

## Vježba - ishod učenja 1

Andrea je direktor prodaje u tvrtki koja ima samo jedan proizvod: softver posebno razvijen za poslovanje odvjetnika i odvjetničkih društava. Odvjetništvo je vrlo strogo definirano područje rada, pa zbog toga odvjetnici ne mogu koristiti rješenja koja su razvijena za tržišno orijentirana poduzeća.

Tvrtka ima šest zaposlenika. Osim Andree, tu je vlasnik i direktor tvrtke. On se bavi isključivo upravljanjem tvrtkom i nije operativno uključen u poslovanje. Ponekad se uključi u pregovore s nekim značajnijim klijentom, no uglavnom samo nadzire poslovanje i rad programera kojima je formalno nadređena osoba. Tvrtka ima tri programera koji rade na razvoju softvera, zatim na prilagođavanju softvera specifičnim zahtjevima klijenata i na pružanju podrške klijentima. Jedna zaposlenica bavi se različitim administrativnim poslovima (poput pripreme dokumentacije za računovodstvo, prijave i odjave radnika, nabavke uredskog i drugog materijala potrebnog za rad, organizacije službenih putovanja i slično).

Andrein zadatak je prodaja softvera odvjetnicima i odvjetničkim društvima. No, jednako tako ona je posrednik između klijenata i tvrtke, točnije programera kojima prenosi zahtjeve klijenata. Ona također mora pratiti zakone i propise koji reguliraju rad odvjetnika. Dogodi li se promjena u regulatornom okviru koja zahtijeva prilagodbu programa, Andrea mora na vrijeme s programerima implementirati tu promjenu u softveru i sa svim klijentima dogovoriti ažuriranje sustava. Osim toga, Andrea mora svake godine pripremiti plan prodaje i nadzirati ispunjavanje tog plana. Iako je vlasnik tvrtke osmislio i pokrenuo ovaj biznis, ne voli se eksponirati, pa je Andreu zadužio da bude glasnogovornik tvrtke.

Trenutno Andreu i njezine kolege najviše muči potreba za brojnim prilagodbama softvera. Naime, gotovo svaki klijent traži da se za njega programira neka specifična funkcionalnost. Da bi se to napravilo, potrebno je uložiti puno vremena koje se klijentu ne može naplatiti. Bez te prilagodbe klijenti ne bi niti kupili softver, a kada bi se klijentu naplatio stvarni trošak prilagodbe, softver bi zaista za njih bio preskup.

## PITANJA:

1. Da li je Andrea menadžerica

**a) Da**      b) Ne

2. Koje od karakteristika menadžmenta možete primijetiti u tekstu i gdje?

a) rad s drugima i pomoću drugih

ona je posrednik između klijenata i tvrtke, točnije programera kojima prenosi zahtjeve klijenata. – tu se očituje njen rad sa drugima i uz pomoć drugih

b) ciljevi poduzeća

Andrea mora svake godine pripremiti plan prodaje i nadzirati ispunjavanje tog plana. – na taj način ostvaruje zadane ciljeve poduzeća (kroz planiranje i kontrolu plana)

c) efikasnost nasuprot efektivnosti

Naime, gotovo svaki klijent traži da se za njega programira neka specifična funkcionalnost. Da bi se to napravilo, potrebno je uložiti puno vremena koje se klijentu ne može naplatiti. Bez te prilagodbe klijenti ne bi niti kupili softver, a kada bi se klijentu naplatio stvarni trošak prilagodbe, softver bi zaista za njih bio preskup. – efektivnost se očituje u tome da usprkos što paze na troškove ipak ne naplaćuju svaku promjenu (to bi bila tipična efikasna odluka) nego ipak žele zadržati klijente i izlaze im u susret tako da ne naplaćuju svaku promjenu jer bi to bilo preskupo za klijente (efektivnost)

d) ograničeni resursi

radna snaga -nemaju puno zaposlenih a puno je zadataka na kojima rade; firma pazi na troškove ali ipak ne može sve naplatiti svojim klijentima jer ih želi zadržati

e) promjenjiva okolina

Ona također mora pratiti zakone i propise koji reguliraju rad odvjetnika. Dogodi li se promjena u regulatornom okviru koja zahtijeva prilagodbu programa, Andrea mora na vrijeme s programerima implementirati tu promjenu u softveru i sa svim klijentima dogovoriti ažuriranje sustava. – zakoni se stalno mijenjaju i to je čimbenik promjenjive okoline

3. Gledajući tip menadžmenta iz perspektive hijerarhijskih razina, kojoj bi razini pripadala Andrea?

a) top management

**b) middle-management/srednji menadžment – direktorica je prodaje, planira godišnje budžete i iako nije formalna šefica programerima u biti radi sa njima i pomoću njih**

c) *lower-management (menadžment na prvoj razini, niži menadžment)*

4. Gledajući tip menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti, kojoj razini/tipu menadžmenta Andrea pripada?

a) Generalni menadžment

**b) Funkcijski menadžment – direktorica je prodaje**

c) Projektni menadžment

5. Iz teksta pronađite 1 funkciju menadžmenta koju Andrea obavlja i objasnite je na primjeru. Napomena funkcije menadžmenta su: (Planiranje, Organiziranje, Upravljanje ljudskim potencijalima (kadroviranje), Vođenje (i motiviranje), Kontroliranje)

Planiranje - Andrea mora svake godine pripremiti plan prodaje

Kontroliranje - i nadzirati ispunjavanje tog plana

Vođenje – komunicira na dnevnoj osnovi sa programerima kojima je neformalna šefica, prenosi im zadatke, motivira za ispunjenje zadataka....

