

Milan Ivanović

Miroslav Bobrek

KAKO POBOLJŠATI KVALITET MENADŽMENTA

MENADŽMENT KAO SAZNAJNA DISCIPLINA

Beograd, 2020

Izdavač: PD Q-EXPERT CONSULTING d.o.o.
Preševska 28, 11120 BEOGRAD

Za izdavača: Ljiljana Vujanović

Recezeni: Prof. dr Nikola Vujanović
Prof. dr Miloš Sorak

Lektor i korektor: Vesna Ivanović

Tehnička priprema: Oksana Bačinski
Marija Šojić

Štampa: Excelsior - izdavačko grafičko preduzeće d.o.o.
Zarija Vujoševića 55, Novi Beograd

Tiraž: 200

ISBN 978-86-89619-02-7

PREDGOVOR

Aktivnosti menadžera kao svrshodne akcije imaju svoju kognitivnu (saznajnu) osnovu koja polazi od menadžerove teorije u upotrebi. Pod teorijom u upotrebi možemo podrazumevati menadžerov mentalni model okruženja odnosno sveta u kome menadžer živi i ona predstavlja rezultat životnog iskustva, obrazovanja, prakse i usvojenog sistema vrednosti. Menadžer u svom radu pokušava da dokaže da je njegova teorija u upotrebi ispravna, bez obzira da li je on svestan toga procesa ili ne. Na ovaj način nastaje takozvano prećutno znanje u oblasti menadžmenta. Pored teorije u upotrebi postoji i „usvojena teorija“ i ona predstavlja pogled na određenu vrstu problema koji se stiče obukama, savetima konsultanata ili proučavanjem savremene literature. Ove dve teorije se najčešće razlikuju. Na osnovu izloženog možemo pretpostaviti da proces menadžmenta može postati i sazajna disciplina koja za predmet istraživanja ima realnu praksu menadžmenta. Istraživanja i iskustvo autora ove knjige pokazuje da veliki broj dobro zamišljenih projekata u vezi poboljšanja u oblasti menadžmenta nisu uspela upravo zbog neslaganja menadžerove teorije u upotrebi i „nametnute teorije“. U zemljama Zapadnog Balkana situacija je u izvesnoj meri komplikovanija, pošto dimenzije nacionalne kulture nisu pogodne za usvajanje metoda menadžmenta koje se koriste za postizanje visokih performansi organizacije.

Dublje sagledavanje nivoa zrelosti menadžmenta u prosečnoj industrijskoj organizaciji pokazuju dve grupe problema i to problemi vezani za nedostatak znanja u oblasti upravljačkih metoda kao i neadekvatne organizacione kulture koja je spremna da prihvati promene. Pokušaji da se postojeće stanje poboljša primenom standardizovanih modela menadžmenta nisu dali očekivane rezultate pošto ne postoji opšte rešenje ili opšti principi koji mogu dati zadovoljavajuće rezultate u svakoj organizaciji. Polazeći od situacione teorije menadžmenta, moraju se uvažavati specifičnosti konkretne organizacije. Da bi se postiglo poboljšanje kvaliteta menadžmenta potrebno je na bazi podataka o konkretnoj organizaciji razviti model problema u organizaciji i na osnovu njega definisati mogući predlog poboljšanja. Ovde je bitno objasniti da kada se prihvata situacioni prilaz pravi se model sistema oko prepoznatog problema za razliku od sistemskog prilaza gde se pravi model cele organizacije.

Predlog poboljšanja može dati konsultant ili savetnik, ali odluku donosi menadžer pošto testiranje predloga (hipoteze) treba uraditi na konkretnoj organizaciji i sa mogućim troškovima i negativnim posledicama.

Autori su razvili metodologiju za poboljšanje kvaliteta menadžmenta koja prati opštu metodologiju poslovnih (primenjenih) istraživanja, ali je usmerena na utvrđivanje nedostajuće mudrosti u oblasti metoda strategijskog menadžmenta ili nedostatak znanja u oblasti metoda operativnog menadžmenta. Osnovna postavka ove metodologije je činjenica da je efektivnost (strategijski menadžment) uslovljena mudrošću, a efikasnost (operativni menadžment) uslovljena znanjem.

Knjiga je podeljena u dve celine i to: Šta je kvalitet menadžmenta i Menadžment znanjem kao alat za poboljšanje kvaliteta menadžmenta. Prof. dr Miroslav Bobrek je u drugom delu knjige izneo osnovne postavke menadžmentom znanja u organizaciji kao i prikaz metoda koje se mogu koristiti u konkretnim situacijama. Menadžment znanjem omogućuje da željene kvalitetne informacije budu raspoložive u realnom vremenu kako bi se smanjila neodređenost odnosno smanjio rizik u procesu donošenja odluka.

