

# SVEUČILIŠTE U MOSTARU EKONOMSKI FAKULTET

## OSNOVE MENADŽMENTA

prof. dr.sc. Zdenko Klepić

mr.sc. Nikola Papac

# LITERATURA:

- **Obvezna literatura:**
- Buble Marin: **Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006**
- **Dodatna literatura:**
- Buble Marin: **Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split 2006,**
- Weihrich, H., Koontz,H.: **Menadžment, Mate, Zagreb, 1994,**
- **Temelji menadžmenta, Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Školska knjiga Zagreb 2008**

# **Struktura**

## **1. OSNOVE MENADŽMENTA**

- 1. Menadžment: znanost, teorija i praksa**
- 2. Okolina poduzeća**
- 3. Etika i društvena odgovornost menadžmenta**

## **2. PLANIRANJE**

- 4. Temeljne odrednice planiranja**
- 5. Strategija i strateško planiranje**
- 6. Donošenje odluka**

## **3. ORGANIZIRANJE**

- 7. Osnove organiziranja**
- 8. Oblici organizacijske strukture**

## **4. KADROVIRANJE**

**9. Planiranje, regrutiranje, selekcija i razvoj ljudskih potencijala**

**10. Procjene performanci i upravljanje kompenzacijama**

## **5. VOĐENJE**

**11. Vodstvo**

**12. Motivacija**

**13. Interpersonalni procesi,**

## **6. KONTROLIRANJE**

**14. Osnove kontroliranja**

**15. Metode i tehnike kontrole**

# Način izvođenja nastave

1. Predavanja 45
2. Vježbe 15



# NAČIN RADA

- **Predavanja 3 sata tjedno**

- Nastavnik

- Gosti predavači

- Case study

- **Vježbe – 1 sat tjedno**

- primjeri iz prakse

- rad u skupinama

- diskusije

- Zadaci



# KAKO VRŠITI PROVJERU ZNANJA?

REDOVITI STUDENTI (i IZVANREDNI STUDENTI mogu ako žele)



Student mora biti nazočan na 75% predavanja i 75 % vježbi da bi ostvario pravo da polaže ispit (nema dodatnih bodova ).

## 1. Kroz kolokvije, rješavanje zadataka, case study-je i testove

- a) PREDAVANJA
- Rješavanje case study - pojedinačno i timski
  - 2 kolokvija (svaki mora dobiti najmanje po 60% bodova) **10 bodova  
70 bodova**

## b) VJEŽBE

- Asistent - zadaci **20 bodova**

## 2. Pismeno zadaci i teorija pismeno i/ili usmeno (15% + 85%)

# Konačna ocjena

- **55 – 69 bodova      Ocjena 2**
- **70 – 80 boda      Ocjena 3**
- **81 – 91 boda      Ocjena 4**
- **92 i više bodova      Ocjena 5**



# MANAGEMENT?

## ŠTO JE MANAGEMENT?

Problemi:

- semantičke i
- sadržajne prirode

# SEMANTIČKI ASPEKT problema

- Preklapa s drugim riječima kao što su:  
*supervision, leadership, organisation, administration, control i direction*
- Management – Organizacija
  - 4 kategorije pojma organizacije
    - Univerzalni – jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova
    - institucionalni –socijalni entitet tj. ciljno usmjeren socijalni sustav
    - strukturni – organizacija je struktura socijalnog sustava (menadžment dio orgnaizcije –kostur)
    - funkcionalni – organizacija je djelatnost oblikovanja = organiziranje
- Management - Administration (Potječe od Fayola)
- Management i Upravljanje
- Management i Rukovođenje

# SADRŽAJNI ASPEKT

Sa sadržajnog aspekta pojam managementa odnosi se na:

