

# ORGANIZACIJA I MANAGEMENT

Uvodna razmatranja –  
Ishod učenja 1

# Menadžment

- "Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa."
- Karakteristike menadžmenta:
  - rad s drugima i pomoću drugih
  - ciljevi poduzeća
  - efikasnost nasuprot efektivnosti
  - ograničeni resursi
  - promjenjiva okolina.

# Menadžment

- Rad s drugima i pomoću drugih.
  - Ostvarivanje ciljeva poduzeća te ispunjenje određenih zadataka zahtijeva kolektivnu akciju koja je nezamisliva bez menadžmenta.
  - Operativne zadatke ne obavlja neposredno menadžment, već to on čini s drugima i pomoću drugih koji su nositelji pojedinačnih zadataka.
  - Time se stvaraju uvjeti za efektivnu i efikasnu uporabu drugih u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

# Menadžment

- Ciljevi poduzeća.
  - Poduzeće egzistira da bi ostvarilo određene ciljeve koji uvijek zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju.
  - A upravo takva akcija, kako je navedeno, pretpostavlja menadžment.
  - Ciljevi poduzeća jesu i mjerilo uspješnosti menadžmenta s obzirom na to da se ex post komparira ostvareno i zadano.

# Menadžment - Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti

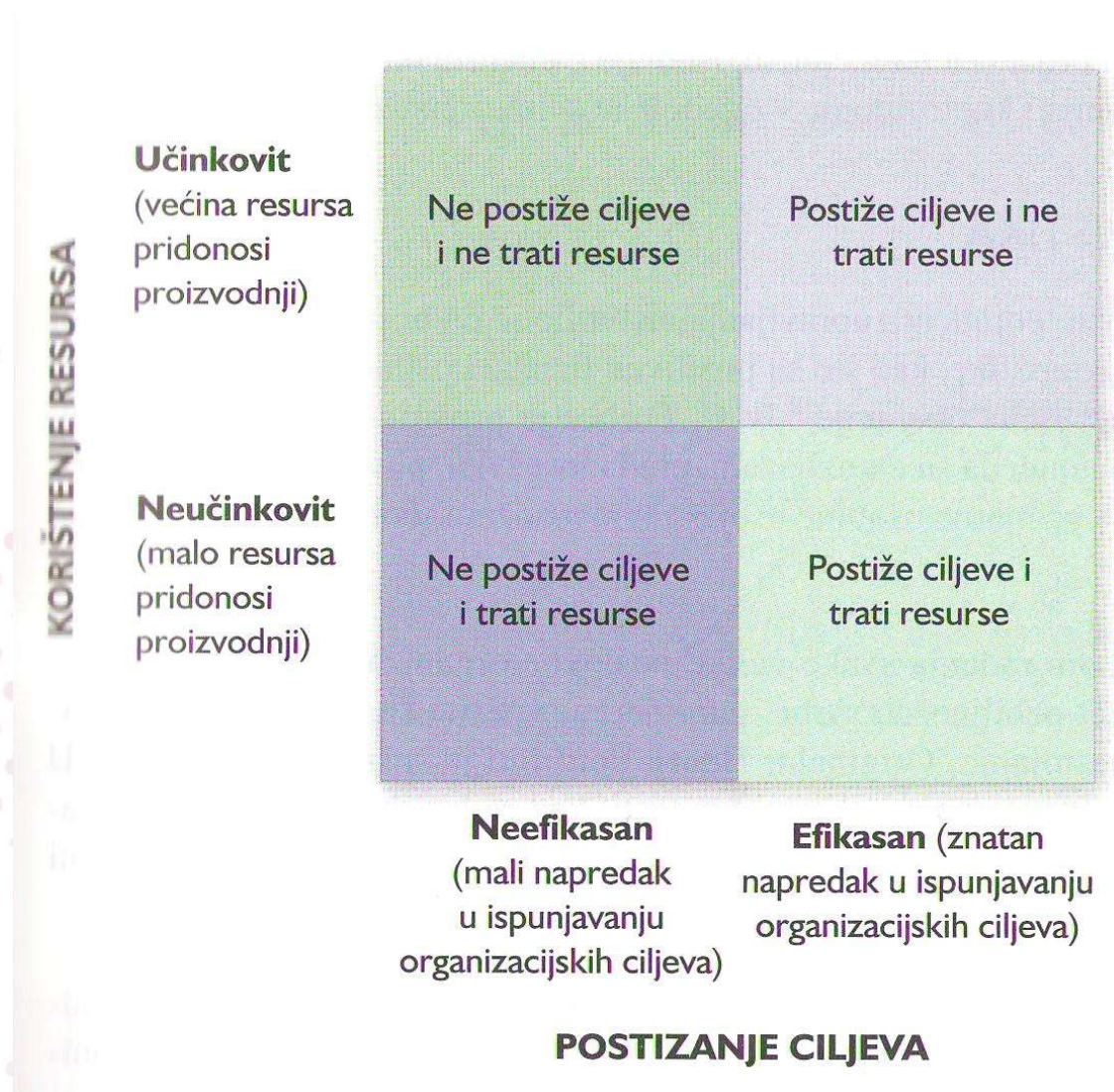
- Menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti.
- Efikasnost se definira kao odnos outputa i inputa, a efektivnost kao kvaliteta outputa koju menadžment mora ostvariti.
- Razlika između efikasnog i efektivnog menadžmenta je u tome što efikasan menadžment traži da se riješe problemi i reduciraju troškovi, a efektivni menadžment traži kreaciju produktivnih alternativa i porast profita.





# Menadžer/ica

- Što je učinkovit/a vs. Efikasan/na menadžer/ica?