Osnovna ideja koja se provlači kroz knjigu se odnosi na pretvaranje procesa menadžmenta zasnovanog na iskustvu i intuiciji menadžera koji nisu obučeni za tu vrstu posla u proces menadžmenta koji bi pored upravljanja transformacionim procesom imao za cilj i da generiše novo znanje kroz testiranja novih metoda menadžmenta. Da bi ovaj proces bio uspešan, neophodno je primeniti principe naučnog metoda u meri u kojoj je to moguće. Na ovaj način bi se stvaralo eksplicitno znanje umesto prećutnog znanja menadžera. Eksplicitno znanje stvara podloge za menadžment znanja, odnosno prenos znanja na druge menadžere dok je to skoro nemoguće sa prećutnim znanjem.

Veoma je bitno shvatiti da konsultanti i savetnici ne mogu da promene situaciju u preduzeću i to moraju da urade menadžeri, zato je važan rad sa menadžerima u cilju usklađivanja njihovih ponašanja (promene mentalnog modela) sa metodama koje zastupaju. Istrajnost u primeni adekvatnog ponašanja je fundamentalno važno pošto je to put da se u dužem vremenskom periodu promeni i organizaciona kultura.

Knjiga je namenjena menadžerima u industriji u cilju podizanja svesti o mogućnosti poboljšanja kvaliteta menadžmenta, metodama kako je to moguće uraditi, kao i potrebi da sami menjaju svoje ponašanje (kulturu) koje treba da bude usaglašeno sa novijim metodama menadžmenta. Da li će se promeniti ponašanje zaposlenih u velikoj meri zavisi od doslednosti u ponašanju menadžera.

Autori

Septembar 2020

SADRŽAJ

Poglavlje I

ŠTA JE KVALITET MENADŽMENTA?

1	ANALIZA POSTOJEĆIH METODA ZA VREDNOVANJE KVALITETA MENADŽMENTA	5
2	POSLOVNA ISTRAŽIVANJA	9
3	POLAZNE OSNOVE ZA UNAPREĐENJE KVALITETA MENADŽMENTA	14
3.1	Rezultati istraživanja nacionalne kulture u Srbiji	19
3.2	Veza između nacionalne i organizacione kulture.....	20
4	Ciljevi razvoja organizacije	21
4.1	Šta je održivo uspešna organizacija	21
4.2	Modeli za postizanje održivo uspešne organizacije (ISO-model poslovne izvrsnosti, Standard 9004:2018, kvalitet menadžmenta).....	22
4.2.1	Samoocenjivanje u odnosu na standard ISO 9004:2009.....	22
4.2.2	Samoocenjivanje u odnosu na standard ISO 9004:2018.....	26
4.2.3	Ocenjivanje u odnosu na ISO model poslovne izvrsnosti.....	29
4.2.4	Kako doći do održivo uspešne organizacije.....	32
5	VEZA IZMEĐU KVALITET MENADŽMENTA, ZNANJA I MUDROSTI.....	34
5.1	Veza između kvaliteta menadžmenta i znanja i mudrosti	35
5.2	Organizacioni procesi u funkciji generisanja podataka, informacija, znanja i mudrosti	37
6	UTVRĐIVANJE FAZE RASTA ORGANIZACIJE	41
6.1	Grainerova kriva - šest faza rasta	41
6.2	Neuskladen odnos između rasta i razvoja organizacije.....	43
7	KAKO KVALITET PROIZVODA UTIČE NA KVALITET MENADŽMENTA	46
7.1	Veza između kvaliteta proizvoda i efektivnosti i efikasnosti.....	46
7.2	Veza između kvaliteta proizvoda i efektivnosti i efikasnosti u slučaju da kupac definiše kvalitet dizajna i karakteristike proizvoda	48
7.3	Primeri različitih nivoa kvaliteta dizajna i karakteristika proizvoda.....	49
8	OCENA EFEKTIVNOSTI I EFIKASNOSTI ORGANIZACIJE.....	50
8.1	Ocena efektivnosti i efikasnosti organizacije preko ostvarivanja ciljeva	50
8.2	Ocena efektivnosti organizacije preko sistemskog pristupa	51
8.3	Ocena efektivnosti organizacije preko strategijskih konstituenata (zainteresovanih strana)	52
8.4	Ocena efektivnosti organizacije preko konkurentске vrednosti.....	52
9	PROMENA ORGANIZACIONE KULTURE	54

