

19. UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA ZA ODLUČIVANJE

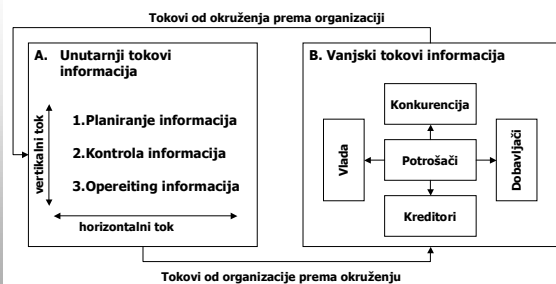
▪ CILJEVI UČENJA *Nakon ove teme očekuje se da studenti znaju:*

- **DEFINIRATI**
sustave podržavanja odluka.
- **OPISATI**
različite izvore informacija.
- **DISKUTIRATI**
o funkcijama za sustav podržavanja odluka.
- **USPOREDITI**
prednosti centralne banke podataka s prednostima informacijskog centra.
- **IDENTIFICIRATI**
važna pitanja povezana s upravljanjem informacijama.

IZVORI INFORMACIJA

- Unutarnji tokovi informacija
 - Protok Informacija unutar organizacije
 - da bi bila korisna informacija mora doći do pravog rukovoditelja u pravo vrijeme
 - Postoje vertikalni i horizontalni tokovi informacija
- Vanjski tokovi informacija
 - Elementi u kojima organizacija djeluje na okolinu i okolina na organizaciju su:
potrošači, konkurenti, dostavljači, kreditori, vlada, itd.
 - Koriste se za procjenu informacija u strateškom planiranju gospodarskog okruženja (kao npr. trend prihoda potrošača, potražnja, razvoj okoline).

▪ Prikaz tokova informacija



UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA ZA BOLJE DONOŠENJE ODLUKA

- **Važnost informacije:**
 - Informacija je stvarno gorivo koje pokreće organizaciju
 - glavna svrha rukovoditelja - pretvoriti informaciju u akciju kroz proces odlučivanja
 - rukovoditelj i organizacija djeluju kao sustav za informacije i odluke, a taj sustav je povezan s osnovnim menadžerskim funkcijama (planiranje, organiziranje i kontroliranje)
- **Potreba za opsežnim sustavima za podršku odlučivanja:**
 - važnost informacije u donošenju odluka
 - loše upravljanje tekućim informacijama
 - povećano korištenje osobnih računala od strane individualnih donositelja odluka

▪ Upravljanje tekućim informacijama

- Zašto se mnogi rukovoditelji žale da imaju nedovoljnu ili irelevantnu informaciju na kojoj se temelje njihove svakidašnje odluke?
- previše je pogrešnih informacija i nema dovoljno ispravnih
- informacija je toliko raspršena kroz organizaciju da je teško locirati odgovore i na jednostavna pitanja
- važna informacija je ponekad podčinjena od strane zavisnih ili od strane rukovoditelja u ostalim funkcionalnim područjima
- važna informacija često dolazi mnogo kasnije nego je to potrebno
- upravljanje preopterećenjem informacijama

▪ Povećana uporaba osobnih računala

Razlozi povećane upotrebe osobnih računala

- sposobnost računala da odvoji obradu i izvrši analizu podataka brzo i točno
- računala su sve manja i brža i sposobnija u kratkom roku
- računala su izmijenila načina na koji se koristi informacija (WEB, e-mail, intranet, POS...)
- sredstva potrebna za proizvodnju informacija dostupna su svima
- sadašnji sustavi informacija za rukovođenje razvijaju se u efektivnije sustave za podršku odlučivanja

SUSTAV ZA PODRŽAVANJE ODLUKA (DSS)

▪ Potrebe rukovoditelja za korištenje DSS-a

- Podupiranje vještina rukovoditelja u svim fazama donošenja odluka
- Prepoznavanje problema,
- Izbor relevantnog podatka,
- Izbor pristupa kojim se treba služiti u donošenju odluka
- Procjena alternativnih tokova akcije
- Osiguravanje potpore za programirane i neprogramirane odluke
- Omogućavanje donositeljima odluka da međusobno djeluju s računalom

▪ Potreba za specifičnim informacijama za specifične odluke

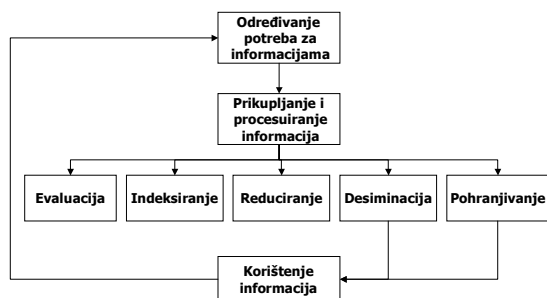
- Odluke planiranja
 - formuliranje ciljeva za organizaciju, količinu i vrstu sredstava koja su potrebna za ciljeve, politiku koja nadgleda uporabu tih sredstava
 - većina informacija planiranja dolazi iz vanjskih izvora, a odnosi se na faktore kao što su ekonomski položaj (sadašnji i predviđeni), raspoloživost sredstava i politička i regulativna okolina
- Odluke kontrole
 - stvara srednje rukovodstvo da bi se uvjerilo da je obavljanje poslova u skladu s ciljevima
 - informacija za kontrolu uglavnom dolazi iz unutarnjih izvora (često iz istog sektora), uključuje probleme poput razvoja budžeta, procjene obavljanja posla
- Odluke operacija
 - usmjerene su na aktivnosti koje se odvijaju iz dana u dan u samoj organizaciji i na to koliko uspješno se koriste njena sredstva, a dolaze iz rutinskih i potrebnih izvora (računovodstvo, inventura..)

