

**NEZAVISNI UNIVERZITET BANJA LUKA
FAKULTET ZA BEZBJEDNOST I ZAŠTITU**

Prof. dr Slobodan S. Župljanin

PREDMET: UVOD U MENADŽMENT

Banja Luka, 31.05.2018.godine.

UVOD U MENADŽMENT

**TEMA : INFORMACIONI SISTEMI, INFORMACIJE I
MENADŽMENT**

UVOD U MENADŽMENT

CILJ TEME :

- *Da se studenti upoznaju sa značajem informacija*
- *Da studenti u potpunosti razumiju informacijski podsystem kao servis menadžmenta*
- *Da studenti steknu saznanja da su menadžeri ti koji moraju oblikovati informacijski sistem*
- *Da studenti steknu uvid u činjenice da rezultati informacionog sistema moraju biti u funkciji vršenja menadžerskih funkcija*
- *Da se studenti osposobe da stečena znanja primijene u praksi*

UVOD U MENADŽMENT

STRUKTURA TEME

I *UVOD*

II *GLAVNI DIO*

INFORMACIONI SISTEM I MENADŽMENT

INFORMACIJE I MENADŽMENT

UPRAVLJANJE ZNANJEM

III *ZAKLJUČNA RAZMATRANJA*

UVOD U MENADŽMENT

METOD RADA

- 1. Usmeno izlaganje uz video prezentaciju*
- 2. Upućivanje na primjere iz prakse*
- 3. Interaktivno učešće studenata u toku izlaganja*
- 4. Pitanja, odgovori i diskusija na kraju predavanja*
- 5. Podjela prezentovanog materijala i upućivanje na relevantnu literaturu*

UVOD U MENADŽMENT

1. INFORMACIONI SISTEM I MENADŽMENT

- jedna je od najznačajnijih pretpostavki uspjeha menadžmenta – treba blagovremeno da obezbijedi kvalitetne podatke i informacije o pojavama i procesima u organizaciji i njenom okruženju ;
- konstituisanju i uspostavi odgovarajućeg informacionog sistema dužnu pažnju moraju posvećivati informatičari i menadžment ;
- vršenje menadžerskih funkcija, pojedinačno i u ukupnosti uslovljeno je postojanjem kvalitetnog informacionog sistema ;
- informacioni sistemi su svojevrsan **servis** menadžmenta

UVOD U MENADŽMENT

1.2. Osnovne komponente informacionih sistema

Savremeni informacioni sistemi se sastoje od brojnih i raznovrsnih komponenata, međusobno povezanih u jedinstvenu ciljno usmjerenu cjelinu. Osnovne komponente strukture informacionog sistema su :

1. **Hardware** – materijalno – tehnička osnova koju čine informacione ali i druge tehnologije korišćene u IS ;
2. **Software** – nematerijalna – programska osnova koju čine ukupnost svih programa, od operativnog sistema preko programskih paketa do aplikativnog softvera ;
3. **Orgware** – organizacioni postupci, metode i uputstva kojima se sve komponente povezuju u funkcionalnu cjelinu ;

UVOD U MENADŽMENT

4. Lifeware – kadrovska osnova IS koju čine ljudi – korisnici, kao i profesionalno specijalističko osoblje ;

5. Data – podaci, informacije i znanje (kao resursi IS i organizacije) ;

6. Netware – računarske mreže i komunikacije –sistem povezivanja računara u cilju razmjene podataka i komunikacija između fizički udaljenih računara

UVOD U MENADŽMENT

1.3. Vrste i karakteristike informacionih sistema

Postoje brojne i različite vrste klasifikacija IS. Za nas je relevantno razlikovati slijedeće vrste IS :

1. *Sistemi za obradu transakcija – Transaction Processing Systems – TPS* – vrše evidentiranje i skladištenje relevantnih podataka i daju izvještaje menadžerima o performansama poslovnih transakcija – jednostavnijih poslovnih operacija (nabava, prodaja, plaćanja...) ;