# Menadžment – racionalno korišćenje ograničenih resursa

- Resursi koje se koriste kao inputi u organizacijama nisu neograničeni, već su podložni iscrpljenju
- Koristi se kombinacija ekonomike – poznavanje da su resursi ograničeni i menadžmenta – kako ih najbolje iskoristiti za dugoročnu opstojnost

# Menadžment – promjenjiva okolina

- Okolina poduzeća puna je promjena koje su sve brojnije, raznovrsnije i dinamičnije, pa okolina poduzeća postaje složena, heterogena, dinamična i neizvjesna.
- U tom kontekstu menadžmentu postavljaju dva osnovna zadatka:
  - 1. pripremiti se za nastupajuće promjene i
  - 2. prilagoditi se nastalim promjenama.
- Da bi se pripremio za nastupajuće promjene, menadžment najprije mora identificirati karakter i segment okoline u kojoj poduzeće egzistira kako bi potom mogao odrediti primjerenu strategiju djelovanja prema toj okolini.
- Jednostavnije rečeno – menadžment mora poznavati svoj biznis, ali mora poznavati i promjenjivost okoline u kojoj poduzeće posluje



# Menadžer/ica - definicija

- osoba čije primarne zadatke proizlaze iz procesa menadžmenta – on/ona planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse.
- Ima niz drugih izraza koji supstituiraju termin menadžer/ica, ali se pod njima ipak podrazumijevaju menadžerske aktivnosti:
  - Supervisor, Leader, Executive, Organiser, Administrator, Director, Controller, Boss, Governor i slično.

# Menadžer/ica

- Što je efektivan menadžer/ica?
  - Smatra se da je efektivan menadžer/ica aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposleni imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi.



- Aktivni vođa – biti znalac, stvarati radnu atmosferu, posjedovati strast za poslom itd.
- Pozitivna radna okolina – oblikovanje mogućnosti (u kakvom prostoru radite, da li imate dostupne tehnologije, da li zapošljavate kvalificirane ili podobne i sl); oblikovanje stimulusa – motiviranje ljudi (kvantitativno i kvalitativno)
- Mogućnost ostvarenja visokih performansi – koliko ljudi poznaju posao i osnaženi su na poslu te koliko imaju potrebne resurse za rad
- Poticaj za ostvarivanje visokih performansi – motivacija ljudi – bitno je znati što ih motivira, stvoriti sustav motivacije (kroz politiku plaća i nagrađivanja, i sl. )

# Tipovi menadžmenta

- Menadžerski poslovi nisu svi isti s obzirom na to da su različiti menadžeri odgovorni za različita područja rada i da zauzimaju pozicije na različitim razinama organizacijske hijerarhije.
  - Iako svi menadžeri/ce ostvaruju iste funkcije, opseg svake od tih funkcija različito se manifestira na različitim razinama i funkcijskim područjima menadžmenta te se ostvaruje na različite načine.
- U tom se kontekstu razlikuju:
  - 1. tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina i
  - 2. tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti.



# Tipovi menadžmenta: hijerarhijske razine

- Važna odrednica menadžerskog posla je hijerarhijska razina.
- U tom se smislu govori o tzv. vertikalnoj diferencijaciji menadžera.
- Obično se razlikuju 3 hijerarhijske razine menadžmenta, a to su:
  - Top Management (menadžeri/ce na najvišoj razini, visoki menadžment)
  - Middle Management (menadžeri/ce na srednjoj razini, srednji menadžment),
  - Lower ili First-line Management (menadžeri/ce na prvoj razini, niži menadžment).

# Top management

- Odgovorni su za poduzeće u cjelini (pr. Izvršni direktori/ce)
- Odgovornosti:
  - definiranje strategije i postavljanje ciljeva
  - monitoring i interpretacija eksterne okoline
  - donošenje odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu

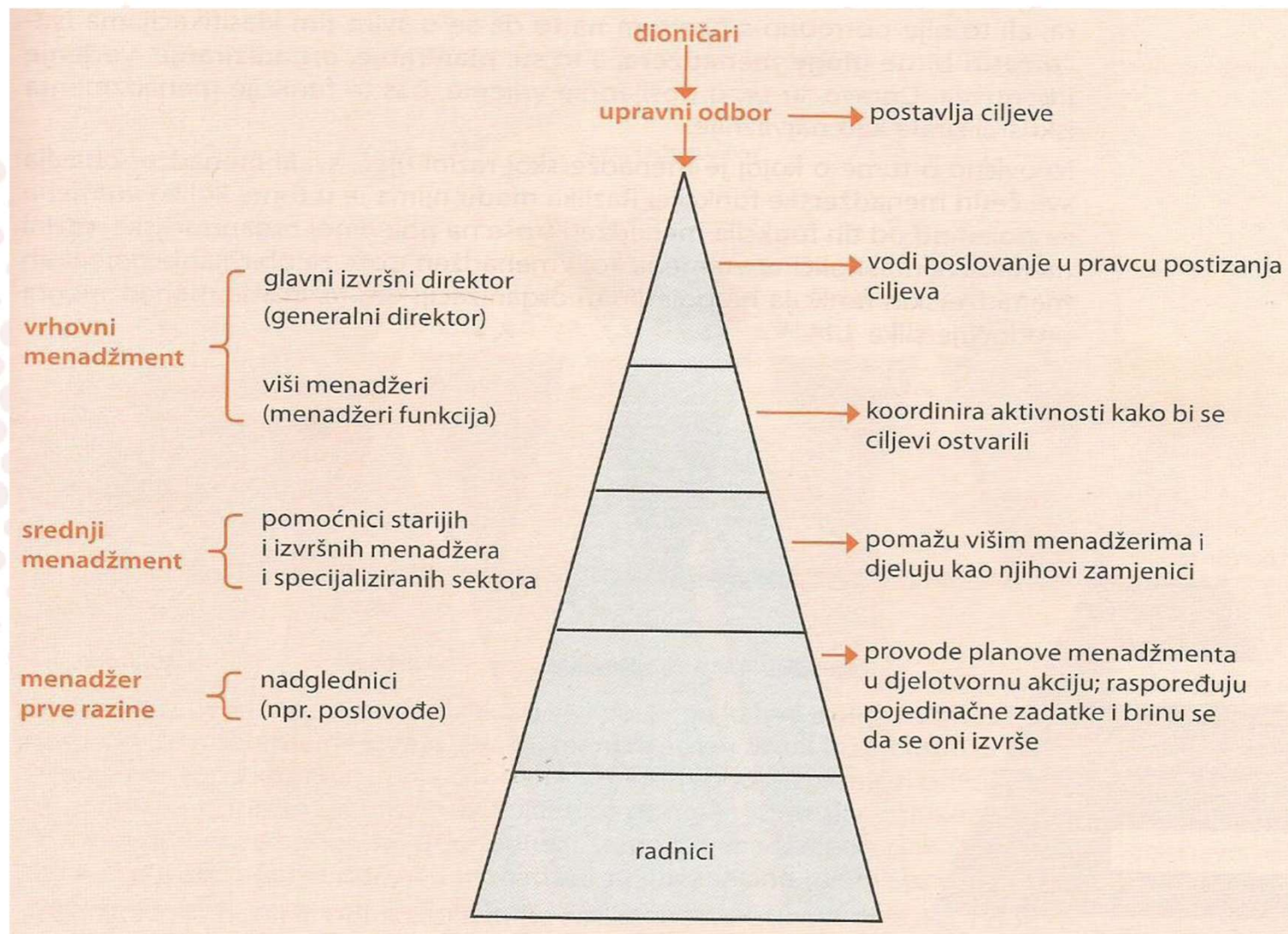
# Middle management

- Srednja razina, odgovorni za poslovne jedinice, glavne odjele (pr. Rukovoditelj/ica financija, rukovoditelj/ica odjela prodaje, rukovoditelj/ica IT odjela i sl.)
- Odgovorni su za implementaciju strategija i politika, orijentirani na bližu budućnost, uspostavljenje kontakata sa relevantnim dionicima iz okoline poduzeća, rješavaju konflikte i odjelne probleme

# Lower management – first line management

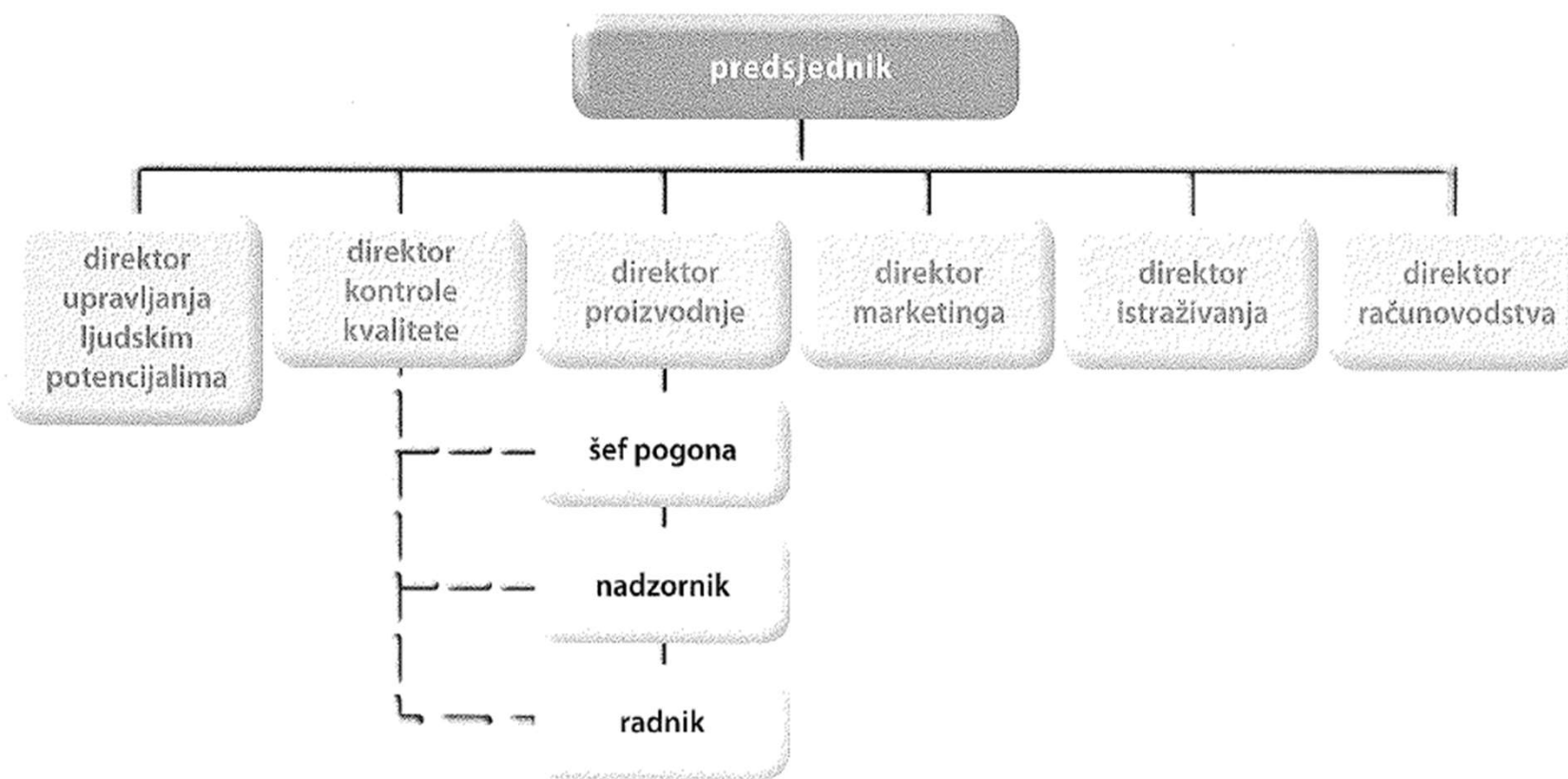
- Oni su direktno odgovorni za stvaranje dobara i usluga, imaju nazive supervisor, line manager, team leader, section chief itd. Orijentirani na kratki rok – dnevne operativne zadatke, osiguravaju tehničku asistenciju, motiviraju zaposlene, komuniciraju sa višim razinama menadžmenta, primjena pravila i procedura za ostvarenje dnevnih aktivnosti