FUNKCIJE SUSTAVA ZA PODRŽAVANJE ODLUKA

Efektivni DSS treba osigurati rukovoditeljima 3 glavne usluge:

- određivanje informacijskih potreba,
- prikupljanje i obrada informacija
- korištenje informacija

▪ Prikaz funkcija sustava za podržavanje odluka



▪ Određivanje informacijskih potreba

- Menadžer mora nastojati odgovoriti na pitanja poput:
 - Koliko je informacija potrebno?
 - Kako, kada i tko će ih koristiti?
 - U kojem obliku su potrebne?
- treba raspoznati razliku između informacija koje je 'potrebno znati' i 'dobro znati'
- informacija mora biti dostupna
- Ostale informacije koje bi bile potrebne nalaze se u mislima stručnjaka koji obavljaju pojedini zadatak već više godina, ali još ne mogu izraziti što to zapravo rade
- umjetna inteligencija (AI) kao značajan dodatak sustavima podržavanja odluka

▪ Prikupljanje i obrada informacija

- cilj je poboljšati cjelokupnu kvalitetu informacija
- uključuje pet osnovnih uloga:
 1. Evaluacija (određivanje količine povjerenja u određenu informaciju, vjerodostojnost izvora i pouzdanost podataka)
 2. Reduciranje (priređivanje i reduciranje ulazne informacije da bi se osigurala relevantnost podataka)
 3. Indeksiranje (osigurava klasifikaciju za pohranu i ponovno pronalaženje nakon sakupljanja informacija)
 4. Diseminacija (dobivanje prave informacije za pravog rukovoditelja)
 5. Pohranjivanje (završna usluga informacijske obrade)

▪ Korištenje informacija

- ovisi o :
 - kvaliteti informacija
 - prezentaciji tj. obliku informacija
 - vremenskoj ograničenosti
- ako informacija nije na raspolaganju onda kad je potrebna onda njena točnost nije ni važna
- u većini slučajeva točnost i vremensko ograničenje su kritični
- vremenska ograničenost nije ista za svakog rukovoditelja a određena je prirodom same odluke koja se mora donijeti

KREIRANJE SUSTAVA ZA PODRŠKU ODLUČIVANJU

- **Centralna banka podataka**
 - samo središte sustava za podržavanje odluka
 - centraliziranje informacije znači da podatke o prodaji neće biti potrebno pohranjivati posebno u računovodstvu, marketingu i proizvodnji
 - povećava i kvalitetu i neograničenost odluka
- **Informacijski centar**
 - jedinica potrebna za nadgledanje centralne banke podataka
 - za razvoj potreboje:
 - raspoznati rasute informacijske aktivnosti u organizaciji
 - te aktivnosti promatrati kao dio cjeline
 - staviti te aktivnosti pod upravljanje posebnog centraliziranog informacijskog sustava
 - služi kao savjetnik koordinator i kontrolor za funkcije DSS-a
 - centralizirani ured za cijelo poduzeće - posebno u visoko konkurentnim industrijama koje često mijenjaju klijente i robu

▪ Informacija kao organizacijsko sredstvo

- Veliki dio informacija stvara se bez neke svrhe i treba se eliminirati
- Informacija kao temeljno sredstvo organizacije (kao novac, sirovine, materijal, osoblje, postrojenja i oprema):
 - od posebne je važnosti za opstanak organizacije
 - može se koristiti uz troškove
 - mora se dobiti u pravo vrijeme i na pravom mjestu
 - mora se efektivno koristiti za optimalni povrat troškova organizaciji
- Razvoj DSS-a više je nego sama tehnologija, cilj je što efektivnije upravljanje donošenjem odluka.

