

НОВА МЕНАЏМЕНТ ПАРАДИГМА

1



У условима непредвидљивог и све захтевнијег пословног окружења организације усвајају нове теорије пословања – парадигме пословања – нове правила понашања и погледе на свет који су флексибилнији и сензитивнији од досадашњих

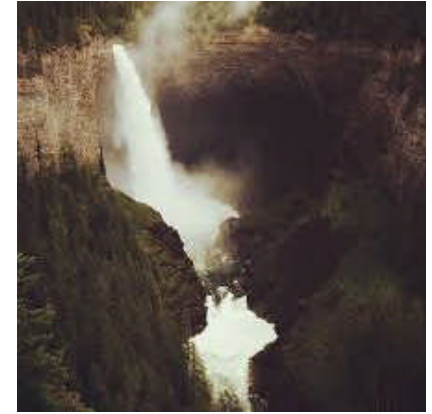
УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ

УПРАВЉАЊЕ СТРЕСОМ

УПРАВЉАЊЕ КОНФЛИКТИМА

ТРАНСФОРМАЦИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ



***„Волеми живот,
значи волеми време”***

(Франклин)



- **Менаџмент времена = Уштеде времена**
- **Све већа пажња посвећује се развијању ове способности код менаџера, како би отклонили „празне ходове” и створили могућности за побољшање употребе времена**

НА ОВАЈ НАЧИН МЕНАѢЕРИ БИ ПОСТИГЛИ:

- **БОЉЕ ПОСЛОВНЕ ПЕРСПЕКТИВЕ**
- **ВЕЋУ КРЕАТИВНОСТ НА ПОСЛУ**
- **СМАЊЕЊЕ СТРЕСА**
- **ВИШЕ СЛОБОДНОГ ВРЕМЕНА ЗА ПОРОДИЦУ, ПРИЈАТЕЉЕ И СЕБЕ**
- **КОНЗИСТЕНТНО И СИСТЕМАТИЧНО ПОСТИЗАЊЕ ЗАЦРТАНИХ ПОСЛОВНИХ ЦИЉЕВА И ЗАДАТАКА**

Да би ово остварили менаџери морају унапред да планирају своје обавезе

- **Анализа посла (радних задатака) у току радног дана са листом приоритета међу задацима и обавезама**
- **Груписање проблема и задатака по сродности и утврђивање које ће од њих самостално да обавља, а које ће препустити другима**

- **Након ова два корака менаџер би требало детаљно да проанализира како да утроши своје време; најбољи начин анализе времена – вођење дневника**
- **Сугерише се да дан подели у сегменте од по (нпр. 15 минута) и да утврди шта треба да уради у току сваког временског сегмента**
- **Након сваке радне недеље треба да провери како је искоришћено протекло време, упоређујући оставарене са планираним радним задацима и обавезама**

- **Многи менаџери сматрају да је веома тешко планирати унапред своје обавезе**
- **Истичу да је најбоље радити неплански и са извесном дозом притиска, што их мобилише да брже и боље раде**
- **Овакви ефекти могу да се постигну само на кратак рок – дугорочно гледано хроничан притисак и стрес на послу чине менаџера исцрпљеним и неефиксаним**

Како управљате вашим временом?

1. Телефон ме стално прекида	увек	понекад	никад
2. Бројне особе ме стално прекидају у послу	увек	понекад	никад
3. Састанци су много дужи него што је то неопходно и често су незадовољавајући по своме карактеру	увек	понекад	никад
4. Не правим листу приоритета, већ покушавам да пуно послова обавим одједном	увек	понекад	никад
5. Често правим распоред днених обавеза под притиском, зато што се стално дешавају непредвидљиве ствари	увек	понекад	никад
6. Имам пуно радног материјала на свом столу, чије читање захтева доста времена	увек	понекад	никад
7. Постоји често недостатак информације, због недовољне комуникације међу људима са којима радим	увек	понекад	никад
8. Имам потешкоћа да кажем не, када ме други питају за неку услугу	увек	понекад	никад
9. Немам јасне професионалне или личне циљеве, односно често не знам у чему ми је протекао дан	увек	понекад	никад
10. Не могу да се самодисциплинујем код обављана послова	увек	понекад	никад

Увек = 0; Понекад = 2; Никад = 3

0–15 не планирате своје време, дозвољаваате да то други раде уместо вас

15–22 своје време организујете, али не довољно успешно

23–30 можете да послужите другима као узор како треба на правилан начин управљати временом

- **Иако је сваком менаџеру циљ да успешно управља временом, многи од њих повремено имају стрес, с обзиром да већину послова покушавају да обављају истовремено**
- **Многи менаџери нису у стању да контролишу свој рад, због великог броја телефонских позива, непланираних састанака и др.**

