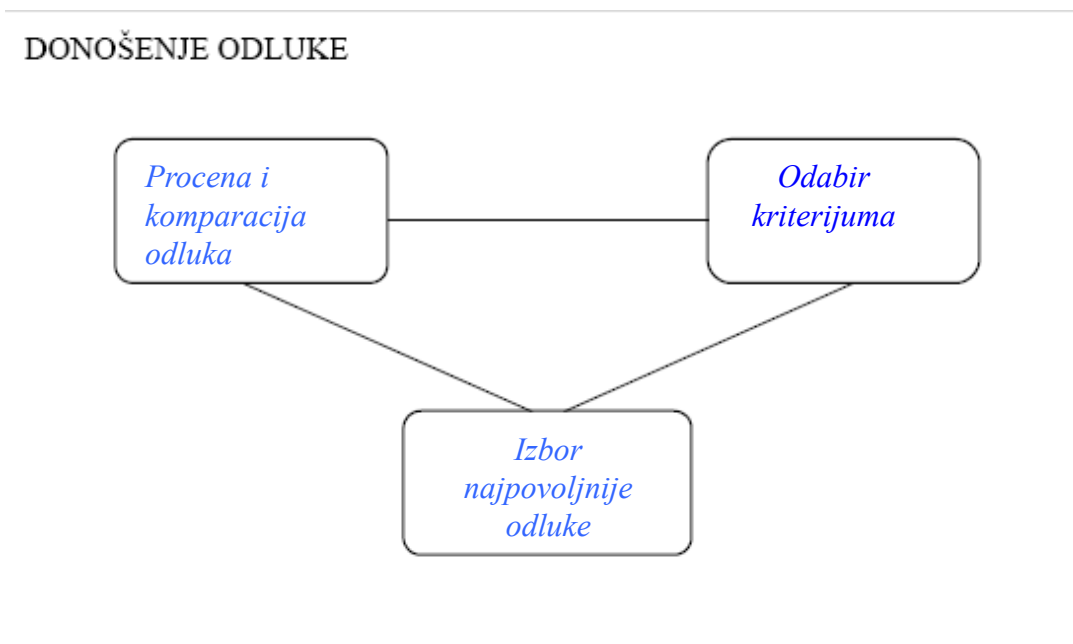
Neprogramirane odluke – donose se u uslovima neizvesnoti, kada donosilac ne poznaje ili ne može da razume i stanje u okruženju. Odnose se na složene i kompleksne probleme

Osnovne odlike ovih odluka su:

- nerutinske, neponavljaju
- nove, ne postoje procedure za njihvo donošenje niti kriterijumi za njihov odabir
- nestrukturirane odluke

Proces odlučivanja

Procena odluka odnosi se na sagledavanje efekata odluke na ostvarivanje definisanog cilja. Potrebno je svaku odluku proceniti i međusobno ih uporediti. Svaku odluku treba sagledati s aspekta troškova, zahtevanih HR, vremena realizacije, koliko su prihvatljive za one koji ih trebaju realizovati, s aspekta rizika i sl.



Proces odlučivanja

Ako postoji diskrepanca između standarda i učinaka implementirane odluke, potrebno je provesti korektivnu akciju.

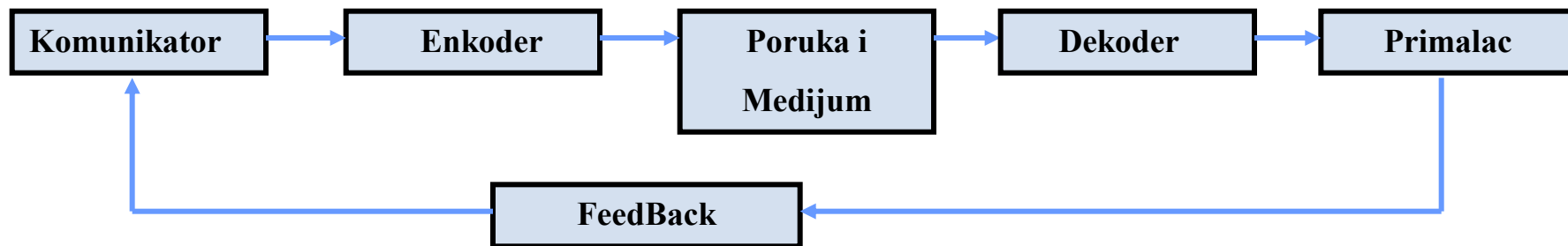
Korektivna akcija se može usmeriti

- (1) prema postavljenim ciljevima ako nisu adekvatni u novonastaloj situaciji,
- (2) prema postupku pripreme odluke ako se došlo do novih informacija ili drugih saznanjima,
- (3) prema fazi izbora ako se odabrani kriterij pokazao neodgovarajućim
- (4) prema fazi implementacije odluke, ako se odluka nije dosljedno sprovela