▪ Banka podataka (A) s njenim osnovnim komponentama (A₁ i A₂)

- A. Banka podataka
 - Marketing informacijski sistem
 - Računovodstveni informacijski sistem
 - Financijski informacijski sistem
 - Logistički informacijski sistem
 - Informacijski sistem ljudskih resursa
- A₁. Marketing informacijski sistem
 - Informacije za područje proizvodnje
 - Informacije koje se odnose na potrošače
 - Informacije o cijenama
 - Informacije o trendu prodaje
 - Informacije koje se odnose na promociju
- A₂. Računovodstveni informacijski sistem
 - Informacije o troškovima
 - Informacije o plaćama
 - Informacije o nabavi
 - Informacije o zalihama
 - Informacije o revizijama poslovanja

▪ Sažetak ključnih točaka I

- Potrebni su još obimniji sustavi podržavanja odluka zbog važnosti informacija u njihovom donošenju, lošem upravljanju tekućim informacijama i povećanje uporabe osobnih računala od strane donositelja odluka.
- Kreiranje sustava za podršku odlučivanju (DSS) uključuje razumijevanje toka informacija i funkcije takvog sustava.
- Funkcije DSS-a su: određivanje informacijskih potreba, prikupljanje informacija, obrada i korištenje informacija.
- DSS mora biti projektiran tako da podržava vještine rukovoditelja na svim razinama procesa donošenja odluka (identificiranje i definiranje problema te procjena alternativnog toka)
- Vrste, kao i izvori traženih informacija za upravljačke odluke bit će različiti s obzirom na razinu u organizaciji.
- Tri vrste informacija bazirane na vrstama odluka:
 - informacije za planiranje
 - informacije za kontrolu
 - informacije za operacije
- Organiziranje DSS-a uključuje razvoj centralne banke podataka, razvoj informacijskog centra i gledanje na informaciju kao važno organizacijsko sredstvo.

▪ Pitanja

1. Koji su razlozi stalnog rasta značaja informacija u donošenju odluka
2. Objasnite kako sustav za podržavanje odluka (DSS) može biti kreiran da bi osigurao informacije za svaki korak u procesu donošenja odluka
3. Objasnite na koji način upotreba osobnog računala može pomoći u reduciranju suvišnih informacija.
4. Koja je vrsta informacija potrebna menadžeru u slijedećim slučajevima:
 - a) zapošljavanje novog djelatnika
 - b) nagrađivanje novog djelatnika
 - c) nabave kompjutorskog sustava
 - d) imenovanje predstavnika po pojedinim regijama i
 - e) određivanju tržišnog prostora za proizvod?
5. Navedite neke primjere o vrsti i izvorima informacija koje su potrebne kod donošenja odluka u području planiranja i kontrole proizvodnje.
6. Koji su osnovni elementi sustava za podržavanje odluka (DSS) u radu vašeg fakulteta?
7. Koje su osnovne razlike DSS-a u području proizvodnje automobila u odnosu na DSS u području pružanja turističkih usluga?
8. Na koji način menadžer može biti siguran da informacijski centar neće preuzeti monopolnu ulogu nad informacijama?
9. Ako znamo da informacije predstavljaju resurs, da li bi po vašem mišljenju vrijednost toga resursa trebalo iskazivati kao posebnu stavku u ukupnoj vrijednosti sredstava s kojima raspolaže poduzeće?
10. Da li je prema vašem mišljenju informatički studij nešto što je samo malo više od studija kompjuterske tehnologije?

20. PODUZETNIŠTVO

▪ CILJEVI UČENJA *Nakon ove teme očekuje se da studenti znaju:*

- **DEFINIRATI**
Pojam poduzetnika.
- **OPISATI**
Karakteristike i motivaciju poduzetnika.
- **DISKUTIRATI**
Zašto je poduzetništvo koncept koji odgovara ljudima širom svijeta.
- **USPOREDITI**
Menadžerske zadatke poduzetnika naspram zadataka koje ima CEO, neosnivač velike kompanije koja posluje već duže vrijeme.
- **IDENTIFICIRATI**
Prednosti razvijanja poslovnog plana.

PODUZETNIK

- **Poduzetništvo**
 - može se smatrati ponašanjem koje okružuje težnje pojedinca koji želi realizirati priliku bez obzira na resurse koje on trenutno kontrolira.
- **Poduzetnik**
 - preuzima rizik
 - motiviran je
 - ima posebne osobine

▪ Poduzetnik – preuzeti rizik

- Poslovni rizik - visoka stopa propadanja novih poduzeća
- Financijski rizik - poduzetnik investira većinu, ako ne i sva financijska sredstva poduzeća
- Psihološki rizik - rizik osjećaja osobnog promašaja ako poduzeće ne uspije ili ne ispuni očekivanja
- Osobni rizik poduzetnika kao 'poduzetnički strah'

▪ Poduzetnik – biti motiviran

- Nezavisnost (biti svoj šef)
- Osobni i profesionalni rast (rast i zadovoljstvo temeljeno na izgradnji poduzeća u smislen i produktivan entitet)
- Alternativa koja je bolja od nezadovoljstva na poslu (druga karijera u životu dosadašnjih menadžera)
- Žene poduzetnici (slabe šanse za napredovanje kao glavni razlog pokretanja)
- Dohodak (mogućnost veće zarade)
- Sigurnost (sigurnija alternativa od mogućih otkaza u velikim kompanijama, posebno u kasnijim fazama karijere)