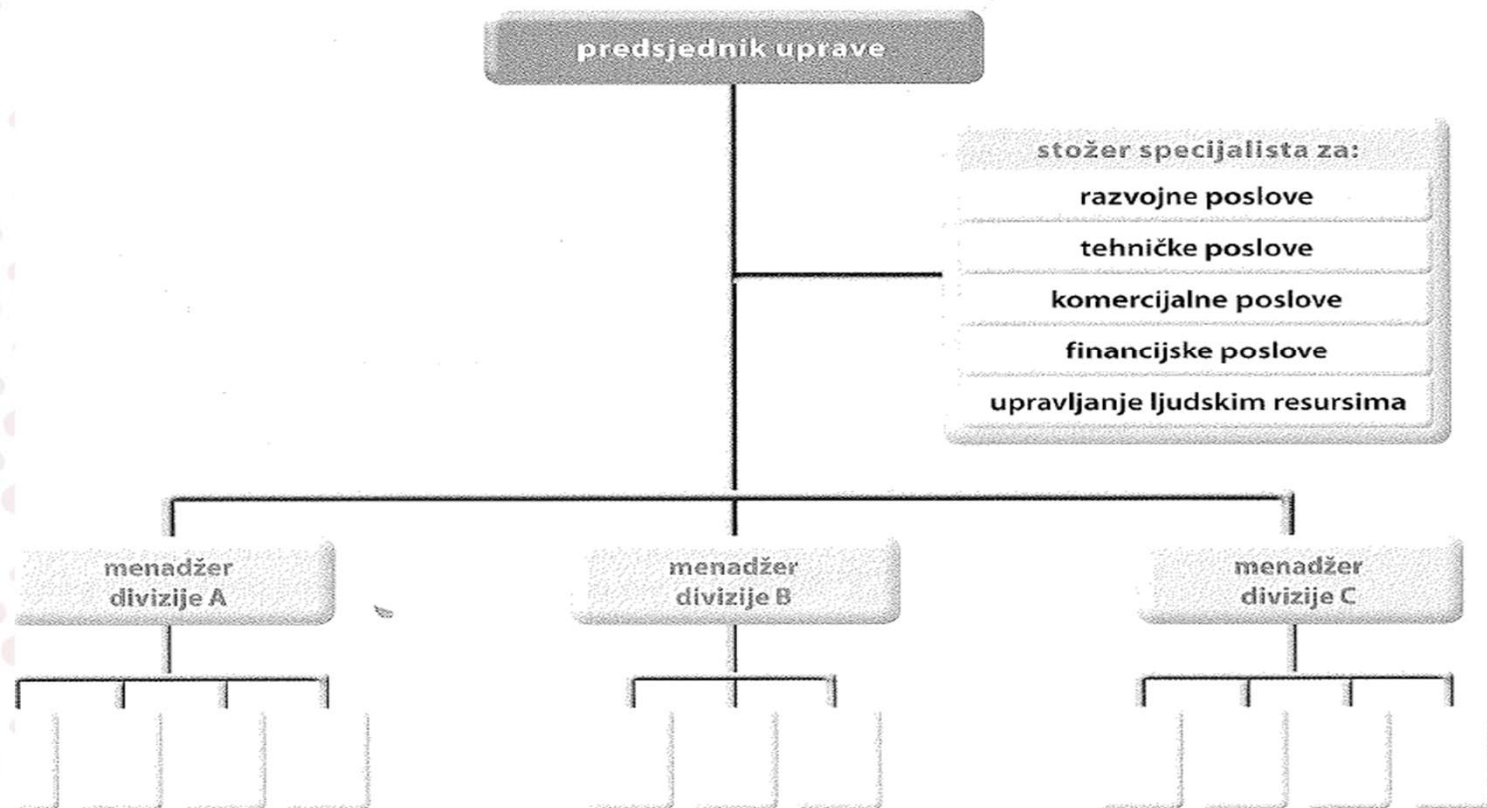
# Horizontalno diferenciranje prema djelokrugu odgovornosti

- **Generalni menadžeri** – odgovorni je za nekoliko odjela ili grupu odjela (divizija) koji obavljaju različite funkcije, pa se često nazivaju i divizijski menadžeri.
- **Funkcijski menadžer** – odgovorni je za odjele koje vode a koji provode određene funkcije u poduzeću kao što su nabava, prodaja, kadrovska služba, računovodstvo. Odjeli su tako organizirani da se u njima obavljaju isti ili slični poslovi, te su u njima i zaposlene osobe istih ili sličnih profesija.
- **Linijski menadžeri** – odgovorni za rad organizacijskih jedinica koje obavljaju temeljne zadatke poduzeća.
- **Štabni menadžeri** – odgovorni su za odjele koji su potpora linijskim menadžerima.
- **Projektni menadžeri** – imaju odgovornost generalnog menadžera s obzirom da koordiniraju rad osoba iz nekoliko odjela koji su uključeni u rad određenog projekta i odgovorni za rezultate pojedinačnih projekata.