Редослед планирања и управљања временом

- Овладати принципима писања и планирања обавеза
- Направити дневну шему обавеза
- Утврдити приоритете
- Обезбедити самодисциплину у спровођењу плана
- Повремено мењати приоритете, с обзиром да се променама у бизнису мењају активности и потребно време за обављање послова

Предности планирања и управљања временом (1)

- 1. Боља припрема следећег радног дана**
- 2. Јасна представа о радним задацима**
- 3. Добра организација дневних активности**
- 4. Концентрисање на основне ствари**
- 5. Разликовање важних од мање важних ствари**

Предности планирања и управљања временом (2)

6. Доношење одлука које се односе на приоритете
7. Повећање ефикасности кроз координацију радних задатака
8. Уштеде времена и новца
9. Повећање сатисфакције и мотивације
10. Побољшање самоконтроле
11. Побољшање самодисциплине

УПРАВЉАЊЕ СТРЕСОМ

- **КАКО ЋЕ СЕ МЕНАѢЕРИ СУПРОТСТАВИТИ СТРЕСУ ЗАВИСИ ОД ЊИХОВЕ ЛИЧНОСТИ, ТОЛЕРАНЦИЈЕ, СПОСОБНОСТИ ДА ЖИВЕ СА ПРОМЕНАМА**
- **СТРЕС МОЖЕ ДА СЕ САВЛАДА ЗАХВАЉУЈУЋИ АДАПТИВНОМ ПОНАШАЊУ**

Најефикаснији начини савлађивања стреса (1)

- 1. Изграђивање пријатних и односа пуних подршке са колегама, надређенима и шефовима**
- 2. Ако постоје неке од недоумица које се односе на радну улогу, треба одмах појаснити односе са надређеним**
- 3. Потребно је прецизно поставити радне задатке**
- 4. Уколико менаџер не може да изађе на крај са радним задацима треба да потражи помоћ са стране**

Најефикаснији начини савлађивања стреса (2)

- 5.** Сваки менаџер треба да у својој каријери постави радне задатке који су реални и остварљиви
- 6.** Уколико менаџер има пуно проблема које треба да савлада, потребно је да направи листу приоритета
- 7.** Ако се менаџер суочава са кризом, потребно је да узме одмор (слободне дане) како би нашао решење за њено савлађивање
- 8.** Менаџер мора да научи технике за управљање временом, како би имао довољно времена за релаксацију и опуштање

Најефикаснији начини савлађивања стреса (3)

- 9.** Менаџер мора да самостално утврди да ли посао који обавља одговара његовом таленту, знањима, афинитетима...
- 10.** Менаџер треба да се суочи реално са оним што жели и може да постигне
- 11.** Потребно је да менаџер утврди све оно што је потребно да учини, како би направио равнотежу између личног живота и каријере

Узроци стреса (1)

- **УСЛОВИ РАДА** – непријатни услови рада, који подразумевају да се брзо ради или се очекује велики физички напор или прековремени рад; то се може негативно одразити на физичко и ментално здравље
- **ПРЕТЕРАНИ РАД** – претрпаност пословима или оптерећеност у мери која превазилази капацитете једне особе
- **КОНФЛИКТНА РАДНА УЛОГА** – када појединци обављају послове које не желе или када морају да обављају послове који не одговарају спецификацији њиховог радног места
- **НЕДЕФИНИСАНА РАДНА СНАГА** – када појединци нису дефинисали јасне одговорности на послу
- **ОДГОВОРНОСТ** – повећана одговорност за људе често значи пренатрпаност пословима, радним задацима и састанцима

Узроци стреса (2)

- **РЕЛАЦИЈЕ СА НАДРЕЂЕНИМА** – потешкоће са руководством које је некооперативно или исувише критички настројено
- **РЕЛАЦИЈЕ СА КОЛЕГАМА** – недостатак подршке и помоћи, затим потешкоће у постизању кооперације на заједничким пословима, ривалитет и сл.
- **СИГУРНОСТ ПОСЛА** – постојање неизвесности и несигурности у погледу перспективе посла
- **СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИЈЕ** – аутократски стил менаџмента, недостатак информација, преовлађивање тензије, ...
- **СПОЉНИ ПРИТИСЦИ** – проблеми у породици, изазвани честим одсуствавањем са посла, давање приоритета послу пре него породици и партнеру, честа путовања и сл.