▪ Poduzetnik – imati posebne osobine

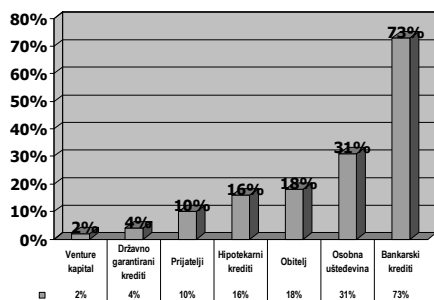
- veće potrebe za nezavisnošću i autonomijom u usporedbi s menadžerima
- značajna potreba ostvarivanja nečega i toleriranja nejasnosti - sposobnost da se nose s nesigurnim i nejasnim situacijama
- velika energija i izdržljivost
- značajan osjećaj samopoštovanja
- jaki osjećaj dominacije (potreba preuzimanja kontrole, odgovornosti i vođenja ostalih)
- poduzetnici imaju manju potrebu za društvenom podrškom u usporedbi s menadžerima (poduzetnik nije timski igrač)

▪ Mjerenje poduzetničkog potencijala - upitnik

	Da	Ne
1. Da li ste poduzetni?	_____	_____
2. Da li volite preuzeti stvari u svoje ruke i vidjeti stvari obavljene?	_____	_____
3. Da li možete tolerirati težak rad kroz duže vrijeme?	_____	_____
4. Da li bistro razmišljate u žurbi i ne žalite zbog odluka koje ste donijeli?	_____	_____
5. Da li ljudi mogu vjerovati onome što kažete?	_____	_____
6. Da li imate energije da obavite većinu stvari koje bi željeli obaviti?	_____	_____
7. Da li u problemu možete vidjeti priliku?	_____	_____
8. Možete li održavati organizaciju?	_____	_____
9. Da li imate povjerenja u svoju sposobnost rješavanja problema?	_____	_____
10. Da li svoje ideale možete prenijeti ljudima i utjecati na njih da prihvate vaše ideje?	_____	_____
11. Da li ste voljni delegirati autoritet i odgovornost?	_____	_____
12. Možete li održavati pozitivan pristup iz dana u dan?	_____	_____

Ako imate osam ili više bezuvjetnih 'da' odgovora, definitivno imate potencijal za poduzetnika

▪ Izvori financiranja za pokretanje malih poduzeća - primjer



ZADACI PODUZETNIKA

- Planiranje
 - Planiranje – odabir proizvoda
 - Planiranje – odabir tržišta
 - Planiranje – pokretanje posla
 - Planiranje – financiranje posla
 - Planiranje – vođenje posla
 - Planiranje – izrada poslovnog plana
- Organiziranje
- Kontroliranje
- Upravljanje ljudima

▪ Planiranje - odabir proizvoda

- Potraga za informacijama koje identificiraju mogućnosti
 - poslovne stranice novina
 - poslovni časopisi
 - trgovački časopisi koji se orijentiraju na industriju
 - besplatne informativne publikacije
 - sajmovi i razgovori s bankarima, poslovnim konzultantima i velikim poduzećima
- Široka lista potencijalnih poslova se reducira kroz razmatranje izvodljivosti svakog kao i usklađenosti posla s ciljevima i snagama poduzetnika
- Što se osobnih snaga tiče, poduzetnik uspoređuje svaki potencijalni zahtjev za određenom sposobnošću sa svojim vlastitim snagama

▪ Planiranja - odabir tržišta

- Analiza svih tržišta
 - veličina tržišta - procjena prošle i projekcija buduće prodaje
 - procjena faze životnog ciklusa proizvoda/usluge
 - procjena stope preživljavanja
 - procjena konkurencije
 - procjena kupaca
 - Besplatni izvori informacija:
 - gospodarske komore u tržnim zonama, lokalne knjižnice - informacije o popisu stanovništva i tržištu
 - Dubinsko razumijevanje konkurencije:
 - trgovački časopisi, članci iz novina i vladini dokumenti, kompjuterske baze podataka (godišnja izvješća, financijski izvještaji, informacije o patentima, profili menadžera svojih konkurenata)
1. Efektivna strategija pozicioniranja već postojećih proizvoda ili usluge (razvoj neke karakteristike proizvoda ili usluge koja će se smatrati jedinstvenom)
 2. Totalno novi proizvod ili usluga

▪ Planiranje - pokretanje posla

1. Kupnja postojećeg poduzeća
 - brz ulazak u posao i na tržište,
 - dostupnost opreme, osoblja, dobavljača, distributera
 - kompanije koje se prodaju mogu imati velike ponekad skrivene probleme
2. Pokretanje novog posla
 - kreiranje poduzeća od samog početka
 - vrijeme, napor, zahtjevi i rizik koji nosi pokretanje novog poduzeća obično su visoki
3. Franšizing
 - proizvod ili usluga u skladu s ugovorom potpisanim s vlasnikom franšize
 - osigurava značajne elemente posla (ime, reputaciju, imidž, znak, dizajn, patent, operativni sistem i druge usluge)
 - poduzetnik plaća inicijalnu cijenu i nakon toga postotak od prodaje
 - poteškoće u mogućoj neadekvatnoj potpori vlasnika franšize, te ograničenje slobode poduzetnika