Komunikacioni proces

Komuniciranje je proces prenošenja informacija i razumevanja putem upotrebe zajedničkih simbola (verbalni i neverbalnih simbola).

Proces komuniciranja sastoji se iz sedam elementata:



1. Komunikator je zaposleni član organizacije sa idejom, informacijom ili namenom.
2. Enkoder ima zadatak da prevede ideju ili informaciju u sistematičan skup simbola – u jezik izražavanja komunikatorove svrhe. Drugim rečima, zadatak enkodera je da obezbedi formu u kojoj ideje i informacije mogu da se izraze kao poruku.
3. Poruka je rezultat rada enkodera. Može da bude verbalna ili neverbalna.

Komunikacioni proces

4. Mediji su sredstva za prenošenje poruka u organizaciji. One mogu da se prenose u pisanoj, usmenoj formi, grafički i sl.
5. Dekoder ima zadataka da dekodira poruku kako bi ona bila razumljiva za primaoca poruke.
6. Primalac je odoba kojoj je poruka poslata
7. Povratna sprega omogućava komunikacioni proces između onoga ko šalje i ko prima poruku.

U dizajniranju sistema komunikacije i MIS, treba voditi računa da se proces komuniciranja u organizaciji odvija u četiri pravca:

- odozdo prema gore
- odozgo prema dole
- horizontalno
- vertikalno

Komunikacioni proces

Pored ovih kanala komuniciranja u organizaciji, postoji i tzv. interpersonalno komuniciranje, odnosi se na sistem veza i načina komuniciranja između pojedinaca u organizaciji. Prilikom dizajniranja IS treba videti računa o interpersonalnom stilu menadžera, tj. sličnom stilu i načinu na koji menadžer u organizaciji prenosi poruke i povezuje pojedince u organizaciji.

U zavisnosti od toga da li su nam informacije poznate nama ili drugima razlikujemo četiri moguće situacije:

1. Arena – informacija je poznata i nam i drugima
2. Fasada – informacija je poznata samo nama
3. Slepa tačka – informacija je poznata drugima
4. Neznanje – niko ne poseduje informaciju

Prilikom dizajniranja IS u funkciji procesa komuniciranja u organizaciji treba imati u vidu da proces komuniciranja u organizacije je, pre svega formalizovan proces, koji je dizajniran u skladu sa organizacionim procesima, procedurama, radnim zadacima i organizacionom strukturom kao podrškom prethodno pomenutih potreba organizacije.

U zavisnosti od gore spomenutih potreba organizacije razlikujemo sledeće tipove **kanala procesa** komuniciranja u organizaciji:

krug - koristi se u situaciji kada radni zadaci nisu rutinski i kada zahtevaju velika znanja i invencije; kada je potrebno podržati kreativnost,

višestruki kanali - podrazumeva uključivanje svih članova organizacije, ali je izuzetno komplikovan te se retko koristi;

lanac - je koristan za donošenje odluka koje zahtevaju učešće većeg broja organizacionih jedinica ili pojedinaca; participacija odlučivanja;

točak – koristi se kada se donose rutinske odluke i rešavaju rutinski zadaci. U ovom kanalu postoji centralna tačka koja ima ulogu koordinatora

"y" – spada u grupu decentralizovanih mreža komuniciranja u organizaciji.