- **УПРАВЉАТИ СТРЕСОМ = ВЕОМА ТЕШКО**
- **ПРИПРЕМА И РАЗУМЕВАЊЕ ОНОГА ШТО НАС ОКРУЖУЈЕ – МОЖЕ ПОМОЋИ ДА СЕ ОДУПРЕМО СТРЕСУ**
- **Последице стреса:**
АНКСИОЗНОСТ И ДЕПРЕСИЈА – проузроковани најчешће прековременим радом, сталном променом активности, недостатком личне промоције и могућношћу за напредовањем, недостатком личних контаката или лошим окружењем

- **Болести које доносе стресови, нпр. у Великој Британији коштају око 7. милијарди фунти, што је еквивалентно са 80 милиона изгубљених радних дана**
- **Од напада панике трпи више од 3% људи у Великој Британији; симптоми: зујање у ушима, напетост у мишићима екстремитета, главобоља, тахикардије и сл.**
- **Сви људи који пате од поменутих и сличних симптома, морају да потраже стручну помоћ или да науче како себи да помогну**

Самопомоћ

- Да сами себе десензибилизујете од узрока страхова од којих пате, излажући се што више њима
- Морају научити себе да позитивно мисле, концентришући се на ствари које ће се сигурно добро реализовати, него на ствари које су кренуле лошим током

**„Супроставите се страху
и мислите позитивно!”**

УПРАВЉАЊЕ КОНФЛИКТИМА

Конфликт је стање у којој две или више страна имају супротна мишљења или приступе одређеној ситуацији, што доводи до неког облика сукобљавања или противљења

Три приступа организационим конфликтима:

- **Традиционални приступ** – конфликти су лоша појава, њихови утицаји су штетни, као такви су непотребни; задатак менаџмента = да спречи појаву конфликта
- **Бихејвиористички приступ** – конфликти су последица одређеног понашања; задатак менаџмента = да креира такву организациону климу у којој ће се развити здрави међуљудски односи
- **Интерактивни приступ** – савремени приступ који на конфликте гледа као на неизбежну појаву, која може имати позитиван и негативан утицај на организационе перформансе. Тежиште је на проблему који генерише конфликт, последице конфликта и стратегије за редуковање и решавање конфликта; залаже за оптимизирање конфликта

Карактеристике конфликта

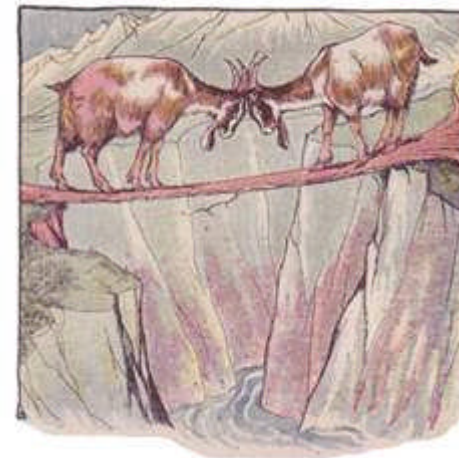
- Конфликт је последица истицања сопствених интереса и неуважавања интереса других
- Могући извори конфликта у организацији су организационе или међуљудске природе
- Последице конфликта су значајне ⇒ конфликти утичу на организациону ефикасност и успех предузећа
- Конфликте треба контролисати тако што ће се менаџери бавити управљање конфликтима
- Менаџерске технике за управљање конфликтима биће ефикасне ако су у складу са природом, врстама и последицама конфликта

Узроци конфликта

- **Персонални** – потичу од особина личности појединца: искривљена перцепција друге стране; грешке у комуникацији, неповерење између људи у организацији; личне особине појединаца
- **Организациони** – последица карактеристика дизајна организације, ограничених ресурса, система награђивања, доношења одлука...
Узроци: међузависност у процесу рада; диференцираност организационих јединица и инкомпатибилност оперативних циљева; ограниченост ресурса (систем награђивања, дистрибуција моћи, организационе нејасноће и пропусте)

Врсте конфликта

- Према узроку:
персонални
организациони
- Према процесу:
хоризонтални
вертикални
- Према садржају:
когнитивни
афективни
- Према последицама:
функционални
дисфункционални



Персонални и организациони конфликти

- **Персонални** – сукоби који настају у самој личности појединца; могу бити:
 - * **интраперсонални** – сукоб мотива, циљева и могућности њиховог задовољења
 - * **интерперсонални** – сукоби између појединаца у оквиру исте или различитих група
 - * **конфликти улога** – када појединци у организацији имају две или више улога које се међусобно сукобљавају
- **Организациони** – сукоби изазвани организационим варијаблима: организациона структура, култура, политика награђивања, политика каријере...