▪ Planiranje – financiranje posla

- predviđanje očekivanih prihoda i rashoda (projekcije mogućnosti na bazi iskustava i istraživanja u industriji)
- predviđanje inicijalnih investicija (trošak pokretanja)
- lociranje izvora financiranja (osobna uštedovina, banke, štedno-kreditne udruge, Uprava za mala poduzeća, grupe investitora, lokalna uprava i samouprava)

▪ Planiranje - vođenje posla

- Vođenje posla poduzetnik ostvaruje kroz planiranje funkcija poduzeća (proizvodnja, marketing, kadrovi, istraživanje i razvoj)

▪ Planiranje – izrada poslovnog plana

1. Direktorski sažetak (najznačajnije karakteristike problema, tržišta, rizika i nagrada)
2. Opći opis kompanije (profil, lokacija i ciljevi)
3. Proizvod i usluga (opis proizvoda s naglaskom na razliku u odnosu na postojeće)
4. Plan marketinga (procjena potražnje, razvoj konkurentskih prednosti, prodaja i promocija)
5. Plan menadžmenta (uprava, struktura i plaće menadžmenta)
6. Operativni plan (definira potrebe proizvodnje, zahtjeve radne snage i nabave)
7. Financijski plan (detaljno navodi financijske potrebe poduzeća i načine ispunjavanja tih potreba)
8. Dodatak (biografije ključnih menadžera, informacije o proizvodu, istraživanje tržišta, tehnički izvještaji)

▪ Organiziranje

- u početku djeluje manje važno pogotovo kad je poduzeće malo
- poduzetnik određuje zadatke pa je struktura neformalnija i fleksibilnija nego u većim kompanijama, često se namjerno izbjegava pisani opis poslova zaposlenika
- pomaže priprema organograma koji dinamičnom slikom strukture poduzeća omogućuje procjenu i ocjenu poduzeća i ostavlja prostor za promjene
- s rastom poduzeća struktura se postepeno formalizira

▪ Kontroliranje

- u malom poduzeću od izuzetne važnosti pogotovo u početnim fazama ulaganja, relativno jednostavan sustav, ključni indikator kontrola zaliha

▪ Upravljanje ljudima u malim poduzećima

- u novopokrenutom poduzeću poduzetnik je sam odgovoran za efektivno vođenje,
- kvaliteta vođenja je kritična jer poduzetnik nema dodatnih resursa koji bi kompenzirali neželjene efekte (odsutnost zaposlenih, loša kvaliteta rada)
- teškoće u pronalaženju kvalitetne radne snage (ne mogu osigurati plaću i beneficije kao veće kompanije, nesigurnost novog posla, nema garancije dugoročnog zaposlenja)
- moguća prednost zaposlenja u jedinstvenoj prilici sudjelovanja u pokretanju novog posla (nova kreativna sredina, mala grupa ljudi, ponos zaposlenih)

POSEBNI IZAZOVI PODUZETNIŠTVA

▪ Rast poduzeća

- Tranzicija u menadžerskim zadacima i fokusima (povećanje kontrole i koordinacije, zaposlenje profesionalnih menadžera, razvoj formalnijih procedura i sistema)
- Promjena zadataka poduzetnika i stila upravljanja (uključivanje zaposlenih, delegiranje ovlasti, trening za buduće menadžere)
- alternativne mogućnosti: odlazak iz poduzeća, prodaja, namjerno ograničavanje veličine poduzeća

▪ Poduzetnički stres

- teret odgovornosti upravljanja, rizik ulaska u poduhvat, osobni osjećaj odgovornosti, usamljenost, velika uključenost u posao i frustriranost problemima poduzeća, potreba za dostignućima
- protuakcija: prihvatanje stresa kao sastavnog elementa, promjena rutine posla, planiranje vremena za odmor i relaksaciju

▪ **Prodaja kompanije**

- Odluka o prodaji iz više razloga:
 - odlazak u mirovinu (radi uživanja u zaradi ili pokretanja nove kompanije)
 - nedostatka sposobnih nasljednika
 - osiguranje gotovine od dodatnog kupce za rast poduzeća
- Bitni ciljevi:
 - lociranje pravog kupca
 - osiguranje zadovoljavajućih uvjeta prodaje (cijena, plaćanje, specijalni uvjeti u vezi zaposleni i ostalih aspekata poduzeća)
 - Osigurati odgovarajuću autonomiju nakon prodaje (u slučaju ostanka u poduzeću)

BUDUĆNOST PODUZETNIŠTVA

- **Nastavak trenda kreiranja novih poduzeća - sve više ljudi prihvaća rizik da bi ostvarilo osobnu i profesionalnu nagradu koju nosi vođenje malog poduzeća**
- **Uspješno poduzetništvo zahtijeva razumijevanje osobne imovine i njene limitiranosti kao i predanost izazovu**