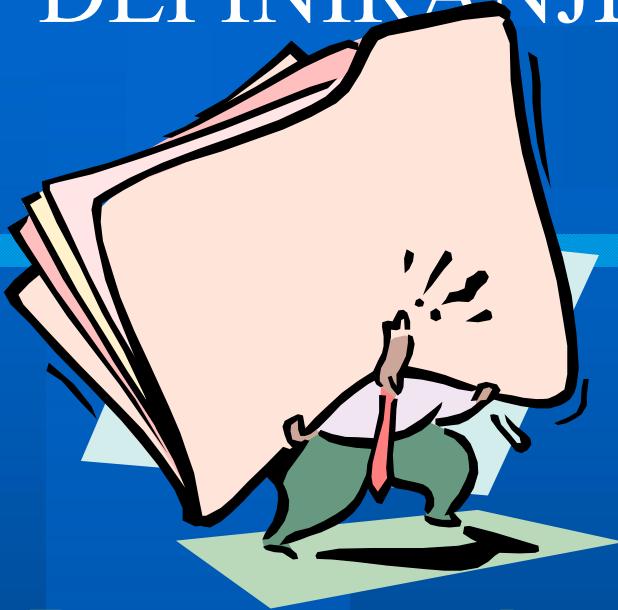
- (1) proces,
- (2) nositelje određenih funkcija,
- (3) vještinu,
- (4) znanstvenu disciplinu,
- (5) profesiju, a ponekad i na
- (6) funkciju u poduzeću.

# Definiranje menadžmenta

- Koontz/Weihrich –  
“proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve” .
- Hellriegel/Slocum –
- “vještina postizanja nečega učinjenog pomoću drugih osoba”



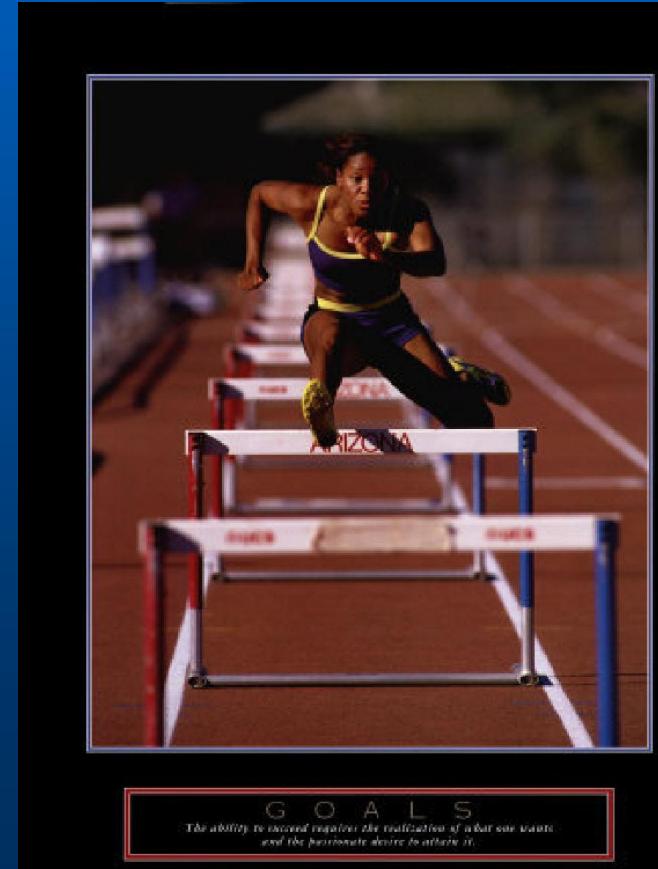
# DEFINIRANJE MANAGEMENTA (Kreitner)



*Proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa*

# Bitne karakteristike menadžmenta:

- rad s drugima i pomoću drugih,
- ciljevi poduzeća,
- efikasnost *versus* efektivnost,
- ograničeni resursi,
- promjenjiva okolina



# Ključni elementi managementa



# Manager



- Manager je osoba čiji primarni zadaci proizlaze iz procesa managementa – on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljudе, te kontrolira ljudske, finansijske, fizičke i informatičke resurse.
- Danas je granica između managera i nemanagera veoma fluidna

- Postoji niz drugih izraza koji supstituiraju termin manager:
  1. Supervisor
  2. Leader
  3. Executive
  4. Organiser
  5. Administrator
  6. Director
  7. Controller
  8. Boss
  9. Governor
- Izrazu manager često se pridodaje oznaka područja na kojemu dotični manager ostvaruje svoje funkcije,
- mnoge osobe koje obavljaju značajne managerske dužnosti nemaju u nazivu svog radnog mjesta uključen izraz manager

# ŠTO JE EFEKTIVAN MANAGER?



# Menadžer kao aktivni vođa

- Svako poduzeće mora imati neke menadžere koji su i vođe
- Vođa prenosi viziju na svoje zaposlenike te ih angažiraju na ostvarenje te vizije
- Samouvjereni
- Iniciraju nove ideje i nova rješenja, poboljšavaju stara rješenja,
- Stvaraju klimu koja motivira zaposlene na veći angažman
- Traže dugoročna rješenja što je pomoć zaposlenima ali i sebi
- Efektivan menadžer je aktivni sudionik a ne pasivni promatrač u procesu rada
- Mora pored znanja imati i strast
- U budućnosti će menadžeri morati više biti vođe

