**1. Pojam menandžmenta**

Menadžment je proces kojim se koordiniraju individualni i grupni napori prema postizanju grupnih

ciljeva.

Menadžment je proces kojim se nepovezani resursi organizacije integriraju u cjelovit sustav za postizanje ciljeva.

Menadžment je proces donošenja odluka usmjerenih na ostvarivanje ciljeva, a menadžeri upotrebljavaju svoje vještine u donošenju odluka sa svrhom da komuniciraju, utječu i vode druge prema postizavanju ciljeva.

Menadžment je proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa.

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci radeći zajedno u grupama

efikasno postižu izabrane ciljeve.

Menadžment je proces koordinacije i efikasnog korištenja ljudskih i materijalnih resursa kako bi se

postigli određeni ciljevi. To je proces usmjeravanja drugih prema izvršenju zadataka.

**2. Važnost menandžmenta**

Danas se sve više povezuje djelotvoran menadžment i uspjeh organizacije. Nedjelotvoran menadžment će se rijetko ili gotovo nikada spominjati u analizama uzroka lošeg poslovanja u poduzećima kod nas. Ne postoje recepti ili neka opća pravila za djelotvoran menandžment. Teorija i praksa menandžmenta u svakoj organizaciji su gotovo unikatni i neponovljivi u drugoj organizaciji. Važnost menandžmentu danas se pridaje u svakoj zemlji, a zbog promjenjivih čimbenika organizacije menandžment se nalazi u procesu stalne evolucije. Menandžment, osim svoje znanstvene dimenzije, sadrži i elemente umjetnosti i vještine. U tom smislu menandžment je znanost, a uspješan menandžment je umjetnost.

**3. Ključne točke koje diferenciraju uspješnog od neuspješnih menadžera:**

Nema uspješnog menandžmenta bez kreativnih, sposobnih i talentiranih menadžera. Ključne točke koje diferenciraju uspješnog od neuspješnih menadžera:

* pronalaženje najboljih suradnika
* pronalaženje načina za motiviranje svojih suradnika
* davanje dovoljno slobode suradnicima da rade na svoj vlastiti način

Moderni menadžeri prvenstveno moraju znati kako motivirati, koordinirati i povezivati te različite individue, bilo da se nalaze u proizvodnji ili službama. Moderan menadžer mora voditi bitku sa okolinom i konkurencijom, dok klasični menadžer svoj rad koncentrira na traženje idealne organizacijske strukture.

**4. Uloge menadžera**

Prema organizacijskom ponašanju uloge menadžera mogu se razlikovati, klasificirati i grupirati u 3 različita tipa:

* **Uloge u međuljudskim odnosima** - odnose se na razvijanje i kontrolu međuljudskih odnosa u organizaciji, tako da s menadžerkog stajališta možemo govoriti o: *liku menadžera*(imidžu, pozi), *vođi* (uspješno koordiniranje aktivnosti podređenih) i *povezivaču* (uloga menadžera u interpersonalnim odnosima izvan područja njihove direktne nadležnosti)
* **Uloge u procesu odlučivanja -** uloga menandžmenta u procesu donošenja odluka, ostvaruje se u 4 aspekta: *poduzetnički aspekt* (odražava brigu o mogućnosti za poboljšanje rada i napredak organizacije ili organizacijske jedinice), *aspekt operacionalizacije* (ogleda se u pristupu menadžera u procesu donošenja odluka), *aspekt alokatora resursa* (ostvaruje se kada je menadžer u poziciji da odlučuje o financijskim sredstvima, opremi, ljudskim potencijalima...), *aspekt pregovarač* (ostvaruje se na više razina; pregovaranje se može odnositi na planirane rezultate, ciljeve, operativne zadaće...)
* **Uloge u procesu informiranja -** proizlazi iz činjenice da je menadžer na glavnom mjestu gdje se prikupljaju informacije. Menadžer sam izgrađuje svoju informacijsku mrežu i kontakte putem kojih dobiva informacije, prenosi ih dalje i ima tzv. *spikersku ulogu.* Osim uloge spikera, menadžer može imati još i ulogu promatrača i ulogu prenostielja informacija.

**5. Postavljanje ciljeva i preuzimanje rizika**

Postavljanje ciljeva podraumijeva da menadžeri i podređeno osoblje zajednički utvrđuju ciljeve, koje podređeni moraju ostvariti. Ciljevi se moraju kvantificirati, kako bi se moglo nadzirati postignut napredak u njihovom ostvarivanju. Osim toga, oni moraju biti jasno utvrđeni kako bi ih podređeni mogli u potpunosti razumjeti.

**Prednosti menadžmenta na osnovi ciljeva:**

* uključenost podređenog osoblja u postavljanju osobnih ciljeva potiče njihovu suradnju i motivaciju na ostvarivanju tih ciljeva
* menadžment mora definirati vlastite ciljeve, te navesti kriterije upotrijebljene pri njihovu definiranju
* uspjeh postignut u ostvarivanju postavljenih ciljeva može se identificirati i analizirati
* zaposlenici su prinuđeni analizirati vlastitu ulogu, te odrediti najbolji način za ostvarenje postavljenih ciljeva
* može se provesti analiza učinka
* prepoznaju se osobna dostignuća podređenih

**Nedostaci menadžmenta na osnovi ciljeva:**

* izrada programa (plana) zahtijeva iznimno puno vremena
* ciljevi bi u nekim djelatnostima mogli zastarjeti odmah nakon njihovog pojavljivanja
* neke ciljeve nije moguće numerički podrediti (npr. savjetodavni rad)
* može se dogoditi da se previše naglašava ostvarenje kratkoročnih ciljeva, a da se premalo pažnje posvećuje dugoročnim ciljevima
* poteškoće koje nastaju stoga što, primjerice, podređenima nisu stavljene na raspolaganje ovlasti koje su nužne za ostvarenje njima dodijeljenih zadataka

**6. Određivanje strategije poduzeća**

Strategija se bavi sučeljavanjem između organizacije i njezina tržišnog okružja. Strategija uključuje tri elementa: djelokrug, poziciju i ciljeve. Izbor strategije ovisi o uvjetima u okružju i unutar organizacije. Strategija je dio intelektualne aktivnosti; strategije postoje u umovima menadžera. Strategija se bavi predviđanjem promjena i odgovarajućim poduzimanjem akcija. Strategija mora biti neprekidno obnavljana.