2. *Upravljački informacioni sistemi – Management Information Systems – MIS* – služe za rješavanje složenih upravljačkih problema menadžera srednjeg nivoa – bave se prikupljanjem, obradom i distribucijom podataka i informacija menadžerima u cilju stvaranja pretpostavki za donošenje odluka (posebno u planiranju i kontroli)

UVOD U MENADŽMENT

3. *Sistemi za podršku odlučivanju – Decision Support Systems – DSS* – spadaju u novije vrste sistema i svrha im je davanje podrške nosiocima odlučivanja u procesu donošenja odluka. Oni ne daju gotova rješenja već pomažu donosiocima odluka da donesu što kvalitetnije odluke. Najznačajnije performanse ovog sistema su :

- ***obezbjeđuje podršku donosiocima odluka uglavnom u polustrukturiranim i nestrukturiranim situacijama odlučivanja – omogućava istovremeno računarske informacije i personalno prosuđivanje ,***
- ***daje podršku svim nivoima upravljanja (od linijskog do najvišeg),***
- ***daje podršku pojedincima i grupama ,***

UVOD U MENADŽMENT

- ***obezbjeđuje podršku u nekoliko međusobno zavisnih i/ili sekvencijalnih odluka,***
- ***podržava sve faze odlučivanja,***
- ***podržava različite procese i stilove donošenja odluka – prilagođava se osobinama individualnog donosioca odluke (jezik, rječnik, stil odlučivanja i sl.),***
- ***nastoji više unaprijediti efektivnost nego efikasnost,***
- ***donosioci odluka imaju potpunu kontrolu nad sistemom tokom svih koraka donošenja odluka,***

UVOD U MENADŽMENT

- *usmjeren je na podršku donosiocu odluke a ne zamjenu donosioca odluke,*
- *omogućava učenje koje vodi ka novim znanjima i oplemenjavanju sistema, koje zatim vodi ka novom učenju.*

U novije vrijeme razvija se koncept **Data Warehouse Systems (Dimenzional Data Warehouse Systems – DDWS)** – informacioni pod – sistem koji omogućava daljnje povećanje efikasnosti podrške svim menadžerima, a naročito **top menadžmentu**. Osnovne karakteristike ovog koncepta su :

- *filozofija DW zasniva se na konceptu sticanja strategijske prednosti sintetizovanim kombinovanjem i integracijom podataka iz neintegrisanih, neobjedinjenih i međusobno nepovezanih sistema,*

UVOD U MENADŽMENT

- *DW omogućava da organizacija smješta podatke u “ skladišta “ i da ih organizuje na način brze i lake dostupnosti i manipulacije – što nije mogla činiti drugim IT – iz toga se mogu izvlačiti tzv. skrivene informacije – koje se odnose na nove nepoznate činjenice ;*

Danas su kreirani brojni DSS sistemi, a posebno ističemo :

1. Sistem za podršku grupnom odlučivanju – Group Decision Support System – GDSS – nastaje tokom 80 – ih godina XX vijeka,

- nadograđuje dotadašnje sisteme integracijom podsistema za upravljanje komunikacijama po modelu **čovjek – računar – čovjek** ,

Ima niz prednosti, a najznačajnije su :

UVOD U MENADŽMENT

- *mogućnost definisanja ili osporavanja ideja ili prijedloga odvija se vremenski paralelno za sve učesnike i to ravnopravno i anonimno,*
- *softverski alati pomažu učesnicima u svim fazama odlučivanja,*
- *svi imaju iste neograničene mogućnosti korišćenja baze znanja i baze podataka,*
- *donošenje odluke željenom metodom i glasanje se zasniva na ocjeni ideje – prijedloga, a ne predlagača,*
- *proces odlučivanja se vremenski značajno skraćuje,*

UVOD U MENADŽMENT

- *postoje neposredne mogućnosti provjere posljedica odluke,*
- *svi izlazi pojedinih alata ulaze u bazu znanja sistema i to omogućava stalnu dogradnju baze znanja.*

2. Sistemi za podršku izvršnim menadžerima – Executive Support System – ESS – prevažodno je usmjeren na prikupljanje i analizu podataka o stanjima i situacijama istraživanja procesa koji se u njemu odvijaju i blagovremeno izvještavanje zainteresovanih izvršnih menadžera.