▪ **Sažetak ključnih točaka I**

- Poduzetnik je kreator, generalni direktor poduzeća. Tijekom zadnjih nekoliko godina mala poduzeća koja vode poduzetnici daju najveći doprinos porasti zaposlenosti.
- Poduzetništvom se mogu smatrati ponašanje pojedinca usmjereno na iskorištavanje prilike bez obzira na resurse koje pojedinac trenutno kontrolira. poduzetnik uživa autonomiju samostalnog donošenja odluka, određivanja radnog vremena i odlučivanja što će i kada napraviti.
- Usprkos riziku, mnogi pojedinci svake godine pokreću nova poduzeća iz mnogo razloga: samostalnost, osobni i profesionalni rast, dohodak i sigurnost ili stvaranje alternativne karijere koju smatraju superiornom u odnosu na trenutni nezadovoljavajući posao.
- Uspjeh u poduzetništvu zahtijeva pažljivo planiranje pokretanja poduzeća. Ova aktivnost uključuje determiniranje proizvoda ili usluge koja će se osiguravati, tržište koje će se opsluživati, kako će se posao pokrenuti, financirati i odluku kako će poduzeće poslovati.

▪ **Sažetak ključnih točaka II**

- Iako mnogi poduzetnici obavljaju organizacijske aktivnosti, u ranijim fazama razvoja poduzeća oni često drže opise poslova i druge organizacijske aspekte poduzeća fleksibilnim i to zbog dinamičnih promjena kroz koje firma često prolazi.
- Iako često nije u mogućnosti osigurati kompenzacijske pakete konkurentne velikim firmama poduzetnik često ima priliku da razvije organizacijsku kulturu koja promovira ponos zaposlenih i njihovo ovlašćivanje.
- Većina napora poduzetnika u izvršenju kontrolne funkcije koncentrirana se na financijsku kontrolu, a posebno osiguranje gotovine potrebne za pokrivanje tekućih troškova
- U nekoj fazi svoje karijere mnogi se poduzetnici suočavaju sa poduzetničkim stresom. Uzrok su tom stresu tranzicija iz menadžera malog poduzeća u izvršnog direktora korporacije, kao i aktivnosti i brige vezane uz prodaju kompanije.

▪ **Pitanja**

1. Kolika se pažnja daje malim poduzećima u Hrvatskoj? Obrazložite zašto tako mislite?
2. Da li svatko može postati poduzetnik?
3. Da li za sebe smatrate da imate poduzetničku orijentaciju?
4. Da li uspjeh nekih poduzeća bez poslovnog plana umanjuje njegovu važnost?
5. Mnogi menadžeri dobrovoljno napuštaju velike organizacije da bi sami pokrenuli posao. Da li smatrate da bi se ovaj trend mogao nastaviti?
6. Koji su nedostaci neformalnih odnosa i fleksibilnog opisa poslova u ranim fazama razvoja poduzeća?
7. Što mislite u kojoj fazi razvoja poduzeća treba početi sa delegiranjem ovlasti?
8. Navedite prednosti i nedostatke franšize?
9. Kako riješiti problem potrebe za visokoobrazovanom radnom snagom u slučaju nedostatka odgovarajućih finansijskih resursa?
10. Što može utjecati na odluku o prodaji poduzeća od strane poduzetnika?

21. KARIJERE U MENADŽMENTU

- CILJEVI UČENJA *Nakon ove teme očekuje se da studenti znaju.*

- **DEFINIRATI**
Koncept efektivnosti karijere i kriterije koji determiniraju efektivnost.
- **OPISATI**
Odnos između faza u karijeri i putanje karijere.
- **DISKUTIRATI**
za i protiv kreiranja putanje karijere u organizaciji.
- **USPOREDITI**
Potrebe pojedinca i organizacije u planiranju karijere.
- **IDENTIFICIRATI**
Potencijalne prednosti i nedostatke mentorskog odnosa.

EFektivnost Karijere

Karijera je individualno shvaćanje niza pristupa i ponašanja povezanih s poslovnim iskustvom i aktivnostima tijekom nečijeg života. Novi koncept karijere je ne samo tradicionalno iskustvo, nego i proširenje posla i životnog cilja.

- Performanse
 - plaća i pozicija kao indikatori performansi tijekom karijere
- Stav
 - odnosi se na način na koji se pojedinac odnosi prema svojoj karijeri i kako je vrednuje
- Prilagodljivost
 - promjene se događaju u samoj profesiji kroz zahtjeve za novim znanjima i vještinama
- Identitet
 - uključuje svijest o svojim interesima, vrijednostima i očekivanjima vezanim uz budućnost te konzistentnost života pojedinca