**Prednosti poslovne strategijena primjeru poduzeća**

Strategije poduzećima daju utvrđene kriterije za vrednovanje rezultata poslovanja. Proces utvrđivanja strategije primorava poduzeća da analiziraju vlastiti položaj te prepoznaju i otklone unutarnje slabosti. Moguće je unaprijed predvidjeti eventualne reakcije konkurenata na promjenu uvjeta poslovanja. Poduzeće je u mogućnosti unaprijed odrediti reakcije na predvidive promjene u zahtjevima kupaca i usmjerenju potrošnje. Strategija omogućava prepoznavanje glavnog cilja prema kome se usmjerava djelovanje poduzeća. Prepoznaju se mogućnosti i opasnosti koje egzistiraju izvan sustava poduzeća. Bitne se odluke donose tek nakon razmatranja svih relevantnih činjenica. Manje su mogućnosti za nastanak kaotičnih i kriznih situacija. Pretpostavke o mogućim budućim događajima i okolnostima otvaraju mogućnost pronalaženja načina da se na njih djeluje.

**7. Osnovni koraci u stvaranju i primjeni strategije poduzeća**

* definiranje misije i ciljeva poduzeća
* analiza unutarnje i vanjske situacije
* određenje alternativa
* vrednovanje alternativa i odabir strategije
* razvoj planova i politike sa ciljem ostvarenja strateških ciljeva

**8. Razlike u međunarodnoj menadžerskoj praksi**

Stil i praksa menadžmenta se od zemlje do zemlje razlikuju zbog više razloga i to:

* razlike u običajima, stavovima i svim drugim aspektima nacionalnih kultura
* razlike u institucionalnim uvjetima unutar kojih poduzeća posluju
* prosječne veličine poduzeća i oblika njihovog vlasništva
* različitih sustava obrazovanja i osposobljavanja menadžerskog kadra
* razlika u privrednom pravu, radnom pravu, pravilima o zaštiti na radu, itd.
* različitosti ekonomskih uvjeta i dostignutog stupnja ekonomskog razvoja.

**9. Primjer menadžmenta u praksi**

Menadžeri bi, u situaciji kada poduzeće teško održava postojeće pozicije na tržištu, a poslovni rezultati počinju padati, trebali poduzeti sljedeće aktivnosti:

* **Osigurati čvrstu vezu s kupcem** - Kupci su najveća vrijednost u dobrom poslovanju. Tajna pridobivanja i zadržavanja kupaca je u njihovom uvjerenju da im naše poduzeće pomaže u kupnji onoga što je najbolje za njih.
* **Uspostaviti kvalitetne timove -** Tim predstavlja povezanu skupinu ljudi usmjerenih na postizavanje jasno određenih ciljeva.
* **Definirati strategiju -** bez obzira na veličinu, sve se tvrtke stalno susreću s mnogobrojnim prijetnjama. Ozbiljno i djelotvorno bavljenje tim prijetnjama traži jasno definirinane ciljeve i strategiju postizanja tih ciljeva.
* **Orijentirati se na procese -** Razmišljanje o procesima otvara sasvim nove organizacijske horizonte. Reinženjering poslovnih procesa predstavlja ponovni početak, odnosno pokušaj da se cijeli posao radi bolje, najčešće na drugačiji način nego što je to ranije bilo uobičajeno.
* **Osigurati sustav kvalitete -** kvaliteta predstavlja prikladnost potrebama procijenjenu od strane kupca. Ukoliko se ovom segmentu ne pokloni pažnja, mogu se dogoditi razni problemi.
* **Izgraditi kvalitetan informacijski sustav -** Posljednja aktivnost u rješavanju problema u je izgradnja kvalitetnog informacijskog sustava. Informacijska tehnologija je danas preduvjet za promjene ključnih poslovnih procesa. Tijek poslovnih aktivnosti ovisi o protoku informacija.

**10. Javni menandžment**

Javni menadžment predstavlja usmjerenje javne uprave na djelotvornost prema mjerilima sličnima onim u gospodarskim organizacijama. Težište je u javnom menadžmentu na:

* aktivnom profesionalnom upravljanju osobno odgovornih upravljača sa širokim ovlastima
* izričito formuliranim standardima i mjerilima uspješnosti izraženima gdje god je to moguće kvantitativno
* kontroli rezultata više nego na kontroli načina postupanja
* manjim jedinicama koje je lakše usmjeriti na pojedini određeni cilj i u odnosu na to financirati
* većoj međusobnoj utakmici organizacija unutar javnog sektora
* praksi i stilu upravljanja karakterističnim za privatni sektor
* naglasak na radnu disciplinu i štedljivost.

Probleme s kojima je suočen javni menandžment možemo podijeliti na probleme razvoja i probleme raspodjele, zatim prema lokaciji problema (vanjski poslovi, unutarnji poslovi, obrana, financije...), i prema sadržaju problematike (problemi zapošljavanja, socijalna politika, zdravstvena kultura, javni mediji).