# Pozitivna radna okolina

- Efektivan menadžer stvara pozitivnu radnu okolinu
- To je radna okolina u kojoj menadžeri stvaraju uvjete koji potiču zaposlene na uspjeh, a istovremeno uklanjaju uzroke neuspjeha
- Maksimalno angažiranje oko svoje organizacijske jedinice i dva pravca njenog oblikovanja:
  - Oblikovanje mogućnosti da zaposlenici mogu ostvariti visoke učinke (radni prostor – lokacija, veličina, grijanje, rasvjeta, boje, uređenost,...; radne metode i postupci- tehnologije; organizacija radnog mjesa; kvalificiranost zaposlenih itd.)
  - Oblikovanje stimulansa koji će poticati na ostvarenje tih učinaka (različiti motivacijski faktori – oblikovanje posla, stil vođenja, kvalificiranost zaposlenih, itd..)

# Mogućnost ostvarenja visokih performansi

- **Da bi ostvarili ovaj uvjet nužno je:**
  - Temeljito poznavanje poslova (**nužno svi zaposleni - predlaganje i poduzimanje mjera da se unaprijedi postojeća kvaliteta**)
  - Opskrbljenost potrebnim resursima (**kvantitativna, kvalitativna, vremenska i prostorna**)
  - **Važan zadatak menadžera je otklanjanje zapreka za ostvarenje visokih performansi**

# Poticaj za ostvarenje visokih performansi

- Nužni su odgovarajući poticaji
- Menadžeri moraju biti aktivni u identificiranju motivacijskih faktora i oblika adekvatnih načina stimulacije (npr. interesантност posla, stil vođenja, odnosi sa suradnicima, politika poduzeća, plaća itd.)
- Poznavanje metoda motivacije



# TIPOVI MANAGEMENTA

(1) Tipovi managementa s aspekta hijerarhijskih razina:

1. Top Management (Manageri na najvišoj razini),
2. Middle Management (Manageri na srednjoj razini),
3. Lower ili First-line Management (Manageri na prvoj razini).

(2) Tipovi managementa s aspekta djelokruga odgovornosti:

1. Funkcijski manageri
2. Linijski manageri
3. Štabni manageri
4. Generalni manageri
5. Projektni manageri

# Top Management

- Manageri na najvišoj razini koji su odgovorni za poduzeće kao cjelinu
- Temeljne odgovornosti
  - Postavljanje ciljeva
  - Definiranje strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva
  - Monitoring i interpretacija eksterne okoline
  - Dnošenje odluka koje utiču na poduzeće kao cjelinu

# Middle Management

- Odgovorni su za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću (financije, ljudski resursi, prodaja, razvoj, nabava, itd.)
- Odgovornost srednje razine managera za implementaciju cjelokupne strategije i politike koju definira top management
- Orijentiran je na blizu budućnost
- Obvezan uspostaviti dobre odnose s relevantnom okolinom poduzeća,
- Ohrabruje timski rad i
- Rješava konflikte

# Lower management

- **Primarni zadatak:**
  - Primjena pravila i procedura
  - Osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih
- **Orijentirani su na kratki rok-ostvarivanje dnevnih zadataka**

# TIPOVI MANAGEMENTA

## S aspekta djelokruga odgovornosti

- **Funkcijski manageri**
- **Linijski manageri**
- **Štabni manageri**
- **Generalni manageri**
- **Projektni manageri**