Posjeduje brojne alate među kojima se posebno ističu računarski softveri označeni kao – **Ekspertni sistemi – Expert Systems – ES** – ističu se kao moćno sredstvo za obezbjeđenje podrške izvršnim direktorima, jer imaju sljedeće značajne performanse, odnosno mogućnosti :

UVOD U MENADŽMENT

- *kompleksne i složene zadatke rješavaju na nivou eksperata,*
- *primjenjuju i uvažavaju strategije rješavanja problema koje su afirmisane u datoj specifičnoj oblasti,*
- *koriste se “ samosaznanjem “ da bi rezonovali u procesu svog zaključivanja i pružili obrazloženje datih zaključaka,*
- *rješavaju probleme koji pripadaju širokoj skali funkcionalnih kategorija (interpretacija, dijagnosticiranje, planiranje, predviđanje, oblikovanje i kontrolisanje).*

UVOD U MENADŽMENT

2. INFORMACIJE I MENADŽMENT

- informacije imaju veoma veliki značaj za efektivan i efikasan menadžment ;
- kvalitetne – korisne informacije su najznačajnija pretpostavka rada svakog menadžera ;
- rasprava o informacijama podrazumijeva razjašnjavanje pojma ***podatak***

Podaci su pojava, odnosno fenomen koji su neodvojivi od informacija kao pojave, odnosno fenomena.

- rasprava o informacijama takođe podrazumijeva i raspravu o ***znanju***.

UVOD U MENADŽMENT

- izraz **podatak** i **informacije** se veoma često koriste, kako u teoriji tako i u praksi – veoma često se izjednačavaju ;
- pojmovno izjednačavanje ova dva termina je i **pogrešno i štetno !**

Podaci predstavljaju modele (verbalne ili neverbalne, kvantitativne ili kvalitativne, konkretne ili apstraktne) kojima se prikazuje određena pojava.

- ni jedan model kojim se prikazuje stvarnost (bez obzira na njegovu formu : broj, slovo, fotografija...) ne može da prezentuje pojavu u potpunosti – onakvu kakva je ona u stvarnosti ;
- za sticanje saznanja o stvarnim karakteristikama neke pojave mora se koristiti više podataka, više modela, više izvora i standardni termini ;

UVOD U MENADŽMENT

- prikupljanjem podataka stvaraju se pretpostavke za sticanje informacija o relevantnim pojavama ;
- svaki podatak sadrži u sebi određene elemente koji omogućavaju sticanje informacije (djelimične ili potpune) o određenoj pojavi ;
- podatak “ nosi “ određenu informaciju – on je “ ambalaža “ za informaciju ;

Da bi bili korisno upotrebljivi – da bi mogli poslužiti za dobijanje korisnih informacija, podaci moraju imati određene kvalitativne karakteristike :

- **Reprezentativnost** – moraju biti takvi da sadrže informacije koje vjerno prikazuju određenu pojavu ,

UVOD U MENADŽMENT

- **Preciznost** – moraju sadržavati sve informacije koje, u potrebnoj i dovoljnoj mjeri, detaljno prikazuju karakteristike određene pojave ;
- **Razumljivost** – moraju biti sačinjeni u formi koju razumije korisnik ;
- **Aktuelnost** – moraju imati performanse koje omogućavaju sticanje informacije koja je korisna za blagovremeno rješavanje problema ;

Informacije predstavljaju saznanja – znanja o određenoj pojavi, procesu, problemu i sl., koja se dobijaju intelektualnom obradom podataka koja se naziva **interpretacija**, odnosno tumačenje podataka.