**11. Žene menadžeri**

Među čimbenike koji su protiv uzimanja žena za menadžerska mjesta, kao i njihovog napredovanja mogu se ubrojiti:

* nedostatak ambicija kod samih žena, te se one ne kandidiranju za položaje više razine (menadžere)
* obranaško i sebično mišljenje postojećih viših menadžera da žene nemaju izražene ambicije
* muške pretpostavke da se žene ne snalaze u donošenju odluka
* muške predrasude da "ženstvena" svojstva (osjećajnost, podrška, dobri ljudski odnosi, itd.) nisu odgovarajuća za ljude koji se nalaze na visokom položaju i predstavljaju autoritet
* često se koriste muške komisije za odabir menadžera, koje vrednuju kandidate na osnovi normi i vrijednosti koje se zasnivaju na “muškosti”
* medijska prezentacija žena kao seksualnih objekata, a ne umnih i odgovornih osoba
* pretpostavljeni muški menadžeri “propuštaju” delegirati poslove na podređeno osoblje ženskog spola
* pretpostavke nadređenog muškog osoblja da ženama nedostaje predanost u pogledu ostvarenja duge karijere
* bojazni ako žena menadžer dobije unapređenje da će njoj podređeno muško osoblje prezreti činjenicu da odgovaraju osobi ženskog spola

**12. Razvoj teorije menadžmenta i znanstveni menadžment**

Funkcija profesionalnog upravljanja i profesionalna upravljačka struktura potječe 5000. godina prije Krista. Stari su Egipćani primjerice oko toga doba postavili centraliziranu organizacijsku strukturu i centralistički oblik upravljanja. 2000. godine prije Krista Kinezi su prvi utvrdili standarde odgovornosti i morala u menadžmentu. Oko 1250. godine prije Krista egzodusom iz Egipta Izraelci utječu na uspon karizmatskih vođa; organizacija egzodusa je planirana, određuje se raspon kontrole. Između 800. i 700. godine prije Krista Perzijanci su ostvarili vrijedna iskustva u upravljanju velikim organizacijama. U drugom stoljeću prije Krista, stari su Grci prvi uveli načelo demokracije u upravljanju i princip po kojem se poslovima menadžmenta mogu baviti samo najsposobniji. Stari Rimljani su razvijali centralističku organizaciju s hijerarhijskom upravljačkom strukturom, smatra se da je ideja o korporaciji stvorena kod starih Rimljana. Sistematska analiza menadžmenta je počela krajem devetnaestog i početkom dvadesetog stoljeća, poglavito kroz djela Henri Fayola, Maxa Webera i F. W. Taylora

**Taylorova načela i suvremenici**

Glavni Taylorov interes bio je povećati učinkovitost u proizvodnji, ali ne samo smanjiti troškove i povećati dobit, već i povećati plaću radnika kroz njihovu veću proizvodnost. Za Taylora je važno da se primjenom znanstvenih metoda, umjesto postupanja po običaju i od oka, može povećati proizvodnost bez povećanog trošenja ljudske energije i truda. Taylorova načela su:

* znanost (organizirano znanje) umjesto postupanja od oka
* postizanje sklada u skupnom djelovanju umjesto nesklada
* postizanje suradnje među ljudskim bićima umjesto individualizma
* rad da bi se ostvario maksimalni output, a ne ograničeni output
* maksimalan boljitak svih radnika radi prosperiteta njih samih i njihove kompanije

**Problemi vezani uz znanstveni menadžment su:**

* rad je dehumaniziran
* društveni i psihološki utjecaji na ponašanje radnika su zanemareni
* pretpostavlja se da menadžeri više znaju o detaljima dužnosti operativnih izvršitelja
* pojednostavljenje poslova može dovesti do gubljenja vještina
* neke je poslove iznimno teško mjeriti
* menadžeri mogu izgubiti povjerenje svojih zaposlenih
* donošenje svih operativnih odluka usmjereno je prema gore

**Fayolova načela upravljanja/menandžmenta:**

* **Podjela rada** - specijalizacija koja je neophodna za učinkovito korištenje zaposlenika
* **Ovlasti i odgovornost** - oni su povezani, pri čemu drugo proizlazi iz prvog (With great power comes great responsibility ☺)
* **Disciplina** - uvažavanje dogovora usmjerenih ka postizanju poslušnosti
* **Jedinstvo komande** - zaposleni trebaju dobivati naređenja od samo jednog pretpostavljenog
* **Jedinstvo usmjeravanja** - svaka grupa aktivnosti s istim ciljem mora imat jednog vođu i jedan plan
* **Sučeljavanje interesa pojedinaca zajedničkim interesima** - kada se interesi razlikuju, uprava ih mora usuglasiti
* **Nagrađivanje -** mora biti pošteno i pružiti najveće moguće zadovoljstvo zaposlenima i poslodavcu
* **Centralizacija -** stupanj u kojem su ovlasti centralizirane
* **Skalarni lanac -** lanac pretpostavljenih od najviših do najnižih razina
* **Red -** načelo organizacije kod raspoređivanja poslova i ljudi
* **Pravednost -** menadžeri bi trebali biti ljubazni i pravedni, te tako poticati privrženost i revnost
* **Stabilnost namještenja -** nepotrebna fluktuacija je uzrok i posljedica lošeg menandžmenta
* **Inicijativa -** „jedno od većih zadovoljstava koju inteligentan čovjek može doživjeti“
* **Timski rad -** Fayol naglašava potrebu timskog rada i važnost komuniciranja u postizanju dobrih međuljudskih odnosa