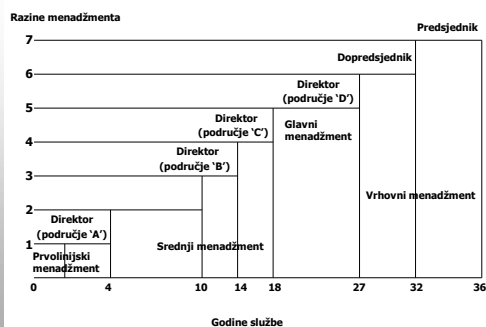
FAZE Karijere

- Utemeljenje karijere
- Napredovanje u karijeri
 - kretanje s posla na posao unutar i izvan organizacije
- Održavanje karijere
 - granica napredovanja, koncentracija na trenutni posao
 - napori da se stabiliziraju dobiti iz prošlosti
 - moguć period kreativnosti
 - mentorstvo menadžerima u ranoj fazi
 - kontinuum odnosa među suradnicima
- Povlačenje iz karijere
 - pojedinac je kompletirao jednu karijeru i može krenuti u novu
 - ili iskusiti osjećaj samoostvarenja kroz druge aktivnosti nevezano uz posao
 - međuzavisnost faza karijere i faza života

PUTANJE Karijere

- Iz perspektive poduzeća: projekcija prolaza pojedinca kroz rangove
- iz perspektive pojedinca: sekvence poslova koje on želi poduzeti da bi ostvario osobne i ciljeve u karijeri
- Tradicionalni pristup - uzlazna mobilnost u jednom zanimanju ili funkcionalnom području
- Menadžerska ili linijska putanja - ideja uzlaznog kretanja u organizaciji uzduž 'putanje' (važnost višestrukih putanja kao i planiranja karijere)
- Plato - točka u kojoj je napredovanje malo vjerojatno, konačna točka u usponu pojedinca
- Cik cak putanja - pokušaj uzlaznog kretanja mijenjanjem poduzeća, nekad i grane industrije, rizik nove kulture i načina obavljanja poslova, horizontalni transfer, utrživost kroz daljnje školovanje i razvijanje života izvan posla
- Dvojna putanja karijere - nemanadžerskim profesionalcima (znanstvenici, inženjeri, specijalisti) osigurava napredovanje i primanje iste nagrade i prestiža kao i kolegama menadžerima istovremeno ostajući raditi na svom profesionalnom području

▪ Prikaz putanje karijere



▪ Strategija pomoći majkama u razvoju karijere

- Kreiranje različitih putanja karijere za žene menadžere i profesionalce u organizaciji
- identifikiranje dviju grupa:
 - žene kojima je karijera primarna
 - žene okrenute karijeri i obitelji
- osigurati jednake putanje karijere i mogućnosti kao muškim kolegama za prvu skupinu žena
- kreirati mogućnost karijere koja daje više slobodnog vremena ili na pola radnog vremena za drugu skupinu žena tijekom kritičnih godina podizanja djece
- legitimizacija žena kao 'drugorazrednih' radnika stvara trajnu štetu karijeri žena

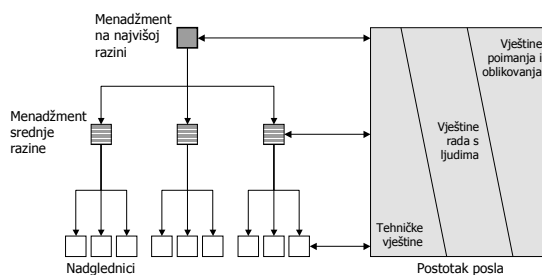
MENADŽMENT KAO KARIJERA

- Pogreška u početnom izboru karijere može se ispraviti ali ne bez troškova - izgubljeno vrijeme je najočitiije
- Menadžment - primijenjena znanost (uzimanje teorija i konceptata iz svih relevantnih znanosti)
- Kojim putem?
 - upravljanje radom i organizacijom (planiranje, organizacija i kontrola)
 - upravljanje ljudima (motivacija, vođenje i dinamika grupa)
 - upravljanje proizvodnjom i operacijama (pribavljanje i kombiniranje resursa u svrhu ostvarenja ciljeva)

▪ Oblikovanje strategije određene karijere

1. Pripremanje osobnih podataka
2. Razvitak dugoročnih osobnih i profesionalnih ciljeva
3. Analiza okruženja – prijetnje i mogućnosti
4. Analiza osobnih dobrih strana i slabosti
5. Razvitak strateških alternativa karijere
6. Testiranje konzistentnosti i strateški izbori
7. Razvitak kratkoročnih ciljeva karijere i plan djelovanja
8. Razvitak ovisnih planova
9. Provođenje plana karijere
10. Promatranje napretka

▪ Osnovne vještine za karijeru u menadžmentu

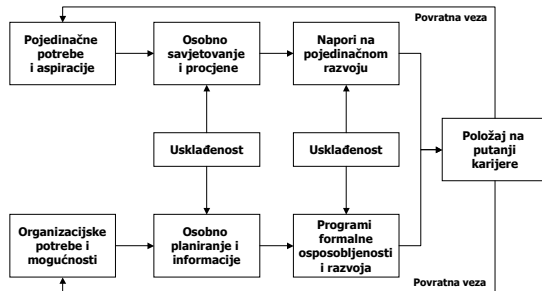


Važnost vještina razlikuje se na različitim razinama menadžmenta

▪ Osobine uspješnog menadžera

- Želja za upravljanjem - želja ili potreba da se utječe na performanse drugih i zadovoljstvo koje se razvija
 - Korelacija sa sljedećim pristupima:
 1. pozitivan stav prema autoritetu
 2. želja za konkurencijom
 3. upornost
 4. želja za moći
 5. želja za isticanjem u grupi
 6. osjećaj odgovornosti
 - Nadzorničke sposobnosti razlikuju uspješne od neuspješnih menadžera
 - uspješna karijera povezana sa sposobnošću selektiranja ideje koja odgovara situaciji