Slika 5.4. Sustav menadžmenta s funkcijskim ovlastima u linijskoj organizacijskoj jedinici

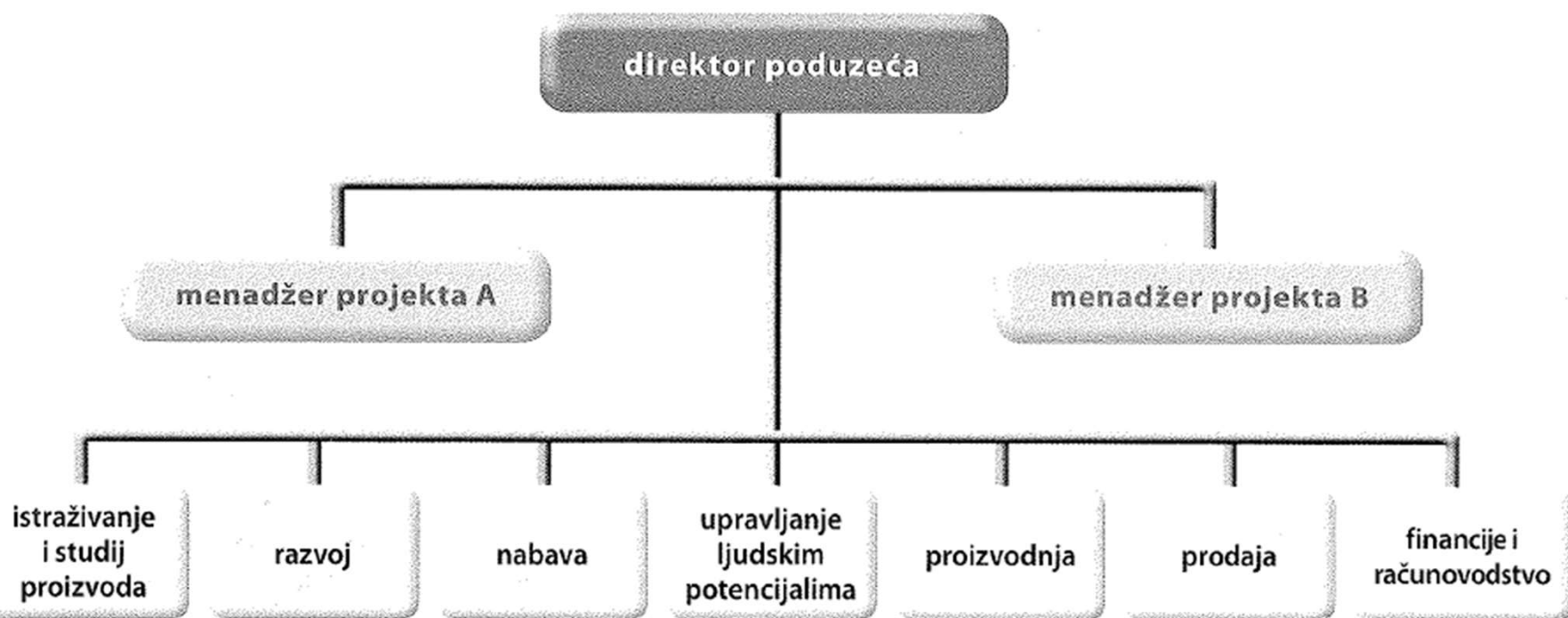




Slika 5.6. Stožerno-linijski sustav menadžmenta

Na slici 5.6. prikazan je model stožerno-linijskog sustava menadžmenta u kojemu je stožer formiran na najvišoj razini organizacijske piramide, tj. na razini vrhovnog menadžmenta. U većim organizacijama, s dubljom organizacijom, mogu se formirati stožeri i na nižim organizacijskim razinama. U svim tim modelima osnovna struktura uvijek ostaje linijska, a u nju se uklapaju stručnjaci za pojedina funkcijska područja. Naravno, što se više udaljava od vrha piramide, postaje manja potreba za formiranjem stožera jer su i linijski menadžeri na nižim organizacijskim razinama već dovoljno specijalistički orijentirani.





Slika 5.8. Model individualne projektne organizacije

U tom modelu projektne organizacije direktor imenuje menadžera projekta i dodjeljuje mu određene ovlasti vezane za ostvarenje projekta. Međutim, on ovlast dijeli s funkcijskim menadžerima, koji mu trebaju osigurati ljude potrebne za ostvarenje tog projekta. Među njima će sigurno izbiti sukob, posebno onda kada su zaposleni u funkcijskim organizacijskim jedinicama opterećeni vlastitim poslom, a moraju raditi i na projektu. Položaj menadžera projekta u takvoj je situaciji nepovoljniji od položaja funkcijskog menadžera jer su suradnici na projektu stalno zaposleni u funkcijskim organizacijskim jedinicama, pa im je funkcijski menadžer stalni pretpostavljeni, za razliku od menadžera projekta.

# Uloge menadžera/ica

- Uloga znači specifičan način ponašanja.
  - To su ponašanja koja se očekuju od osobe koja zauzima određeni društveni položaj. Uloge su u pravilu višestruke; gotovo svaka odrasla osoba ima niz uloga, odn. niz očekivanih ponašanja koja su međusobno povezana ([www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr))
- Uloge menadžera/ica dijele se u 3 grupe:
  - informacijska uloga
    - (upravljanje pomoću informacija),
  - interpersonalna uloga
    - (upravljanje pomoću ljudi),
  - uloga odlučivanja
    - (upravljanje akcijom).
- Sve su međusobno povezane i u stalnoj interakciji u realnoj praksi.



Kategorija	Uloga	Aktivnost
<i>Informacijska uloga</i>	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.
<i>Interpersonalna uloga</i>	Reprezentant	Izvršava ceremonijalne i simbolične dužnosti kao što su pozdravljanje posjetitelja, potpisivanje legalnih dokumenata.
	Voda	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.
<i>Uloga odlučivanja</i>	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.



Informational roles describe the activities used to maintain and develop an information network. General managers spend about 75 percent of their time communicating with other people. The *monitor* role involves seeking current information from many sources.

The manager acquires information from others and scans written materials to stay well informed. The *disseminator* and *spokesperson* roles are just the opposite: The manager transmits current information to others, both inside and outside the organization, who can use it.