- od načina interpretacije podataka može zavisiti kvalitet stečene informacije o određenoj pojavi – ako se podaci ne tumače pravilno (najčešće radi nestručnosti), dobiće se pogrešna informacija.

UVOD U MENADŽMENT

Informacije – znanje

- u savremeno doba, teoretičari i praktičari menadžmenta tretiraju informacije kao znanje, pri čemu se pod znanjem podrazumijeva informacija koja je ***djelotvorna u radu – usredsređena na rezultate*** (Drucker) ;

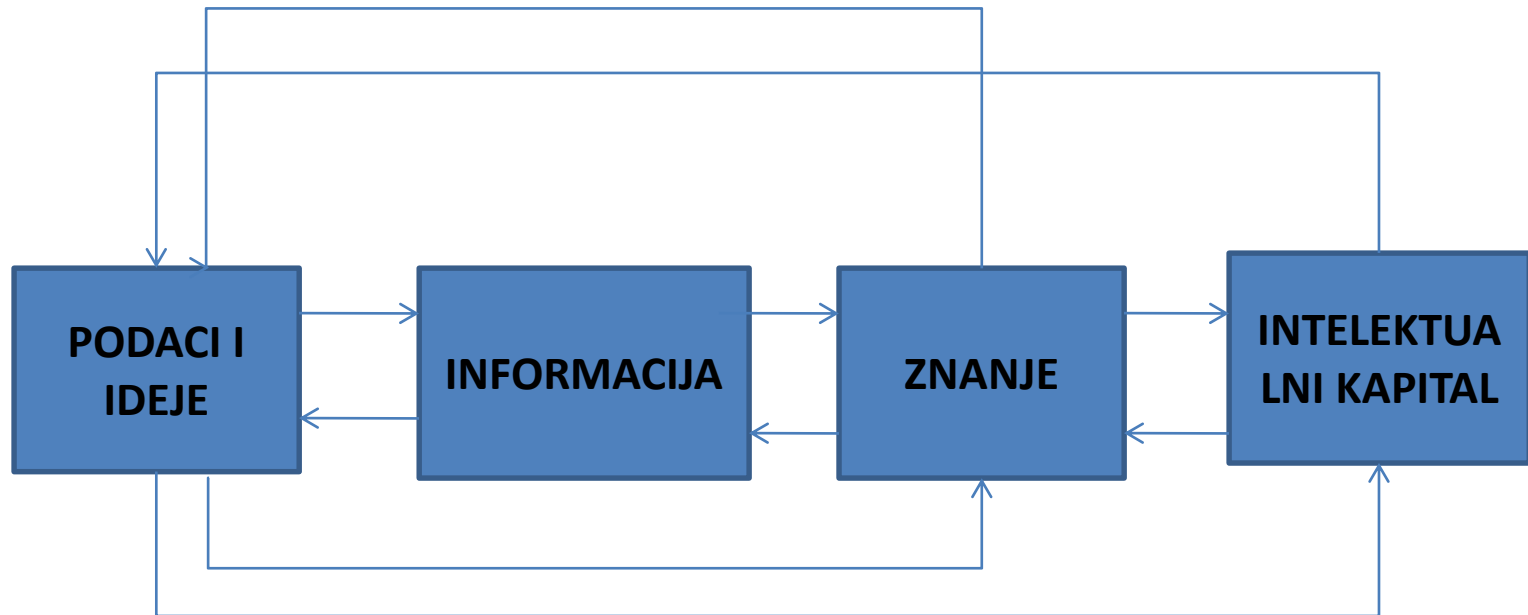
Pod znanjem treba podrazumijevati informacije koje predstavljaju gnoseološke pretpostavke za preduzimanje akcija koje dovode/vode do ostvarivanja rezultata – postizanje cilja.