**13. Pojava znanosti o ponašanju**

* **Industrijska psihologija** - ocem industrijske psihologije smatra se Hugo Münsterberg, koji je naglašavao da je njegov pristup više okrenut zaposlenicima, te će tim pristupom smanjiti njihovo radno vrijeme, povećati plaće i podići razinu života
* **Sociološki pristup menadžmentu -** tu se ubraja Max Weber i „škola međuljudskih odnosa“. On se bavio istraživanjem birokracije, no problem Weberova pristupa je u tome da birokracija zatomljuje inicijativu. Škola međuljudskih odnosa nastala je kao reakcija na znanstveni menandžment te klasičan pristup menandžmenta, a neka od načela te škole su: ponašanje radnika ovisno je o društvenim i organizacijskim uvjetima rada, zaposleni rade bolje ako im je dan širi spektar zadataka koji moraju obaviti, standardi uspostavljeni unutar radne grupe utječu na pogled i stav radnika više od standarda postavljenih od strane menadžera...
* **Teorija društvenih sustava -** ova teorija se veže uz Chestera I. Barnarda, koji je smatrao da je zadatak menadžera svih razina održavati sustav kooperativnog rada u formalnim organizacijama. Prednost sustavnog pristupa su omogućavanje metodičke analize utjecaja promjena u uvjetima okoline na menandžment, te sagledavanje organizacije kao cjeline, dok je nedostatak apstraktna priroda njegove teorije, što je čini teško primjenljivom u praksi

**14. Pojam i definiranje funkcije**

Funkcija je veća ili manja skupina međusobno srodnih ili sličnih poslova, a neki opet drže da je ona skup istovrsnih ili srodnih radnih operacija. Funkcija je specifičan oblik posebnog zadatka neke organizacije (poduzeća, škole, bolnice, državne uprave).

**15. Organizacija funkcije menadžmenta**

**Tradicionalni ili klasični sustavi menadžmenta:** linijski**,** funkcijski**,** štabno-linijski

**Moderni sustavi menadžmenta:** projektni sustav menadžmenta**,** matrični sustav menadžmenta

**Linijski sustav menadžmenta** (tradicionalni)

Najstariji poznati sustav menadžmenta. Prethodi mu personalno-patrijarhalni sustav menadžmenta. U linijskom sustavu menadžmenta strogo se poštuje hijerarhijski red. Glavna je karakteristika linijskog sustava menadžmenta u tome što svaki zaposleni u organizaciji (bilo menadžerske razine ili izvršni radnik) prima naređenja od samo jednog, njemu neposredno pretpostavljenog menadžera (princip jedinstva zapovijedanja). Linijski sustav menadžmenta karakterizira centralizirani način odlučivanja, što znači da se najvažnije odluke donose na vrhu organizacijske piramide, gdje su smještene i najveće ovlasti u organizaciji. Pozitivno u linijskom sustavu jesu precizno i jasno određene nadležnosti. Slabost ovog sustava menadžmenta je u tome što se od menadžera na višim, a posebno od onih na najvišim organizacijskim razinama očekuje široko područje znanja i osposobljenosti.

**Funkcijski sustav menadžmenta** (tradicionalni)

Funkcijski sustav menadžmenta je posljedica rasta i razvoja poduzeća. Menadžer u funkcijskom sustavu menadžmenta pokriva samo jedno područje menadžerskog posla u nekoj organizaciji. U funkcijskom sustavu menadžmenta svaki menadžer ovladava određenim specijalističkim znanjima za konkretno područje. U funkcijskom sustavu menadžmenta izvršitelj dobiva naređenja od većeg broja nadređenih. Prednost funkcijskog sustava menadžmenta je zamjenjivost menadžera, s obzirom na to da svaki menadžer pokriva samo jedno specijalističko područje. Slabosti: miješanje kompetencija i nadležnosti.

**Štabno-linijski sustav menandžmenta** (tradicionalni)

Štabno linijski sustav menandžmenta je zapravo kombinacija linijskog i funkcijskog sustava. On umanjuje nedostatke i uzima prednosti linijskogi i funkcijskog sustava menandžmenta. Konkretno to znači da je ovaj sustav od funkcijskog sustava zadržao specijalizaciju, a od linijskog liniju zapovjedanja. Prednosti štabno-linijskog sustava su manja tromost i veća učinkovitost organizacije, dok se glavni nedostatak nalazi u skrivenoj namjeri štabova da pokušaju preuzeti umjesto savjetodavne, naredbovnu ulogu.

**Projektni sustav menandžmenta** (moderni)

Projektni sustav menandžmenta postoji u projektnoj organizacijskoj strukturi. Za vođenje svakog projekta postavlja se menadžer projekta i to bez obzira na veličinu projekta, vrijednost ili vrijeme trajanja. Odnos između menadžera projekta i suradnika na projektu više je timski nego strogo hijerarhijski. U projektnom sustavu menandžmenta mogui su sukobi između linijskih menadžera u funkcijskim organizacijskim jedinicama i menadžera projekta. Neki od razloga za sukobe su da je projekt menandžment uzdignut na status heroja, linijski menandžment degradira se na pomoćnu, izvršnu snagu, projektni menandžment tretira se kao protu-organizacija itd.

**Matrični sustav menandžmenta** (moderni)

Matrični sustav menandžmenta primjenjuje se u matričnoj organizacijskoj strukturi. Matrična organizacija je kompromis između klasične podjele rada na specijalizirane organizacijske jedinice i sustavskog pristupa s ograničenim područjem primjene. Za matrični sustav menandžmenta karakteristično je da se ovlast i odgovornost ostvaruju po vertikali, međutim nositelj ovlasti i odgovornosti je linijski menandžment. Članovi pojedinih projektnih timova podređeni su menadžerima funkcijskih jedinica, iako svoj rad realiziraju na konkretinim projektima. To je i glavna slabost matričnog sustava menandžmenta, a zapravo je riječ o dvostrukoj odgovornosti članova projektnog tima.