9.1	Uticaj lidera na stvaranje organizacione kulture kroz transfer mudrosti	55
9.2	Kako stvoriti kulturu učenja.....	55
9.3	Organizacija koja uči	58
9.4	Primer organizacione kulture “Toyota Way”	58
10	OTPORI U SPROVOĐENJU IZMENA	61
10.1	Otpor sprovođenju izmena i mentalni model.....	61
10.2	Otpor promenama i nacionalna kultura.....	62
10.3	Dimenzije kulture i motivacija za rad u Srbiji	63
10.4	Ciklus i stilovi učenja - prihvatanja novog znanja	66
11	PREDLOG MENADŽMENTA USAGLAŠENIM SA NACIONALNOM KULTUROM.....	69
11.1	Evolucija paradigme poboljšanja	69
11.2	Karakteristike menadžmenta u privrednim organizacijama u periodu socijalističkog samoupravljanja	73
11.3	Karakteristike menadžmenta u sadašnjim privrednim organizacijama.....	75
11.4	Analiza postojeće prakse menadžmenta u cilju prepoznavanja uspešnog modela menadžmenta.....	76
11.5	Predlog menadžmenta kvalitetom usaglašenim sa nacionalnom kulturom.....	77
12	METODOLOGIJA POBOLJŠANJA KVALITETA MENADŽMENTA.....	79
13	IZBOR ODGOVARAJUĆEG STILA LIDERSTVA	81
	LITERATURA I	82

Poglavlje II

UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO ALAT ZA POBOLJŠANJE KVALITETA MENADŽMENTA

14	OSNOVNI PRISTUPI I DEFINICIJE UPRAVLJANJA ZNANJEM.....	87
14.1	Koncept znanja i tipovi	88
14.1.1	Razumijevanjem od podataka do mudrosti.....	88
14.1.2	Kategorizacija znanja.....	92
14.1.3	Ontologije i mapiranje znanja	96
15	SISTEM UPRAVLJANJA ZNANJEM U ORGANIZACIJAMA.....	102
15.1	Intelektualni kapital kao izvor ciljeva za upravljanje znanjem.....	102
15.2	Koncept upravljanja znanjem.....	107
15.3	Komponente, procesi i alati sistema upravljanja znanjem	111
16	INTEGRISANI SISTEM UPRAVLJANJA ZNANJEM I KVALITETOM - KnQMS.....	115
16.1	Integracija menadžmenta u ISO 9000:2015	116
16.2	Dizajniranje strukture KnQMS	120
16.3	Praktični aspekti implementacije KnQMS	124
16.3.1	Audit organizacionog znanja	125

16.3.2 Procjena zrelosti upravljanja znanjem u organizacijama	126
16.3.3 Struktura knqms projekta	127
17 ULOGA MENADŽMENTA U KREIRANJU UČEĆE ORGANIZACIJE	132
17.1 Uloga menadžmenta od obrazovnog sistema ka sistemima realnog sektora	132
17.2 Tipologija i metodi organizacionog učenja.....	137
17.3 Program obuke za kvalitet menadžmenta	145
17.3.1 Metode - mehanizmi - prakse upravljanja znanjem	146
17.3.2 Tehnike - tehnologije i alati upravljanja znanjem.....	158
LITERATURA II.....	171
18 STUDIJA SLUČAJA.....	174
18.1 Texnoexport.....	174
18.1.1 Interni i eksterni kontekst organizacije	174
18.1.2 Analiza finansijskih rezultata	174
18.1.3 Utvrđivanje odnosa rasta i zrelosti menadžmenta.....	175
18.1.4 Definisanje problema	176
18.1.5 Definisanje hipoteze.....	176
18.1.6 Plan akcija	176
18.1.7 Ostvareni rezultati.....	176
18.2 Audit znanja u procesu planiranja pakovanja proizvoda MEHANIZMI B.....	177
18.3 Baza znanja slučajeva iz prakse u globalnoj kompaniji MAHLE.....	180

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.6
005.94

ИВАНОВИЋ, Милан, 1952-

Kako poboljšati kvalitet menadžmenta : menadžment kao
saznajna disciplina / Milan Ivanović, Miroslav Bobrek. - Beograd
: Q-expert consulting, 2020 (Beograd : Excelsior). - 184 str. : graf.
prikazi, tabele ; 24 cm

Tiraž 200. - Bibliografija: str. 171-173.

ISBN 978-86-89619-02-7

1. Бобрек, Мирослав, 1953- [аутор]
а) Управљање квалитетом б) Знање -- Менаџмент

COBISS.SR-ID 25109769

ISBN 978-86-89619-02-7