Znanje zauzima centralno mjesto u jezgru kompetentnosti organizacija ;

Znanje je pravi suštinski resurs, resurs koji objedinjava i pokreće sve ostale resurse (zemljište, radnu snagu, kapital...) ;

UVOD U MENADŽMENT

Međudnos podataka, informacija, znanja i intelektualnog kapitala



UVOD U MENADŽMENT

Posmatrano kao pojava, znanje se javlja u dva osnovna modaliteta, kao :

1. *Explicit znanje* – znanje koje je jasno strukturirano – ima prepoznatljivu formu i razumljiv sadržaj, može se lako dokumentovati, odnosno uskladištiti ;

2. *Tacit znanje* – znanje neformalnog tipa, posjeduju ga pojedinci, grupe, odnosno organizacije, ne može se lako objasniti i prenositi, niti dokumentovati, odnosno organizovati ;

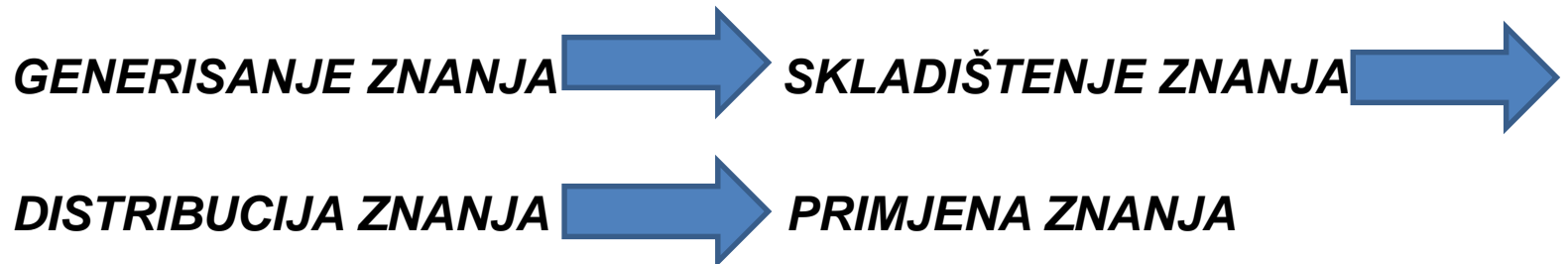
- sposobnost organizacije za efektivno i efikasno funkcionisanje zavisi od njenih ukupnih znanja (**explicitnih i tacit znanja**)

- savremene, na znanju zasnovane, organizacije – organizacije koje uče, moraju ta znanja organizovati u relevantnim bazama podataka ;

UVOD U MENADŽMENT

3. UPRAVLJANJE ZNANJEM

Proces upravljanja znanjem je veoma složen i kompleksan proces koji predstavlja skup aktivnosti koje se vrše u svrhu stvaranja gnoseoloških pretpostavki da se blagovremeno i efikasno realizuju ciljevi pojedinaca, grupa i organizacija ;



Upravljanje znanjem pretpostavlja pronalaženje odgovora na dva ključna pitanja :

1. **Šta raditi ?**
2. **Kako to raditi ?**

UVOD U MENADŽMENT

Pravilan odgovor na pitanje **Kako** – pretpostavlja :

- 1. identifikovanje, sticanje, razvijanje, podjelu, korišćenje i čuvanje znanja koja su u funkciji realizacije ciljeva pojedinaca, grupe i organizacije ;***
- 2. korišćenje metoda, tehnika i postupaka upravljanja znanjem koji omogućavaju postizanje najboljih rezultata ;***
- 3. uspostavljanje ambijenta (infrastrukture, korporativne kulture i motivacije) koji omogućavaju efikasnu realizaciju procesa menadžmenta znanja ;***

UVOD U MENADŽMENT

Menadžeri kao nosioci upravljanja znanjem

- menadžeri su odgovorni za sve procese i rezultate u organizacijama :

Little, A.D.: Uloge menadžera kao nosioca upravljanja znanjem :

1. KOORDINATOR ZNANJA – ima strategijsku ulogu u definisanju, komunikaciji i koordinaciji aktivnosti upravljanja znanjem. **Cilj** : *definisanje uloga upravljača znanjem, procesa i tehnoloških uslova, informisanje **stjuarda znanja** sa najnovijim znanjima iz oblasti upravljanja znanjem, koordinisanje razvoja upravljanja znanjem i davanje ulaznog sadržaja za određena područja – kontinente ;*