**16. Tipovi menadžmenta**

Ovisno o stavu menadžmenta prema vremenu i promjeni razlikujemo tri tipa menadžmenta i to:

* **reaktivni menadžment** - reaktivni menadžment je nezadovoljan sa “stvarima i putovima” kako idu, oni stalno priželjkuju i vole raditi kako je to “prije bilo”. Zbog toga izabiru prijašnje stanje kao njihov cilj i postupaju s problemima i planovima na način da se vrate u to stanje.
* **neaktivni menadžment** - za razliku od reaktivnog menadžmenta, koji pokušava eliminirati uzrok problema, neaktivni menadžment će biti zadovoljan potiskivanjem «simptoma» nekog problema. Neaktivni menadžment pronalazi način da učini ljude “zaposlene time da ne čine ništa”. Organizacijski oblik koji utjelovljuje takvu situaciju zove se birokracija. Takve organizacije često pružaju slabe usluge i proizvode.
* **predaktivni menadžment -** predaktivisti jedva čekaju da dosegnu budućnost u zbog toga posvećuju svoj trud ubrzanju svoga pristupa. Predaktivni menadžeri previđaju i pripremaju, tj. pokušavaju predvidjeti budućnost, te tada uspostaviti ciljeve koje žele postići i konačno stvoriti plan da dođu od tamo gdje jesu, do tamo gdje žele biti.

**17. Upravni i izvršni menadžment**

Upravljati u poduzeću znači svjesno i svrsishodno usmjeravati poduzeće, kao proizvodni ili poslovni sustav, u utvrđivanju i ostvarivanju njegovih ekonomskih i socijalnih ciljeva što racionalnije. Upravljanje obuhvaća misaonu, voljnu i praktičnu aktivnost vezanu uz pripremanje odluka, donošenje odluka, te nadziranje njihova provođenja. U razvijenim dioničkim društvima danas se razlikuju vlasnički, poslovni (stručni) i operativni segmenti upravljanja i tome primjereni upravljački organi: skupština, upravni odbor ili nadzorni odbor (upravni menandžment), i organi rukovođenja (izvršni menandžment).

**18. Upravni menandžment - nadzorni odbor**

**Odbor** je skupina ljudi kojima je, kao skupini, dodijeljen neki zadatak. Ovisno o ovlastima, odbor može biti linijski i stožerni. Kada ovlasti odbora uključuju donošenje odluka, koje utječu na podređene odgovorne odboru, tada je riječ o izvršnom odboru ili linijskom odboru. Ako su veze odbora s nadređenima savjetodavne prirode, tada se radi o stožernom odboru. Odbori mogu biti i formalni ili neformalni. Ako je odbor uspostavljen kao dio organizacijske strukture s precizno delegiranim dužnostima i ovlastima, tada se radi o formalnom odboru. Neformalni odbori se organiziraju bez posebnog delegiranja ovlasti, obično u cilju skupnog mišljenja ili skupne odluke o specifičnom problemu.

**Pogrešno korištenje odbora**

* **odbor ne može biti zamjena za menadžera -** ako odlučivanje treba biti brzo, jasno pravo, tada je bolje da odlučuje pojedinac
* **odbor se ne može koristiti za istraživanje ili proučavanje -** nikakva diskusija i razmatranja ne mogu nadomjestiti nepostojeće informacije
* **odbor se ne smije koristiti za nevažne odluke**
* **odluke koje su izvan ovlaštenja sudionika ne smiju biti predmet odlučivanja odbora -** u situaciji kada osobe koje imaju ovlasti odlučivanja na sastanku odbora zamjenjuje druga osoba, odbor ne može funkcionirati kako je namjeravano
* **stapanje podijeljenog ovlaštenja -** ako se problem podijeljenog ovlaštenja može riješiti promjenom organizacijske strukture ili delegiranjem autoriteta, uporaba odbora je neprikladna

**Nadzorni odbor** je onaj organ dioničkog društva koji kontrolira, tj. nadzire vođenje tekućeg poslovanja i vodi brigu o stvaranju uvjeta za zakonito poslovanje u budućnosti. Nadzorni odbor je jedan od tri obvezna organa dioničkog društva. Broj članova nadzornog odbora uvijek je neparan, a najveći dopušteni broj članova određuje se prema veličini temeljnog kapitala. Zakon o trgovačkim društvima propisuje tko ne može biti članom nadzornog odbora:

* Osoba koja je član ili zamjenik člana uprave istoga društva.
* Osoba koja je član deset drugih nadzornih odbora.
* Osoba koja je član uprave društva koje je ovisno u odnosu prema dioničkom društvu o čijem nadzornom odboru je riječ.
* Osoba koja ne ispunjava uvjete nekažnjavanja.
* Prokurist niti pomoćnik društva.
* Državni dužnosnici sukladno Zakonu o obvezama i pravima državnih dužnosnika

**Ovlasti i odgovornosti nadzornog odbora**

Ovlasti nadzornog odbora propisane su Zakonom o trgovačkim društvima, a one su:

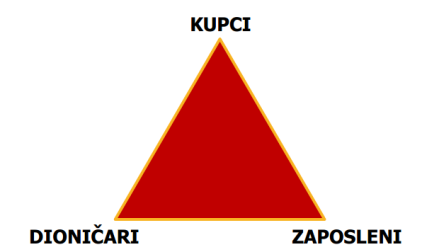
* imenuje i opoziva predsjednika i članove uprave društva
* nadzire vođenje poslova društva
* na sudu i izvan njega zastupa društvo prema članovima uprave
* saziva glavnu skupštinu
* podnosi glavnoj skupštini pisano izvješće o obavljenom nadzoru
* daje suglasnost upravi za poduzimanje određenih radnji kada je to statutom društva određeno

**Dužnosti članova nadzornog odbora**

* definirati svrhu i ciljeve poduzeća
* odrediti strategije i planove za postizanje te svrhe i ciljeva
* ustanoviti politiku poduzeća u provođenju planova
* postaviti glavnog izvršnog direktora i nadgledati njegov rad
* biti pokretačka snaga u poduzeću

**19. Izvršni menadžment - Uprava**

Uprava ili upravni odbor je izvršni organ dioničkog društva. U upravu društva se može imenovati samo potpuno poslovno sposobna fizička osoba. Upravu društva može činiti jedan ili više članova. Predsjednika i članove uprave imenuje nadzorni odbor, a član uprave ne smije biti osoba koja je istovremeno član nadzornog odbora. Uprava ima najvažniju ulogu u poduzeću i sve više autora pripisuje sve uspjehe i neuspjehe poduzeća baš upravi. Od uprave se očekuje da osigura egzistiranje poduzeća i plaće zaposlenicima. Iako je uprava odgovorna nadzornom odboru, postoji više subjekata i tijela kojim uprava odgovara. To su:

* poduzeću kao pravnoj osobi
* dioničarima i skupštini dioničara
* bankama, investicijskim fondovima i drugim financijskim ustanovama
* zaposlenicima i sindikatima
* socijalnim partnerima
* kupcima
* dobavljačima
* poslovnim partnerima
* financijskim savjetnicima i revizorima
* vladi i javnim tijelima na nižim razinama državne vlasti
* lokalnoj zajednici
* gospodarskoj komori i drugim strukovnim udrugama
* svekolikoj javnosti

Interesi dioničara mogu biti zadovoljeni nan najbolji način onda kada se usklade interesi svih ostalih skupina. Skupine zainteresiranih za poslovni uspjeh društva, kojima odgovara uprava, prikazujemo nastavno na slici:

**20. Klasifikacija menandžmenta**

Klasifikacija menadžmenta na razine moguća je prema razliĉitim kriterijima:

a) **organizacijskim razinama**:

* **operativna razina** - usmjerena je na izvršavanje neposrednih zadaća i konkretnih aktivnosti u procesima rada, a koje su neophodne za kontinuirani tijek rada i funkcioniranje organizacijskih jedinica. Operativna razina ne zahtijeva veći utjecaj okoline, zatvorena je i usmjerena na optimizaciju procesa i aktivnosti u procesima.
* **koordinacijska razina** - karakteriziraju ju funkcije povezivanja više organizacijskih jedinica i njihovih poslova i zadataka. U tom se podsustavu moraju glavni ciljevi i ili zadaće organizacije pretvoriti u konkretne operativne zadatke organizacijske jedinice, ali i osigurati odgovarajući input za njihovo izvršavanje.
* **strategijska razina -** ima zadaću osigurati povezanost organizacije s okolinom i podršku okoline u ostvarivanju ciljeva organizacije. Na toj se razini formira strategija organizacije i dugoročno planiraju njezini ciljevi i politika stvaranja tih ciljeva. Zzadaća menadžmenta na strategijskoj razini dugoročno je usmjerena na traženje optimalnih rješenja.

**b) vrstama odluka koje donose menadžeri:**

* **strategijska, vrhovna, glavna ili generalna razina menadžmenta** - karakteriziraju ju poslovi strateškog karaktera u organizaciji odnosno povezivanje organizacije s okolinom
* **srednja ili koordinacijska razina menadžmenta** - karakteriziraju ju poslovi koji su hijerarhijski iznad neposrednog menadžmenta.
* **neposredna ili operativna razina menadžmenta** - karakterizira ju neposredna veza menadžer–izvršitelj.

**21. Hijerarhije**

Hijerarhije mogu biti:

* tradicionalne ili ograničene
* neograničene ili tzv. zdrave hijerarhije

**Tradicionalne hijerarhije karakterizira:**

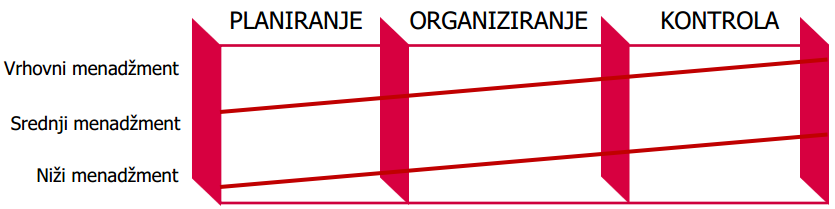
* zadržavanje informacija na vrhu
* autoritet za donošenje odluka centraliziran na vrhu
* specijalizirana i fokusirana nadležnost (ljudi rade jedan posao)
* nagrade temeljene prema položaju

**Neograničene ili tzv. zdrave hijerarhije karakterizira:**

* široko podijeljene informacije
* autoritet za donošenje odluka raspoređen gdje god je prikladan
* rasprostranjena nadležnost (ljudi rade višestruke zadaće ako je potrebno)
* nagrade temeljene prema vještinama i spoznajama

U tradicionalnim hijerarhijama odluke se donose na vrhu, a linije autoriteta su jasno naglašene. U neograničenoj hijerarhiji, odluke donosi osoba koja je najbliže problemu i koja se može nositi s posljedicama donijete odluke. Autoritet je manje ovisan o poziciji ili tituli, a više o informiranosti i sposobnosti.