The disseminator and spokesperson roles become crucial during times of crisis. **Former Boeing CEO Dennis Muilenburg botched these roles after two fatal crashes of the company's 737 MAX jetliner. Muilenburg's tendency to rely on hard data and legal advice and the failure to apply a more diplomatic and sensitive approach to the growing crisis amplified, rather than soothed, tensions with customers and regulators. In mid-December 2019, Boeing's board of directors voted to suspend production of the troubled jetliner and ousted Muilenburg, largely because he mishandled the company's relationship with the Federal Aviation Administration (FAA) and other outsiders. The 737 MAX crisis led to Boeing losing its title of world's largest planemaker to rival Airbus. One of the top challenges for Boeing's new CEO David Calhoun is to be an effective spokesperson who can help the company emerge from the long crisis.**<sup>61</sup>





Interpersonal roles pertain to relationships with others and are related to the human skills described earlier. The *figurehead* role involves handling ceremonial and symbolic activities for the department or organization. The manager represents the organization in his or her formal managerial capacity as the head of the unit. The presentation of employee awards by a branch manager for Commerce Bank is an example of the figurehead role.

The *leader* role encompasses relationships with subordinates, including motivation, communication, and influence. The *liaison* role pertains to the development of information sources both inside and outside the organization. **Consider the challenge of the leader and liaison roles for managers at National Foods, Pakistan's largest maker of spices and pickles, who struggle with political instability, frequent power outages, government corruption and inefficiency, and increasing threats of terrorism. "In the morning, I assess my workers," says Sajjad Farooqi, a supervisor at National Foods. If Farooqi finds people who are too stressed or haven't slept the night before, he changes their shift or gives them easier work. Farooqi also pays a lot of attention to incentives because people are under so much pressure. In the liaison role, National Foods managers have to develop information sources that are related not only to the business, but to safety and security concerns as well.<sup>62</sup>**



**could duplicate the method.**<sup>63</sup> Managers are constantly thinking about the future and the changes needed to achieve a future goal or vision.

The *disturbance handler* role involves resolving conflicts among subordinates or between the manager's department and other departments. The *resource allocator* role pertains to decisions about how to assign people, time, equipment, money, and other resources to attain desired outcomes. The manager must decide which projects receive budget allocations, which of several customer complaints receive priority, and even how to spend his or her own time.

Decisional roles pertain to those events about which the manager must make a choice and take action. These roles often require conceptual as well as human skills. The *entrepreneur* role involves the initiation of change. **This role is illustrated by a lower-level engineering manager at W. L. Gore & Associates, who was intrigued by the search for a better way to seal fleecy material using Gore's waterproof membrane technology. When specialists couldn't come up with the right idea, the engineer borrowed some sheep-shearing tools and spent months in his spare time experimenting with various methods to shave fleece until he arrived at a solution. Then, he worked with colleagues to locate a machine that**

The final decisional role is that of *negotiator*. Managers spend considerable amounts of time in negotiations: over budget allocations, labor and collective bargaining agreements, and other formal dispute resolutions. In the course of a week, managers will often make dozens of decisions that are the result of brief but important negotiations between and among employees, customers and clients, suppliers, and others with whom

# Pitanja

- Objasnite razliku između uloge „Vođe“ i uloge „Poduzetnika“ u Mintzbergovom okviru.
- Opišite glavne aktivnosti koje menadžer obavlja u ulozi „Korektor“.
- Kako uloga „Osobe za nadzor“ doprinosi donošenju odluka u organizaciji?
- Dajte primjer kako bi menadžer mogao djelovati u ulozi „Alokator resursa“ u projektно orijentiranoj organizaciji.
- Zašto je uloga „Glasnogovornika“ ključna u vanjskim odnosima i kako ona utječe na imidž organizacije?



# Zadaci menadžera/ica

- Funkcijski zadaci
  - Odnose se na zadatke koje vrši neka poslovna funkcija (prodaja, proizvodnja, financije, logistika, IT itd.)
  - Radi se o znanjima koja su specifična za svaku funkciju
- „Menadžerski zadaci”
  - Zadaci koji se obavljaju u sklopu menadžerske funkcije i odnose se na zadatke koje obuhvaća proces upravljanja (menadžmenta)
  - Ti zadaci zajednički su svim menadžerima, bez obzira kojom poslovnom funkcijom oni upravljaju
  - Ti zadaci, odnosno aktivnosti strukturirani su kroz funkcije menadžmenta

# Funkcije upravljanja

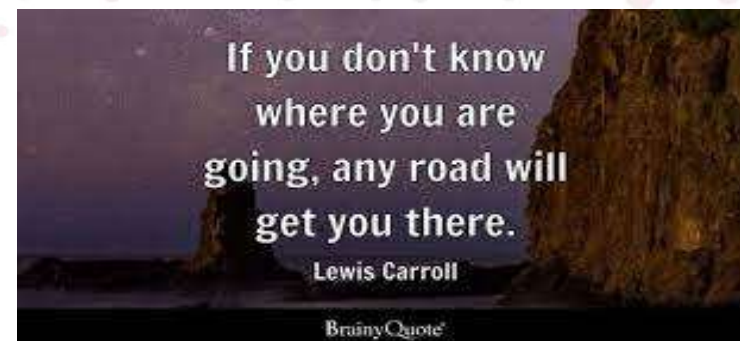


- Menadžment se smatra procesom pa se stoga aktivnosti u tom procesu mogu nazvati funkcijama menadžmenta.
- Mnogi znanstvenici i menadžeri ustanovili su da analizu menadžmenta olakšava uporabljiva i jasna organizacija znanja
- Iz tog je razloga proučavanje menadžmenta raščlanjeno na pet funkcija
- Kroz provođenje tih funkcija, menadžeri rade svoj posao
  - Planiranje (i odlučivanje)
  - Organiziranje
  - Upravljanje ljudskim potencijalima (kadrovanje)
  - Vođenje (i motiviranje)
  - Kontroliranje