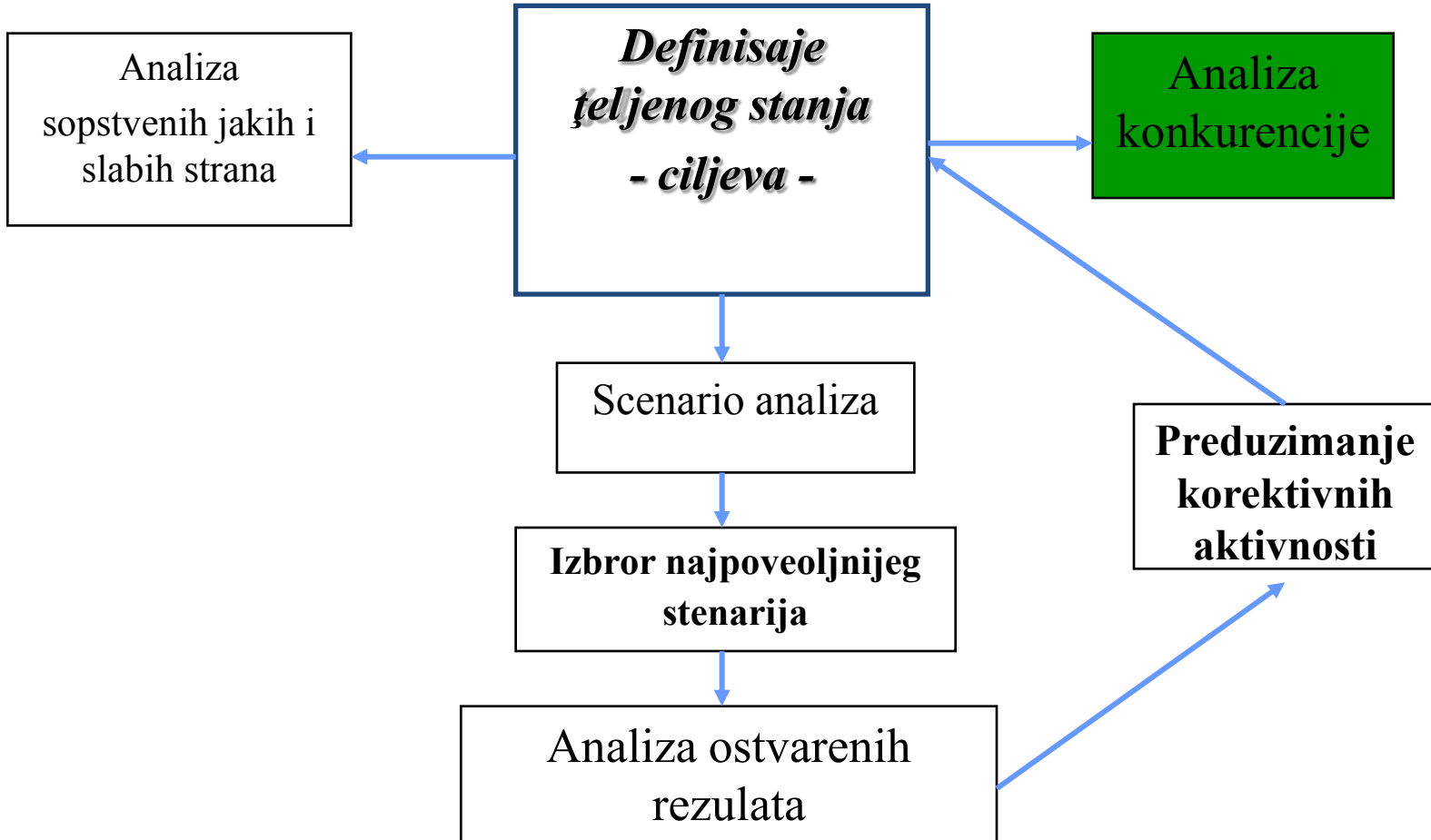
Barijere procesa komunikacije u organizaciji:

1. ne slaganje "polja iskustava" onoga ko šalje i ko prima poruku; enkodera i dekodera
2. selektivno slušanje – stvara pogrešnu sliku ostvarnom stanju, ***učesnici u komuniciranju čuju samo ono što žele da čuju***
3. semantički problemi – isti simboli, znaci i pokreti mogu da imaju različita značenja za različite grupe i pojedince u organizaciji te mogu da dovedu do nerazumevanja u komuniciranju
4. filtriranje informacija – odnosi se na činjenicu da pojedinci često zadržavaju deo poruke koji može biti važan za donošenje odluke ili zadržavaju a bi ostvarili određenu kontrolu nad procesom komuniciranja, da bi manipulirali.
5. Jezik grupe – upotreba žargona, fraza i određenih asocijacija koji su svojsveni određenim profesionalnim timovima ili ekspertima mogu da dovedu do nerazumevanja u procesu komuniciranja kada se koriste za prenošenje poruka drugim učesnicima u organizaciji
6. problem apsorpcije informacija – usled pritiska vremena ili količine informacija javlja se problem apsorpcije informacija i razumevanje poruka.