UVOD U MENADŽMENT

2. ADVOKAT ZNANJA – Top menadžer i ekspert ; **Cilj :** *reprezentovanje grupe koja komunicira u upravljanju znanjem ; obezbjeđuje podršku kada se sprovode aktivnosti upravljanja znanjem i globalnu koordinaciju ; daje orijentaciju u upravljanju znanjem ;*

3. STJUARD ZNANJA – Uloga operativne brige za rezultate aktivnosti upravljanja znanjem ; **Cilj :** *vođenje brige za rezultate grupe koja upravlja znanjem ; informisanje grupe o procedurama upravljanja znanjem ; uspostavlja veze između grupe i globalnog tima upravljanja znanjem ; obezbjeđuje globalne komunikacije ;*

Efektivnost i efikasnost menadžera znanja zavisi posebno od :

- 1. Uloge koju obavljaju**
- 2. Sposobnosti koje posjeduju**
- 3. Motivacije**

UVOD U MENADŽMENT

Svi nosioci upravljanja znanjem moraju imati slijedeće sposobnosti :

- ***Kreiranja znanja*** – sposobnost učenja, kreativnog razmišljanja i komuniciranja ;
- ***Skladištenja znanja*** – sposobnost strukturisanja i sistematizovanja skladištenja znanja ;
- ***Distribucija znanja*** – sposobnost shvatanja vrijednosti znanja, timskog rada i korišćenje medija za distribuciju znanja ;
- ***Primjena znanja*** – *sposobnost realizacije znanja i sposobnost korišćenja medija u procesu primjene znanja ;*

Neki teoretičari (***Voren Benis , 1999.***) promoviše stav da uspješno upravljanje znanjem pretpostavlja da relevantne osobe posjeduju :

UVOD U MENADŽMENT

- ***Tehničke sposobnosti*** – sposobnosti za biznis i njegovo razumijevanje kao oblasti ;
- ***Konceptualne sposobnosti*** – sposobnosti za strategijsko ili apstraktno razmišljanje ;
- ***Sposobnosti evidentiranja*** – bilježenje historijata nastanka rezultata ;
- ***Interpersonalne sposobnosti*** – sposobnost da komunicira, motiviše i delegira ;
- ***Sposobnost procjenjivanja*** – sposobnost za donošenje teških odluka u kratkom vremenskom roku na osnovu nepotpunih podataka ;
- ***Osjećaj*** – identifikovanje i kultivisanje talenta ;
- ***Karakter*** – kvaliteti koji određuju “ Ko i kakvi smo ! “

UVOD U MENADŽMENT

Motivacija menadžera za uspješno upravljanje znanjem je u njihovoj odgovornosti za upravljanje znanjem – njihovo ponašanje treba biti zasnovano na ***samoodgovornosti*** .

3.1. Upravljanje znanjem kao koncept menadžmenta

Menadžment znanja – Upravljanje znanjem – Knowledge Management (KM) – pojavio se u posljednjih 15 – 20 godina ; postao je značajan dio menadžmenta kao nauke i prakse, na šta je posebno uticao :

- ***neprekidan rast broja naučnih skupova, seminara i radionica na temu : KM kao teorija i praksa ;***
- ***porast broja istraživača uopšte i posebno u oblast KM ;***
- ***stalan rast broja stručnih i naučnih radova ;***

UVOD U MENADŽMENT

- *rast broja naučnih časopisa sa sadržajem o KM ;*
- *korišćenje KM u brojnim naučnoistraživačkim projektima ;*
- *uključivanje KM kao naučno – nastavne discipline u nastavne planove i programe ;*
- *sve veća primjena KM u praksi*

Sušтина menadžmenta znanja

KM se smatra :

1. Upravljanje tokom informacija koje sadrže znanje –
preferiraju ga teoretičari i praktičari koji snažno podržavaju primjenu informatičkih tehnologija ; Stavovi Bila Gejtsa :