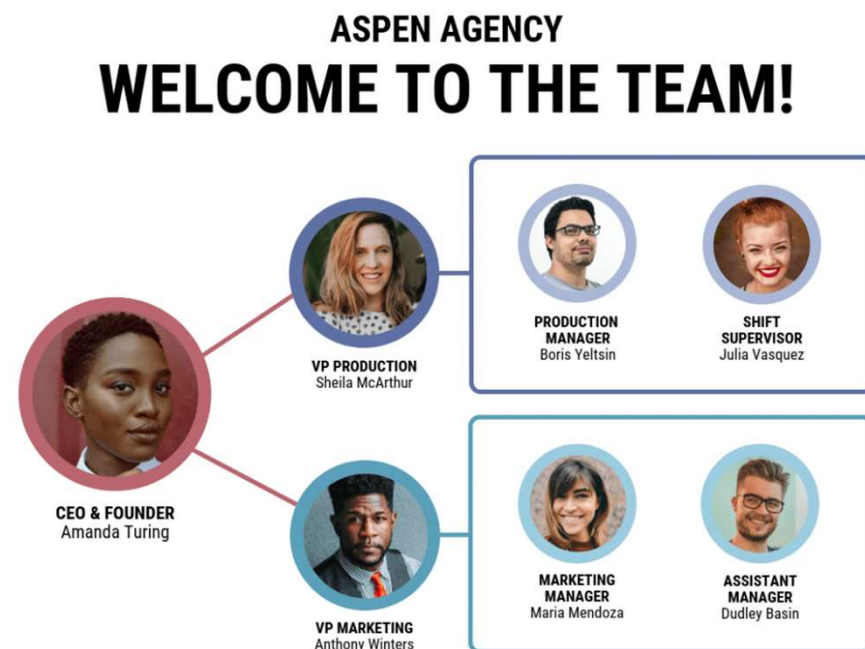
# Funkcije menadžmenta

- Planiranje (Planning) kao funkcija menadžmenta ima vrlo široko koncipiran sadržaj.
  - U osnovi sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama.
  - Ovdje se planiranje pojavljuje kao metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći.



# Funkcije menadžmenta

- Organiziranje (Organizing) je produžetak planiranja – kad su određeni ciljevi koje treba dostići i strategije za njihovo ostvarenje, te resursi kojima će se to postići, tada se kao neminovno nameće potreba oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarenje tih ciljeva.
  - U tom se smislu menadžmentu postavlja zadaća izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću.
  - Jednom izabrana organizacija poduzeća nije završen organizatorski posao – organizaciju poduzeća treba stalno unapređivati i razvijati.



# Funkcije menadžmenta

- Kadroviranje (Staffing) je usmjereno na "materijalizaciju" organizacije poduzeća.
  - Zadaća kadroviranja je dodijeliti konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati.
  - To se ostvaruje identifikacijom raspoloživih kadrova, regrutiranjem novih kadrova, selekcijom i profesionalnom orijentacijom, promocijom, planiranjem karijere, kompenzacijama te osposobljavanjem i usavršavanjem.
  - Planovi i organizacija bi ostali samo projektom ako se ne bi realizirale zadaće kadroviranja.



# Funkcije menadžmenta

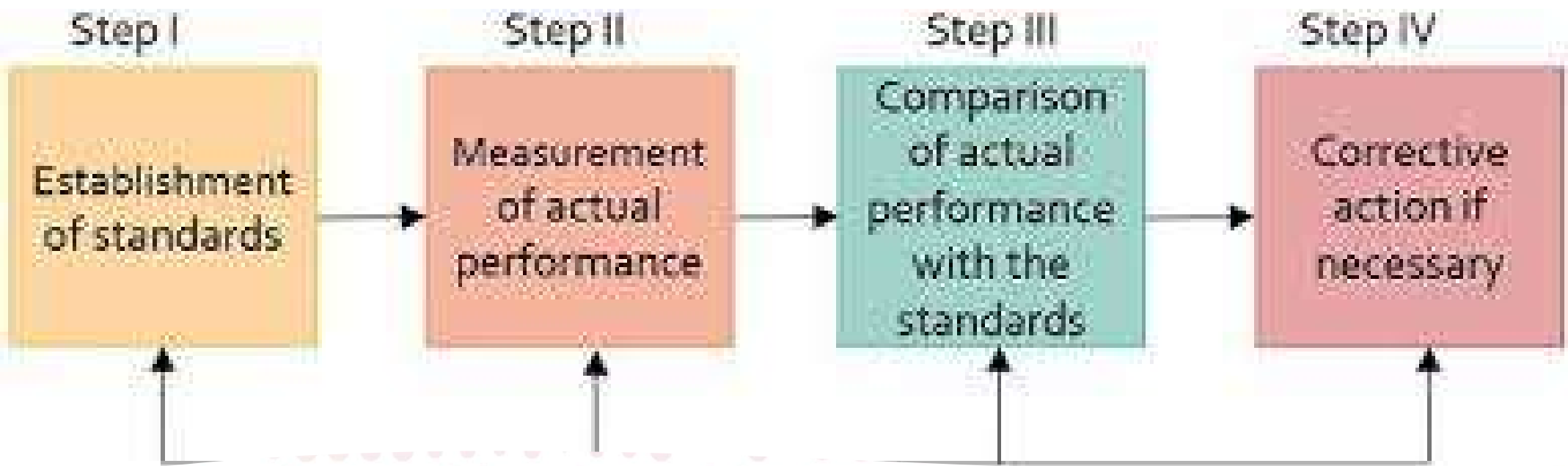
- Vođenje (Leading) označuje fazu menadžmenta u kojoj je potrebno da svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju.
  - Ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i provedu željene akcije, a to od menadžmenta zahtijeva da stvara vođe.
  - Od vođe se zahtijeva da nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika, a to podrazumijeva da vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima.