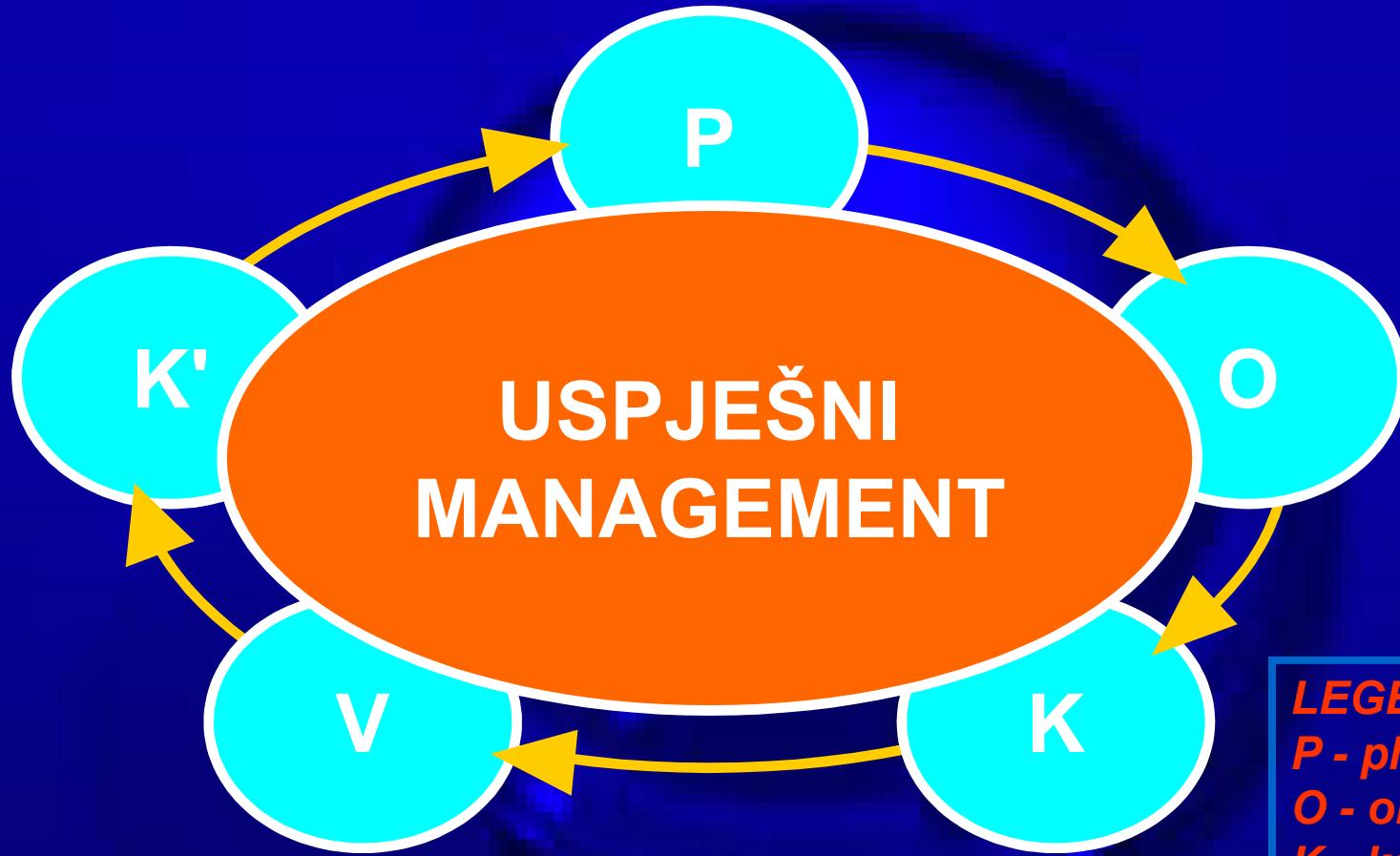
2.5.2015.

dr.sc. Zdenko Klepić



# FUNKCIJE MANAGEMENTA

H. Fayol	P. Drucker
<ol style="list-style-type: none"><li>1. planiranje</li><li>2. organiziranje</li><li>3. naređivanje</li><li>4. koordiniranje</li><li>5. kontroliranje</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. postavljanje ciljeva</li><li>2. organiziranje</li><li>3. motiviranje i komuniciranje</li><li>4. mjerjenje i ocjenjivanje postignutih rezultata</li><li>5. razvoj kadrova</li></ol>



*Temeljne funkcije managementa*

**LEGENDA:**  
P - planiranje  
O - organiziranje  
K - kadroviranje  
V - vođenje  
K' - kontroliranje

# Funkcije managementa - sadržaj

- Planiranje
- Organiziranje
- Kadroviranje

(Upravljanje ljudskim resursima- HRM)

- Vođenje
- Kontrola



# Planiranje

- **U osnovi sadrži:**
  - Dijagnozu poslovnog položaja poduzeća
  - Određivanje pravaca djelovanja
  - Ciljevi koje treba ostvariti
  - Strategiju koju treba izabrati
  - Menadžersko odlučivanje u ovim fazama
- **Premošćava se jaz između onoga gdje se nalazi poduzeće i gdje želi biti**
- **Bez planova menadžment bi se našao u ulozi kapetana broda bez kormilara, što bi ga onemogućilo da vodi akcije u željenom pravcu**