- *upravljanje znanjem je upravljanje tokom informacija*
- *cilj je povećanje inteligencije ustanove – kompanijskog IQ*
- *upravljanje se ne odnosi na tehnologiju – počinje ciljevima...*

UVOD U MENADŽMENT

2. Procesom vršenja aktivnosti upravljanja znanjem – nije samo upravljanje tokom informacija ; u suštini je generisanje, skladištenje, distribucija i primjena znanja potrebnih za ostvarivanje ciljeva organizacije :

3. Složen multidimenzionalni proces – (Arthur D. Little – profesor Instituta za tehnologiju iz Masačusetsa – razvio tzv. **ADL pristup**) – menadžment znanja je multidimenzionalan proces koji zahtijeva istovremeni efikasan menadžment slijedeće četiri oblasti :

- **sadržaja** – pod kojim se podrazumijevaju podaci, odnosno informacije koje su korisno upotrebljive za ostvarivanje rezultata ;
- **kulture** – koja predstavlja kognitivni okvir stavova, vrijednosti, normi ponašanja i očekivanja koja su zajednička za sve članove organizacije ;
- **procesa** – pod kojima podrazumijevamo proces identifikovanja, sticanja, podjele, korišćenja i skladištenja znanja ;
- **infrastrukture** – koju čine informacioni sistemi i nosioci menadžmenta znanja ;

UVOD U MENADŽMENT

Barijere razvoja Menadžmenta znanja

- nepodudarnost u definisanju suštine KM
- ne postoji potpuna saglasnost o oblastima koje obuhvata KM
- ne postoji opšteusvojena definicija znanja kao sadržaja KM
- nema saglasnosti o performansama procesa KM
- u literaturi egzistiraju različiti stavovi o nosiocima znanja
- ne posvećuje se potrebna pažnja svim aspektima znanja
- problemi KM se više rješavaju parcijalno nego integralno

Probleme KM treba istraživati i rješavati kao multidimenzionalne probleme sa slijedećih aspekata :

Ekonomskog – E Pravnog – P Etičkog – ET Organizacionog – O
i
Civilizacijskog – C

UVOD U MENADŽMENT

Perspektiva Menadžmenta znanja

- aktuelnost koncepta će stalno rasti – sve veći broj **organizacija znanja** utiče na stvaranje **Društva znanja** ;

POTREBNO JE :

- omasoviti i produbiti istraživanja svih dimenzija KM
- intenzivirati komunikacije između relevantnih stakeholdera, posebno naučnika i praktičara
- promovisati ulogu i značaj KM u Društvu znanja
- preduzeti neophodne aktivnosti da KM bude shvaćen, prihvaćen i efektivno i efikasno korišćen

UVOD U MENADŽMENT

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

- 1. Najznačajnija pretpostavka uspješnog menadžmenta je blagovremena, korisna i kvalitetna informacija**
- 2. Najveći broj korisnih informacija menadžeri dobijaju posredno – putem informacionog sistema organizacije**
- 3. Informacioni sisitemi su svojevrsan servis menadžmenta**
- 4. Menadžeri, a ne eksperti iz oblasti informacionih tehnologija, moraju biti nosioci izgradnje, redizajniranja i razvoja informacionih sistema**

UVOD U MENADŽMENT

- 5. Informacije izvedene iz brojnih i različitih podataka su neophodan preduslov efektivnog i efikasnog upravljanja**
- 6. Informacije koje su djelotvorne u radu i usredsređene na rezultate organizacije predstavljaju znanje**
- 7. Znanje je u centru kompetentnosti svake organizacije**
- 8. Efikasno upravljanje znanjem doprinosi ostvarivanju ciljeva**
- 9. Menadžeri su najvažniji nosioci upravljanja znanjem**
- 10. KM je postao značajan dio menadžmenta kao nauke i prakse**

UVOD U MENADŽMENT

HVALA NA PAŽNJI !