## BOSS vs. LEADER 10 HUGE DIFFERENCES

Infographic by @agrassoblog

BOSS	LEADER
Says "I"	Says "We"
Takes Credit	Gives Credit
Micromanages	Delegates
Criticizes	Encourages
Focuses on Weaknesses	Focuses on Strengths
Blames Others	Takes Responsibility
Directs	Coaches
Speaks More	Listens More
Inspires Fear	Inspires Enthusiasm
Commands	Asks

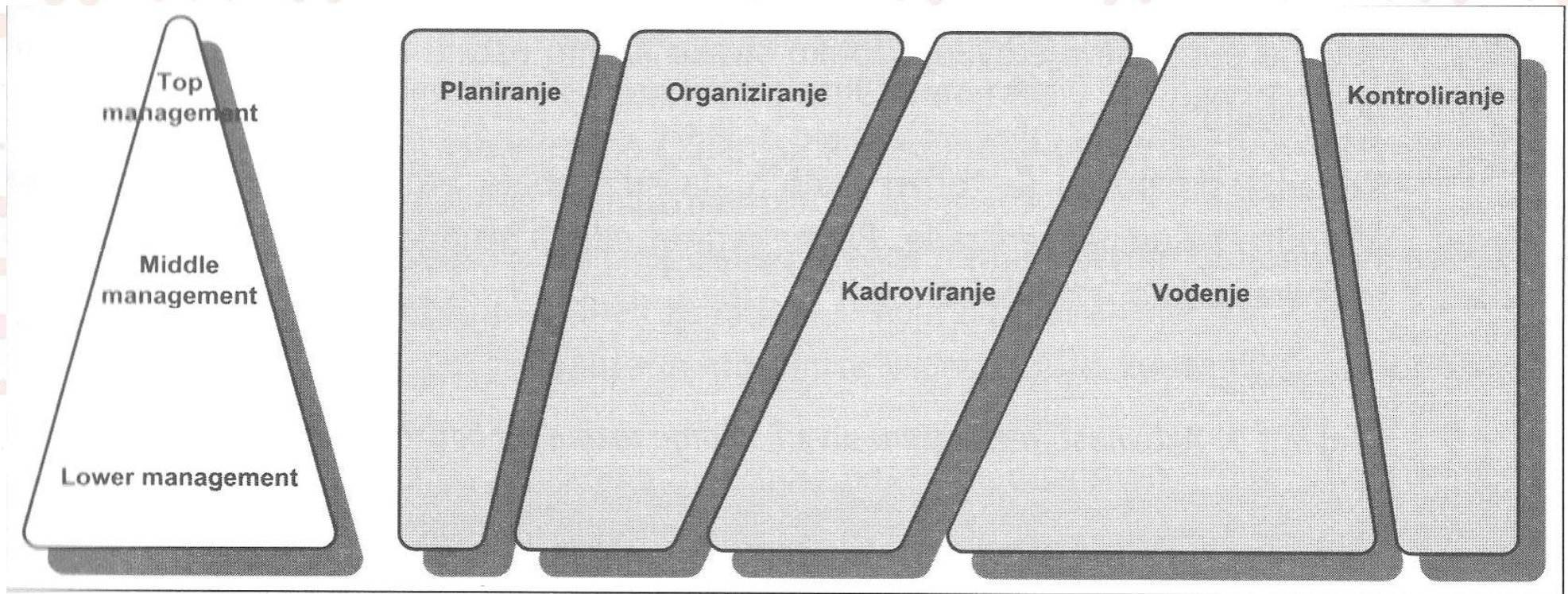




## Funkcije menadžmenta

- Kontroliranje (Controlling) označuje postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare.
  - Mjerenje ostvarenja ciljeva provodi se na osnovi praćenja odstupanja od planova.
  - Temeljne funkcije efikasnog kontroliranja obično se svode na postavljanje standarda performansi, mjerenje aktualnih performansi u odnosu prema standardnim i poduzimanje korektivnih mjera kad je to potrebno.

# Ostvarivanje funkcije menadžmenta



# Da rezimiramo: zadaci menadžera/ica

- Funkcijski – vezani uz vrstu posla koje obavljate i ovise o hijerarhijskoj poziciji (pr. Direktor prodaje, direktorica IT sektora)
- Menadžerski – obavlja ih menadžment na svim razinama u manjoj ili većoj mjeri

# Menadžerske vještine

- Četiri kategorije menadžerskih vještina:
  - konceptualne vještine – sagledavanje poduzeća u cijelosti te poduzeća unutar industrije, sposobnost strateškog razmišljanja, široki prostorni i vremenski horizont
  - vještine rada s ljudima – sposobnost rada s drugima i pomoću drugih (biti timski igrač/ica, motivirati, koordinirati, komunicirati, rješavati konflikte)
  - tehničke vještine – biti stručnjak/inja u svom području, ali i kompetentan/na u osnovnim menadžerskim funkcijama (pr. Motivaciji, vođenju, komunikaciji i sl.)
  - vještine oblikovanja – oblikovanje rješenja poslovnih problema, artikulacija problema, sagledavanje i rješavanje
- Važnost vještina se razlikuje po razinama menadžmenta.



## TEHNIČKE

- orijentiranost prema novim tehnologijama
- poznavanje tehnika i alata potrebnih za specifične zadatke
- znanja potrebna za uspješno obavljanje specifičnih poslova

## SOCIJALNE RAD S LJUDIMA

- vještine mentoriranja i razvijanja suradnika
- vještine upravljanja različitostima (*"100 ljudi-100 čudi"*)
- umrežavanje unutar i izvan organizacije (*networking*)
- sposobnost rada u timu i vođenje tima (*teamwork*)
- kooperativnost i odanost
- fleksibilnost

## KONCEPTUALNE

SPOSOBNOST  
SPOZNAJE  
ORGANIZACIJE KAO  
CJELINE

- sposobnost korištenja informacija za rješavanje problema
- identificiranje prilika za inovacije
- prepoznavanje problematičnih područja i implementiranje rješenja
- uočavanje ključnih informacija između velikog broja podataka
- razumijevanje potrebe korištenja tehnologije
- razumijevanje organizacijskih poslovnih modela

## VJEŠTINE OBLIKOVANJA

- sposobnost rješavanja problema na optimalan način
- sposobnost pronalaska rješenja uočenih problema
- od svakog suradnika izvući najbolje i najviše moguće