▪ Proces planiranja karijere



▪ Proces planiranja karijere - nastavak

- Prakse usklađivanja pojedinačnih i potreba organizacije:
 - Neformalno savjetovanje
 - Formalno savjetovanje
- Ostale prakse upravljanja ljudskim resursima
 - pomoć u pokrivanju školarine
 - oglašavanje radnog mjesta
- Prednosti planiranja karijere
 - najefikasnije za ljude koji imaju visoke potrebe rasta i dostignuća
 - osobne aktivnosti pojedinca

▪ Sažetak ključnih točaka I

- Menadžment može biti izazovna karijera i karijera koja nagrađuje za one koji imaju znanje, vještine, pristup, vrijednosti i priliku da krenu za njom. Uspješnost karijere implicira da su nečije performanse, pristup, adaptabilnost i odlučnost zadovoljavajući kako za organizaciju tako i za pojedinca.
- Kao karijera, menadžment napreduje kroz faze koje su, manje ili više, tipične za sva zanimanja. Putanja karijere specifična je za svaku organizaciju.
- Svaka faza karijere uključuje potrebe karijere i osobne potrebe. Kada su nečija karijera i privatni život u konfliktu javljaju se problemi i mogućnosti.
- Već preko 20 godina trend je spajanja organizacija i restrukturiranja zbog čega se smanjuje menadžerskih pozicija srednjeg i višeg nivoa dostupnih ambicioznim i kvalificiranim zaposlenicima. Rezultat je toga da su se mnogi menadžeri suočili s platom karijere. Oni odgovaraju na različite načine npr. postaju pokretniji, povećavaju svoju utrživost kroz dodatno obrazovanje, i razvijajući svoj život izvan posla. Neka poduzeća odgovaraju na to razvijanjem dualnih putanja karijere.

▪ Sažetak ključnih točaka II

- Neke organizacije imaju strategiju pomoći majkama u razvoju karijere 'mommy track' putanjama karijere za žene i profesionalce. Ova putanja omogućuje ženama s djecom da uzmu slobodno vrijeme ili da rade pola vremena tijekom kritičnih godina podizanja djece. One kasnije nastavljaju punu karijeru u okviru organizacije. Ova kontroverzna strategija trebala bi pomoći majkama da balansiraju zahtjeve karijere i potreba obitelji.
- Pojedince koji teže karijeri u menadžmentu trebalo bi poticati da planiraju svoju karijeru. Planovi karijere su orijentacioni po svojoj prirodi, ali prisiljavaju pojedinca da razmotri svoje prednosti i nedostatke.
- Dva su pitanja osnovna u menadžmentu: Da li netko stvarno želi upravljati (volja za upravljanjem) i da li osoba ima ili može li razviti sposobnost da upravlja (nadglednička sposobnost)?
- Sve više i više organizacija osigurava neku formu savjetovanja i razvoja karijere za svoje zaposlenike.
- Osnovno je imati potencijal za uspješnu menadžment karijeru. Neuspjeh u prepoznavanju i razvijanju menadžerskog talenta gotovo se sigurno negativno odražava na performanse svake organizacije.

▪ Pitanja

1. Koje promjene na globalnom tržištu utječu na planiranje karijere?
2. Rangirajte važnost karakteristika uspješne karijere sa svojeg stajališta?
3. Koja su vaša iskustva s intervjuima za posao? Da li je opis posla odgovarao vašem kasnijem doživljaju posla?
4. Od kakve su vrijednosti za poduzeće mentorski odnosi?
5. Kako možete otkriti putanju karijere u specifičnoj organizaciji? Da li bi to htjeli zantati kada vas intervjuiraju za posao?
6. Da li bi kao menadžer podržali strategiju pomoći majkama? zašto?
7. Da li bi kao mlada žena menadžer podržali ovu strategiju? zašto?
8. Mnogi pojedinci napuštaju svoj prvi posao u roku od dvije godine. Zašto mislite da se to dešava?
9. Kako ćete znati da je vaša karijera dostigla plato? Ako vas to frustrira što bi poduzeli kao rješenje tog problema?
10. Koja je osobna karakteristika po vašem mišljenju najvažnija za menadžera?

▪ Udžbenici

1. **Fundamentals of Management**; James H. Donnelly, James L. Gibson, John M. Ivancevich; McGraw-Hill College; 10Rev Ed edition (1999)
2. **Management: A Global Perspective**; Heinz Wehrich, Harold Koontz; McGraw-Hill Education; 11Rev Ed edition (2004)