**22. Uloge menadžera**

Uloge menadžera po svim organizacijskim razinama su mnogobrojne, no evidentno je da se u svim tim klasifikacijama ističu tri bitne uloge menadžera, a to su: planiranje, organiziranje i kontrola.

Struktura radnog vremena menadžera

Kao što je vidljivo na slici, struktura radnog vremena menaddžera pojedinih razina menandžmenta različita je s obzirom na utrošak vremena koji menadžer troši na poslove planiranja, organiziranja i kontrole. Vrhovni menandžment najviše vremena troši na planiranje, dok niži menandžment troši na organiziranje, a naročito kontroliranje. Utrošak vremena srednjeg menandžmenta gotovo je jednak za sve poslove.

**Strateška razina menadžmenta**

Strateški menandžment je najvažniji, težak i sveobuhvatni izazov. Strateški menandžment ima zadatak za cijelu organizaciju, i on nužno traži preuzimanje rizika. Ključni zadaci menadžera strategijske razine su:

* oblikovanje radne okoline
* postavljanje strategije poduzeća
* raspoređivanje sredstava (alokacija resursa)
* razvijanje menadžera na nižim razinama u organizaciji (osposobljavanje)
* izgradnja organizacije i nadgledanje poslovanja

**Srednja razina menadžmenta**

Srednja razina menandžmenta specifična je za svaku organizaciju (poduzeće). Srednja razina menandžmenta je odgovorna za složenije organizacijske jedinice ili funkcije organizacije, pa u uvjetima diversifikacije velikih organizacija i njihovoj decentralizaciji, uloga i broj srednjih menadžera naglo raste. Srednji menadžeri su odgovorni vrhovnom menandžmentu, ravnopravni s kolega i nadređeni operativi odnosno nižim menadžerima.Važni poslovi i zadaci menadžera srednje razine:

* organiziranje timova i procesa
* raspoređivanje stručnih djelatnika na određene poslove
* usmjeravanje stručnjaka i prioriteta procesa
* motiviranje djelatnika
* stimuliranje proizvodnosti i ekonomičnosti
* briga za osposobljavanje suradnika i svih zaposlenih
* komuniciranje s timovima, pojedincima i partnerima
* ugovaranje poslova
* upravljanje financijama, radnim vremenom i drugim
* potencijalima
* kontroliranje ostvarivanja ciljeva, poslova i zadataka
* inoviranje organizacije, odnosa i procesa
* unapređivanje razvoja

**Operativna razina menadžmenta**

U operativnoj razini menandžmenta menadžer je u neposrednom kontaktu s izvršiteljem. Zbog toga ta razina menandžmenta ima sasvim konkretne obveze, odgovornosti i specifične poslove. Za razliku od ostalih razina menandžmenta, menadžeri operativne razine u mogućnosti su najpreciznije odrediti probleme s kojima se suočava organizacijaGlavni poslovi i zadaci operativne razine menadžmenta:

* koordiniranje djelatnika i procesa rada
* podjela poslova po djelatnicima
* poticanje dobrih odnosa i suradnje među djelatnicima
* vođenje i ocjenjivanje djelatnika
* kontrola izvršenja zadataka

**23. Menadžerske razine i potrebna znanja menadžera**

U novije doba obrazovanje menadžera postaje vođeno novim ciljevima koji omogućavaju velike organizacijske promjene, osiguravaju trenutačne primjene korisnih spoznaja, omogućavaju izgradnju oštroumnosti upravljačkog talenta i omogućavaju upoznavanje s krajnostima. Obrazovni programi su usredotočeni na učenje upravljanjem, ali ne na školskim primjerima, već pravim realnim problemima konkretnog poduzeća. Potreba menadžera za učenjem šezdesetih i osamdesetih godina odnosila se na strateška i funkcionalna znanja, koja su bila bazirana na teoriji i fokusirana na multi industriju. Devedesetih godina potreba za učenjem odnosi se na strateške organizacijske promjene, visoko primjenljivo znanje fokusirano na jednu industriju. Procjenjivalo se da će promjene obrazovanja menadžera u prvom desetljeću 21. stoljeća biti fokusirane na: industriju ekosustava, vodstvo u vrlo natjecateljskom okružu, te primjenjiva i nova znanja. Vodeće kompanije u svijetu godišnje troše na stotine tisuća, pa i milijune dolara za obrazovanje svojih zaposlenih. Postoji mnogo modaliteta i nađina izvođenja tog obrazovanja među kojima primat ima tzv. »kućni trening», tj. obrazovanje

unutar tvrtke putem T-grupa (trening-grupa). Na svakoj organizacijskoj razini menadžmenta, menadžeri moraju posjedovati određene vještine i znanja. Tako će tehnička znanja biti najvažnija na nižim razinama menadžmenta, dok će konceptualna znanja i znanja oblikovanja biti najvažnija na strategijskoj razini menadžmenta. Znanja o komuniciranju s ljudima bit će podjednako važna na svim razinama menadžmenta.