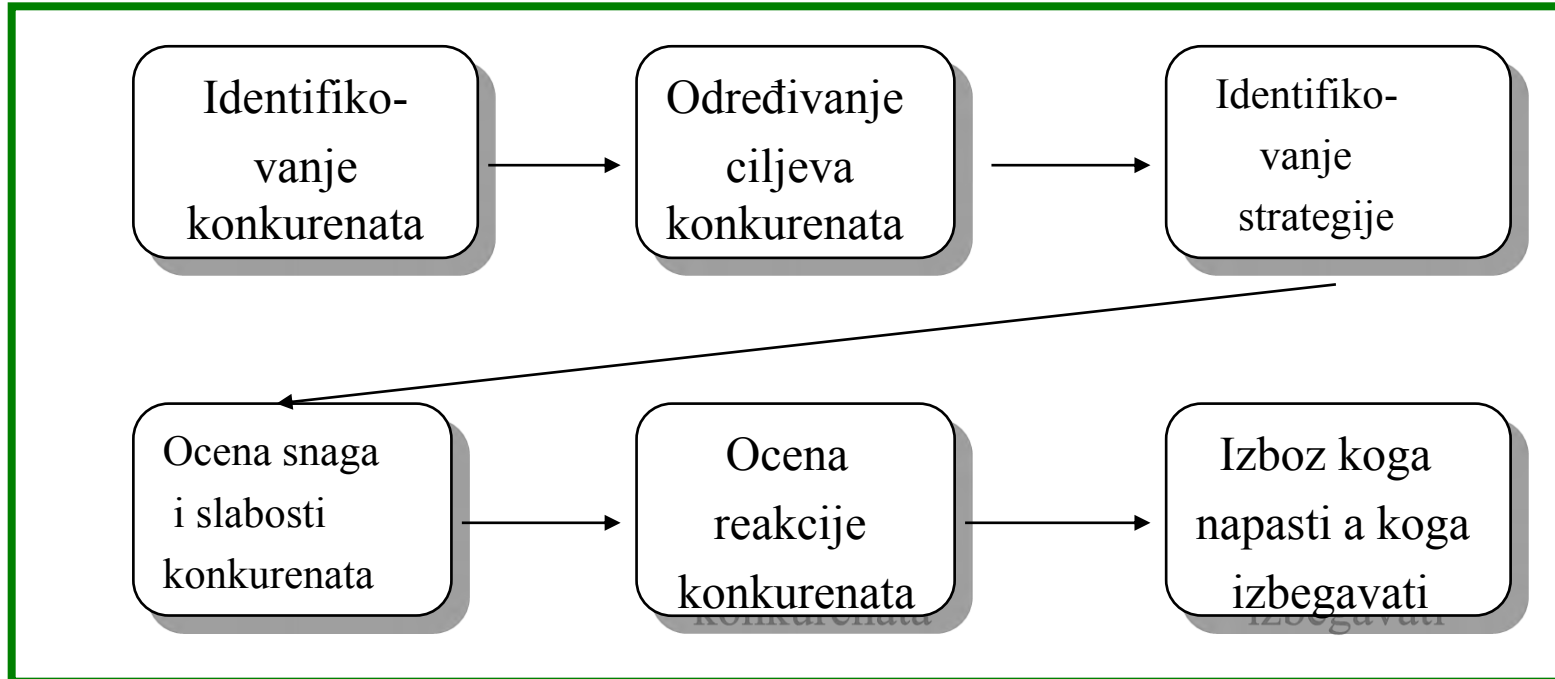
Unapređenje procesa komunikacije u organizaciji:

1. identifikovati postojeći sistem komuniciranja, smetnje i barijere
2. identifikovati ulogu menadžera u procesu komuniciranja i ostalih pojedinaca, kao i njihove stavove i potrebe u vezi komuniciranj u organizaciji
3. predložiti nove tehnike i sisteme koji pružaju podršku procesu komuniciranja u organizaciji.
4. uskladiti proces komuniciranja sa organizacionom strukturom. Dizajniranje organizacione strukture treba da bude u skladu sa komunikacionim potrebama u organizaciji; vertikalnim, horizontalnim i dijagonalnim načinima porenjenja poruka.