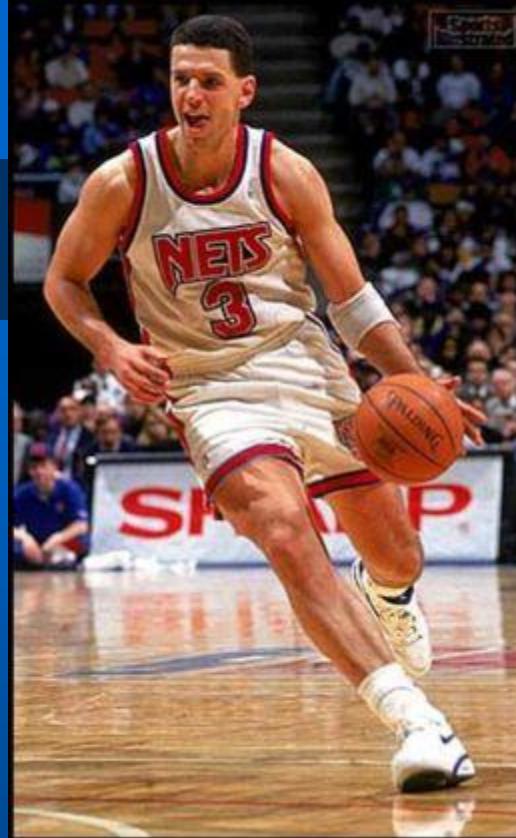
# Organiziranje

- **Potreba oblikovanja adekvatne organizacije tj. instrumenta koja će ostvariti planove**
- **Izbor organizacijske strukture, ekonomskih odnosa i sustava upravljanja**
- **Jednom izabrana organizacija podliježe stalnom unaprijeđenju**

# Kadroviranje

- Zadaća da se uloge dodijele konkretnim ljudima,
- Identifikacija raspoloživih kadrova, regrutiranje novih kadrova, selekcija i profesionalna orientacija, promocija, planiranje karijere, kompenzacije, osposobljavanje i usavršavanje.

# Vođenje



- **Faza u kojoj je potrebno usmjeriti sve aktere da se usmjere prema ostvarenju ciljeva**
- Ljude treba uvjeriti i inspirirati da izvrše akcije
- **Vođenje uključuje motivaciju, vodstvo (stilovi vođenja), komuniciranje s ljudima**