**23. Sociopsihološki pristup**

Različite analize psiholoških i socijalnih obilježja menadžera predmet su mnogi proučavanja već skoro cijelo stoljeće. Među klasičnim pristupima proučavanja psiholoških i socijalnih obilježja menadžera ističu se Max Weber i Karl Jung. Max Weberovo proučavanje zasniva se na pojmu karizme, kao specifične snage osobnosti pomoću koje menadžer uspijeva nametnuti svojim suradnicima moć i utjecaj. Prema proučavanjima Karla Junga postoji sedam tipoma menadžera:

* **Politički gazda (boss) -** djeluje u sprezi s političkom mašinerijom koju kontrolira određena stranka
* **Demokratski vođa -** ne oslanja se na stranku nego pravi među njima kompromise u želji da postane svima prihvatljiv
* **Birokrat -** razvija se zajedno s političkim sustavom, glavna briga mu je da funkcije vladanja i upravljanja teku nesmetano
* **Diplomat -**  usmjeren je na međunarodne poslove
* **Reformator -** mijenja postojeće stanje i beskompromisan je u odnosu na svoja načela
* **Agitator -** lako prenosi svoj entuzijazam na druge, u promjenama preuveličava razliku između starog i novog, ne podnosi suprotna mišljenja
* **Teoretičar -** stvara logičnu i verbalno konzistentnu sliku svijeta, no nije zainteresiran za praktično ostvarenje

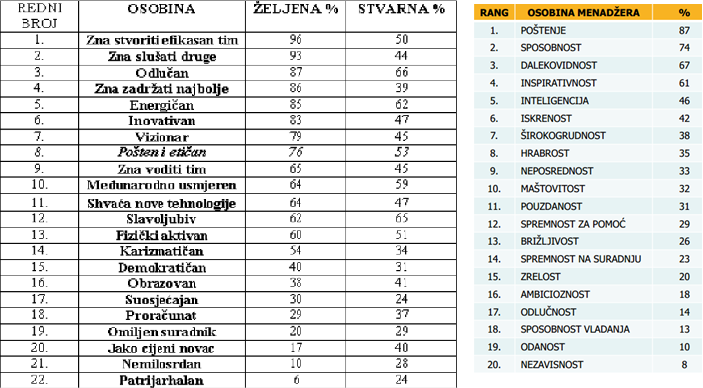
**24. Mikro** **-organizacijski pristupi**

Ovi pristupi zasnivaju se na preciznoj analizi konkretne menadžerske funkcije ili sustava menadžmenta u nekoj organizaciji, ili na anketnim ispitivanjima menadžera i njihovih podređenih.

**Poželjne osobine menadžera**

Rezultati istraživanja pokazuju da ispitanici najviše cijene poštenje menadžera, točnije čak njih 87% kao temeljnu vrlinu. Sposobnost menadžera je na drugom mjestu, no nisko su vrednovane osobine kojima mi pridajemo veliki znaĉaj, a to su: pouzdanost, spremnost za suradnju, zrelost, odanost i

nezavisnost. Slično istraživanje osobina menadžera u našim uvjetima, vjerojatno bi dalo druge rezultate. Rezultati istraživanja u europskom okruženjuistraživanja pokazuju da je poštenje i etičnost

menadžera, u europskom kulturnom okružju, čak na osmom mjestu. Ovi primjeri ukazuju na različitu percepciju osobina uspješnih menadžera, ali i potrebu za takvim istraživanjima u našim uvjetima.

**26. Pogreške menadžera**

Ako se pogrešni ljudi postave na menadžerske poslove, oni će “proizvoditi” različite pogreške: rast troškova poslovanja, loša kvaliteta proizvoda, nezadovoljstvo kupaca, često su primjerice posljedica loših menadžera koji ne posjeduju umijeća rada s ljudima. Takvi menadžeri često imaju preuski pogled na probleme kojima se susreću, što je najčešće posljedica njihovih prijašnjih iskustava.

**27. Ponašanje menadžera**

Poželjna ponašanja menadžera mogu se postići na sljedeće načine:

* menadžer treba uvijek biti svjestan da se zadatak može riješiti samo zajedničkim snagama
* u kontaktu sa svojim suradnicima mora se moći postaviti u njihov položaj, te im dati do znanja da
* prema njemu mogu sasvim otvoreno nastupati
* ne prebacivati automatski krivicu za nastale probleme na svoje suradnike
* pokušati dosljedno razumjeti svoje suradnike
* svoje stavove menadžer treba braniti argumentima; suradnici puno lakše podnose onog menadžera koji ima svoje »ja« nego onog koji se okreće «kako vjetar puše»
* komunikacija sa suradnicima treba biti otvorena, suradnike treba otvoreno pitati kad menadžer misli da suradnici nisu rekli ono što su zaista mislili
* treba izbjegavati dvosmislene riječi kao i geste
* menadžer sa suradnicima treba voditi razgovore kao čovjek s čovjekom, a ne kao s nositeljem posla odnosno s podređenim
* suradnicima treba dopustiti da se izjadaju, jer je bolje da to učine pred menadžerom nego pred poslovnim partnerima odnosno klijentima. Također i menadžer mora iskazati svoje emocije,
* tj. poneki se put izjadati, ali bez da to bude pravilo u ponašanju menadžera
* svoje suradnike menadžer mora saslušati, a to znači dok suradnik govori menadžer ne bi smio raditi neki drugi posao
* u ophođenju sa suradnicima menadžer mora biti razumljiv, a osobito se čuvati dvosmislenih riječi koje mogu suradnika povrijediti
* menadžer u svojim suradnicima prvenstveno i uvijek treba gledati ljude, a ophođenje s njima bit će bogatije ukoliko je menadžer u stanju s njima u prikladnoj mjeri podijeliti neke njihove obiteljske brige i radosti
* Način ophođenja među ljudima određuju menadžeri; zato je važno da svojim ponašanjem u odnosu na suradnike stvore takvu radnu klimu gdje će svaki suradnik sa zadovoljstvom raditi. U protivnom, svakodnevni će posao za suradnike biti pun stresova i nesigurnosti, pri čemu su upitna kvaliteta rada kao i radni učinci.