Хоризонтални и вертикални конфликти

- **Хоризонтални** – сукоб интереса између појединих функција или носиоца послова на истом нивоу у организацији
- **Вертикални** – хијерерхијски конфликти у односима између виших и нижих нивоа у организацији; могу бити изазвани разликама у позицији (поседовање моћи, власти и утицаја); позиција подразумева различите критеријуме вредновања резултата

Когнитивни и афективни конфликти

- **Когнитивни** – настали услед разлика у мишљењима, ставовима, перцепцији, аспирацијама итд.; облик конструктивног понашања које има за последицу боље одлуке, већу посвећеност послу, осећај заједништва, потребу за учењем, веће групне и организационе перформансе
- **Афективни** – изазвани личном нетрпељивошћу, завишћу, мржњом или повредом интереса; облик деструктивног понашања које има за последицу лоше одлуке, мању посвећеност, мањи осећај заједништва и слабе перформансе

Функционални и дисфункционални конфликти

- **Функционални** – остварују позитиван утицај на организационе перформансе
- **Дисфункционални** – штете организацији или спречавају остваривање организационих перформанси

Три ситуације односа нивоа конфликта и организационих перформанси:

* **Оптimalан ниво** – функционалан је и води ка остварењу организационих перформанси; организација је оријентисана на висока постигнућа, иновације и промене

* **Сувише низак ниво** – недостаје потенцијал за сукоб идеја, креативност, иновације и прилагођавање променама у окружењу; указује да је организацију захватила стагнација, апатија и учмалост

* **Сувише висок ниво** – резултира поремећајем у извршавању активности, отежаном комуникацијом и хаосом, што угрожава опстанак организације

СТРАТЕГИЈЕ РЕШАВАЊА КОНФЛИКАТА

- **СТРАТЕГИЈА ПРЕГОВАРАЊА**
- **СТРАТЕГИЈА НАДРЕЂЕНОГ ЦИЉА**
- **СТРАТЕГИЈА ИНТЕРВЕНЦИЈЕ ТРЕЋЕ СТРАНЕ**
- **СТРАТЕГИЈА СТУМУЛИСАЊА КОНФЛИКАТА**

Стратегија преговарања

Услов ⇒ непосредна комуникација између супротстављених страна;
преговарање = процес решавања проблема где се користе разне тактике:

- **Дискусија лицем у лице** – омогућава да се успостави узајамни поверење као основа за преговарање
- **Убеђивање** – подразумева коришћење различитих средстава и начина за придобијање партнера и освајање позитивне позиције
- **Обмањивање** – начин решавања сукоба путем лажних података и аргумената
- **Претња** – заснована је на застрашивању од стране која има позицију и моћ, а супротстављеној страни указује се на последице уколико не прихвати решење
- **Обећање** – страна која има ауторитет и моћ уверава другу страну да ће обећање бити испуњено
- **Уступци** – ствара се атмосфера добре воље и спремност да се проблем реши, рачунајући да ће попуштањем једне стране попустити и друга

Исход ⇒ компромис до којег се долази лакше или теже, брже или спорије у зависности од низа фактора (природа и интензитет конфликта, могућност за споразумевањем)

Стратегија надређеног циља

Смисао ⇒ стране у конфликту треба да нађу заједнички циљ који је различит и изнад њихових појединачних циљева који су разлог насталог сукоба

Идеја ⇒ тежина заједничког проблема треба да закупи пажњу сукобљених страна како би оне након решавања проблема од општег добра схватиле колико су њихови појединачни интереси били занемарљиви

Стратегија интервенције треће стране

Користи се када дође до застоја преговорима

Облици интервенције:

- **Посредовање** – медијатор (трећа страна) доводи у везу сукобљене стране, појашњава им проблем, унапређује комуникације између њих, нуди одређене препоруке за решавање проблема ⇒ ствара предуслове за решење проблема; медијатор нема овлашћење да намеће решење проблема
- **Арбитража** – арбитру се делегира овлашћење да сукобљеним странама може да наметне одређено решење; облици:
 - * **обавезујућа** – обе стране унапред се слажу да прихвате неметнуте одредбе
 - * **добровољна** – обе стране одбију да прихвате препоручено решење
 - * **конвенционална** – арбитар може да предложи били какав пакет одредби за решење
 - * **коначна** – арбитар бира једну између коначних понуда које су противници изнели

Стратегија стимулисања конфликта

Полазна тачка \Rightarrow повећање интензитета конфликта доводи до кризне тачке; основни узроци неслагања се разјашњавају и повећава се мотивација за трагањем ефективних и интегративних решења; уместо да тињају испод површине, конфликти излазе на видело и могу да се разреше на задовољство актера

Управљање конфликтима укључује стратегије стимулисања и охрабљивања:

- Стратегија манипулисања информацијама
- Стратегија укључивања нових чланова
- Реструктурирање организације
- Охрабљивање такмичења

ТРАНСФОРМАЦИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Програми менаџмента знања и CRM-а

Менаџмент тоталног квалитета

Реинжењеринг

Реструктурирање путем даунсајзинга

Мерџери и аквизиције

Балансирана листа мерила перформанси

Стратегија као револуција

Интегрисани менаџмент системи

Електронско пословање



ПИТАЊА???