## Checking accounts

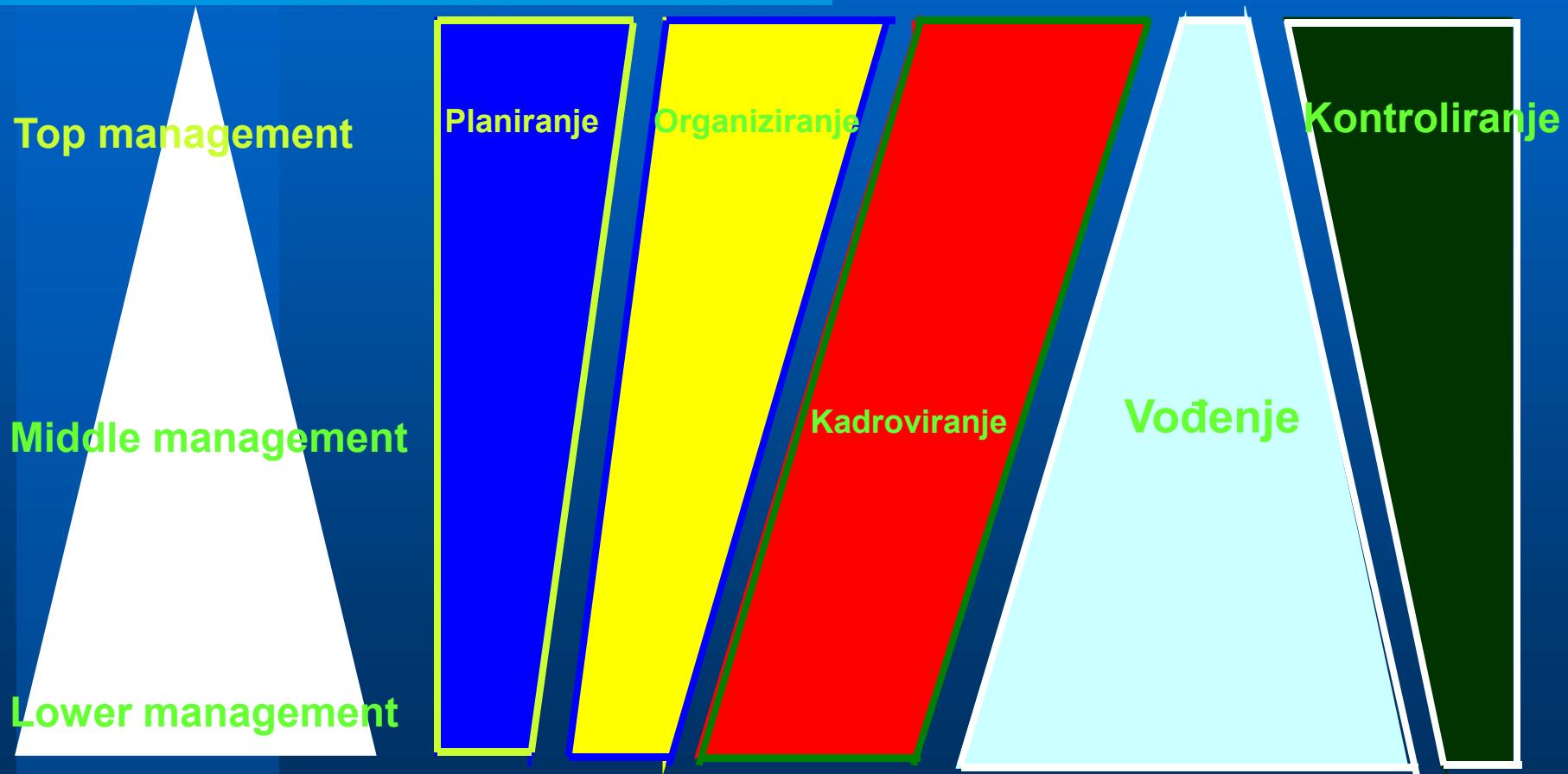


The better, safer way to  
handle your money

# Kontroliranje

- **Predstavlja postupak mjerena ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare**
- **Temeljne funkcije:**
  - Postavljanje standarda
  - Mjerenje aktualnih performansi
  - Poduzimanje akcija (korektivne mjere ako treba)

# *Udio vremena u ostvarivanju pojedinih funkcija managementa*



# Aktivnosti managera prve i srednje razine u poduzećima

Lower manager	% r. vre.	Middle manager	% r. vre.
1.Kontroliranje radnih aktivnosti,	15	1.Kontroliranje managera prve razine,	21
2.Rješavanje tehničkih problema,	12	2.Razvoj podređenih,	14
3.Planiranje radne aktivnosti,	11	3.Koordiniranje rada drugih,	14
4.Neformalno i oralno komuniciranje	11	4.Pisanje izvještaja,	10
5.Komuniciranje s nadređenim,	11	5. Nazočnost sastancima,	8
6.Osiguranje povratne sprege o performansama podređenih,	10	6.Donošenje odluka,	5
7.Treniranje podređenih	10	7.Čitanje i druge aktivnosti vlastita razvoja	5

# Preporuke za budućnost-lower management

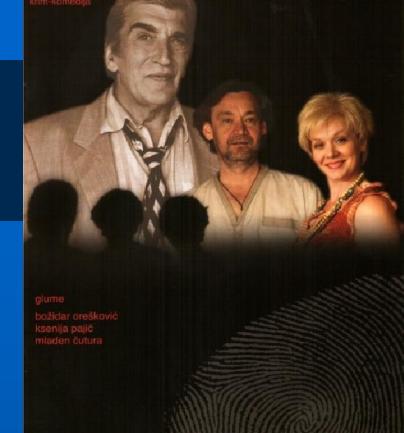
- Moraju preuzeti veću odgovornost za rad svojih odjela,
- Njihovi poslovi moraju biti preciznije definirani nego u prošlosti,
- Stil vođenja promijeniti s autoritativnog prema demokratskom tj. omogućiti sudjelovanje podređenima u u donošenju odluka koje utječu na njihov rad