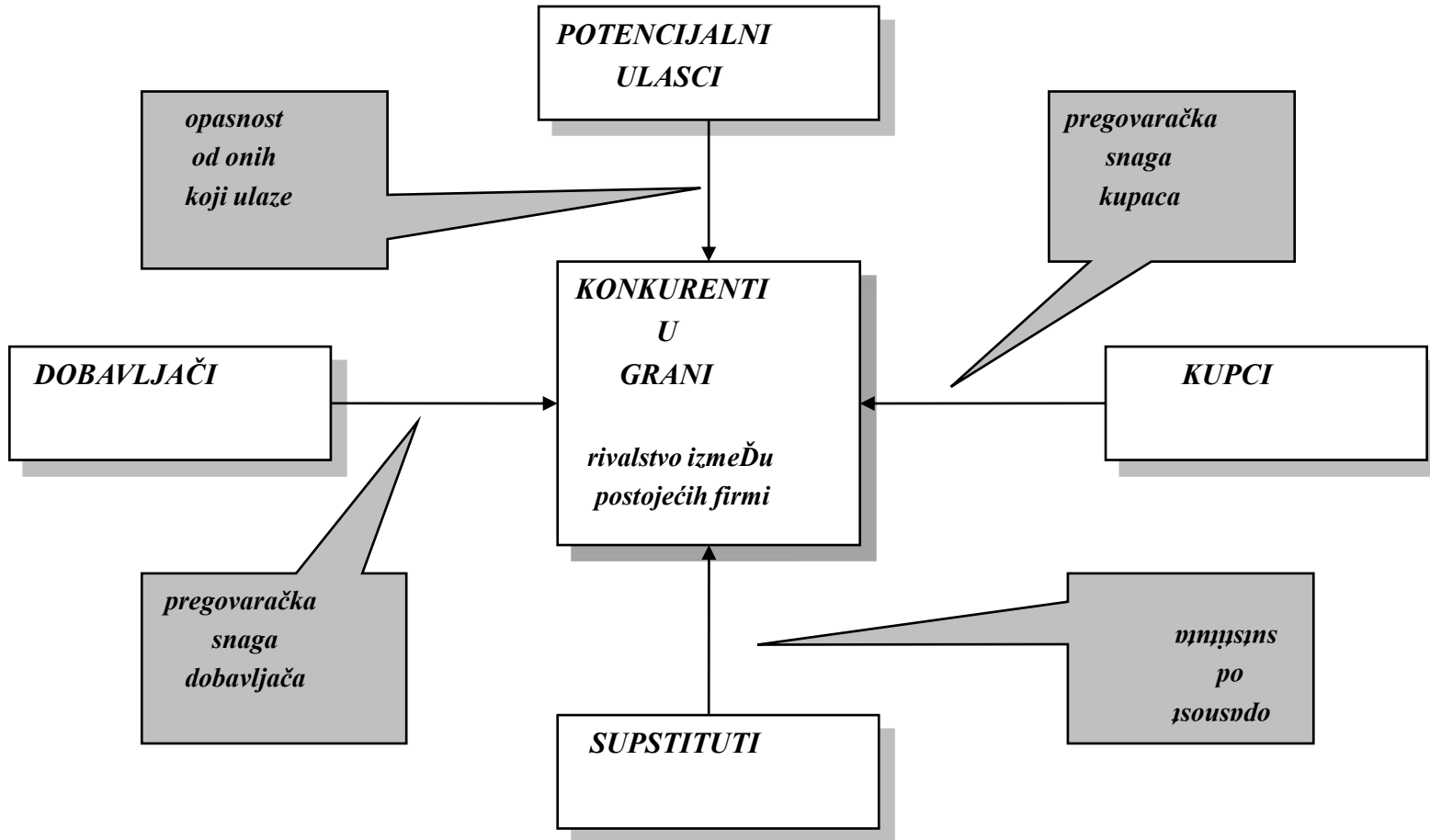
Proces Planiranja



Analiza konkurenata



Analiza konkurentskog okruženja



Reference:

- Stefanović, Ž., (2004) Menadžemnt, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac.

Hvala na pažnji