6. U tekstu pronađite koje od navedenih uloga Andrea obavlja?

| Kategorija                   | Uloga                   | Aktivnost  |
|------------------------------|-------------------------|--|
| <b>Informacijska uloga</b>   | Osoba za nadzor         | Traži i prima informacije, skanira periodično i izvještava, održava personalne kontakte.   |
|                              | Prenositelj informacija | Predaje informacije drugim članovima organizacije; šalje bilješke i izvještaje, obavlja telefonske pozive.                       |
|                              | Glasnogovornik          | Prenosi informacije nečlanovima putem govora, izvještaja, bilješki.  |
| <b>Interpersonalna uloga</b> | Reprezentant            | Izvršava ceremonijalne i simbolične dužnosti kao što su pozdravljanje posjetitelja, potpisivanje legalnih dokumenata.            |
|                              | Vođa                    | Usmjerava i motivira podređene; obučava, savjetuje i komunicira s podređenima.   |
|                              | Osoba za veze           | Održava informacijske veze unutar i izvan organizacije; koristi poštu, telefonske pozive, sastanke.                              |
| <b>Uloga odlučivanja</b>     | Poduzetnik              | Inicira projekte unapređenja; identificira nove ideje, delegira odgovornost za ideje na druge.                                   |
|                              | Korektor                | Poduzima korektivne akcije za vrijeme neslaganja ili kriza; rješava konflikte između podređenih; adaptira se na krize okoline.   |
|                              | Alokator resursa        | Odlučuje tko će dobiti resurse; izrađuje raspored, budžet, set prioriteta.   |
|                              | Pregovarač              | Predstavlja odjel za vrijeme pregovaranja o ugovoru sa sindikatima, prodajama, nabavama, budžetima; predstavlja interese odjela. |

Informacijska uloga – Osoba za nadzor i Prenositelj informacija, Glasnogovornik

Interpersonalna uloga – Reprezentant, Osoba za vezu

Uloga odlučivanja – Alokator resursa, Pregovarač, Poduzetnik (nove ideje koje klijenti imaju ona implementira)

7. U tekstu, koju ste vještinu uočili da Andrea koristi?

|  |  |
|--|--|
| <b>TEHNIČKE</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• orijentiranost prema novim tehnologijama</li> <li>• poznavanje tehnika i alata potrebnih za specifične zadatke</li> <li>• znanja potrebna za uspješno obavljanje specifičnih poslova</li> </ul>   |
| <b>SOCIJALNE<br/>RAD S LJUDIMA</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vještine mentoriranja i razvijanja suradnika</li> <li>• vještine upravljanja različitostima ("100 ljudi-100 ćudi")</li> <li>• umrežavanje unutar i izvan organizacije (<i>networking</i>)</li> <li>• sposobnost rada u timu i vođenje tima (<i>teamwork</i>)</li> <li>• kooperativnost i odanost</li> <li>• fleksibilnost</li> </ul>  |
| <b>KONCEPTUALNE<br/>SPOSOBNOST<br/>SPOZNAJE<br/>ORGANIZACIJE KAO<br/>CJELINE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sposobnost korištenja informacija za rješavanje problema</li> <li>• identificiranje prilika za inovacije</li> <li>• prepoznavanje problematičnih područja i implementiranje rješenja</li> <li>• uočavanje ključnih informacija između velikog broja podataka</li> <li>• razumijevanje potrebe korištenja tehnologije</li> <li>• razumijevanje organizacijskih poslovnih modela</li> </ul> |
| <b>VJEŠTINE<br/>OBLIKOVANJA</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sposobnost rješavanja problema na optimalan način</li> <li>• sposobnost pronalaska rješenja uočenih problema</li> <li>• od svakog suradnika izvući najbolje i najviše moguće</li> </ul>   |

Tehničke vještine – poznaje posao vezan za prodaju ali isto tako i poznaje softver i zna razgovarati sa programerima o tehničkim aspektima vezanim za promjene softvera. Uz to poznaje i zakone – prati ih i implementira njihove promjene te obavještava i klijente o tome.

Rad s ljudima – ona radi sa programerima kao njihova neformalna šefica

Vještine oblikovanja - ona je direktorica prodaje i posrednik između klijenata i programera. Iako priprema plan prodaje njezina je uloga dizajniranje plana koji treba funkcionirati temeljem postavljenih ciljeva od strane vlasnika. Vještine oblikovanja se očituju i u tome da mora osmisliti kako da se implementiraju prilagodbe softvera zato što se zakoni vrlo često mijenjaju, u suradnji sa programerima.