## Preporuke za budućnost-middle management

- Veći pomak prema tehničkim aspektima rada,
- Razvoj novih vještina i znanja radi ostvarenja sve većih ciljeva koja se pred njih postavljaju,
- Porast sposobnosti uspješnog pregovaranja s prvom linijom managera da bi se dobio pristanak za ciljeve,
- Utjecaj na stvaranje kompromisa i postizanje konsenzusa za dobivanje potpore,
- Razvoj vještine komuniciranja,
- Brzi razvoj podređenih opskrbljivanjem ih potrebnim znanjima,

# ULOGA MANAGERA

Kategorija	Uloga
Informacijska	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Osoba za nadzor</li><li>2. Prenositelj informacije</li><li>3. Glasnogovornik</li></ol>
Interpersonalna	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Reprezent</li><li>2. Vođa</li><li>3. Osoba za veze</li></ol>
Odlučivanje	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Poduzetnik</li><li>2. Korektor</li><li>3. Alokator resursa</li><li>4. Pregovarač</li></ol>

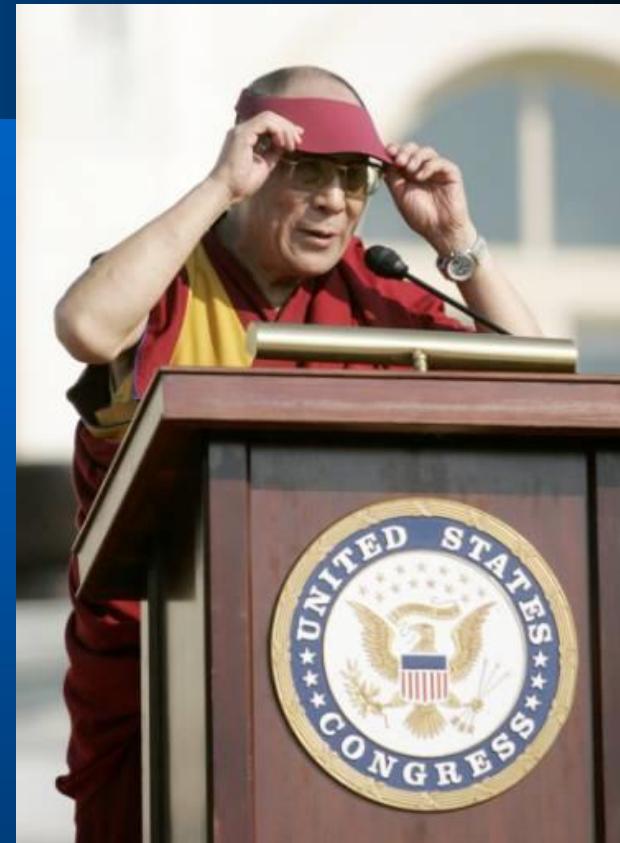


# Informacijska uloga

- **Osoba za nadzor – traži i prima informacije iz različitih izvora, periodična i druga izvješća, personalni kontakti**
- **Prenositelj informacija – predaje informacije drugima u organizaciji, šalje bilješke i izvješća, obavlja telefonske i druge kontakte**
- **Glasnogovornik – prenosi informacije nečlanovima putem govora, bilješki, izvještaja itd.**

# Interpersonalna uloga

- Reprezentant – izvršava ceremonijalne i simboličke dužnosti, potpisu dokumenata
- Vodja – usmjerava i motivira podređene, obučava, savjetuje, komunicira s podređenima..
- Osoba za veze – održava informacijske veze unutar poduzeća, i izvan poduzeća,



# Uloga odlučivanja

- **Poduzetnik – inicira projekte, identificira nove ideje, delegira odgovornost, itd.**
- **Korektor – poduzima korektivne akcije, 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 pregovora o ..., predstavlja interese odjela**

# Managerske vještine

- **Konceptualne vještine** (sposobnost sagledavanja poduzeća kao velike cjeline, prepoznavanje važnih elemenata u situaciji i razumijevanje odnosa među tim elementima)
- **Vještine rada s ljudima** (sposobnost rada s drugima i pomoći drugih, kao i član grupe –motivira, pomaže, komunicira, koordinira, vodi, rješava konflikte)
- **Tehničke vještine** ( poznавanje i vladanje znanjima koja se odnose na performanse specifičnih zadatak u poduzeću kao npr. Prodaja, proizvodnja itd.)
- **Vještine oblikovanja** (sposobnost oblikovanja rješenja poslovnih problema od kojega će poduzeće imati najviše koristi)

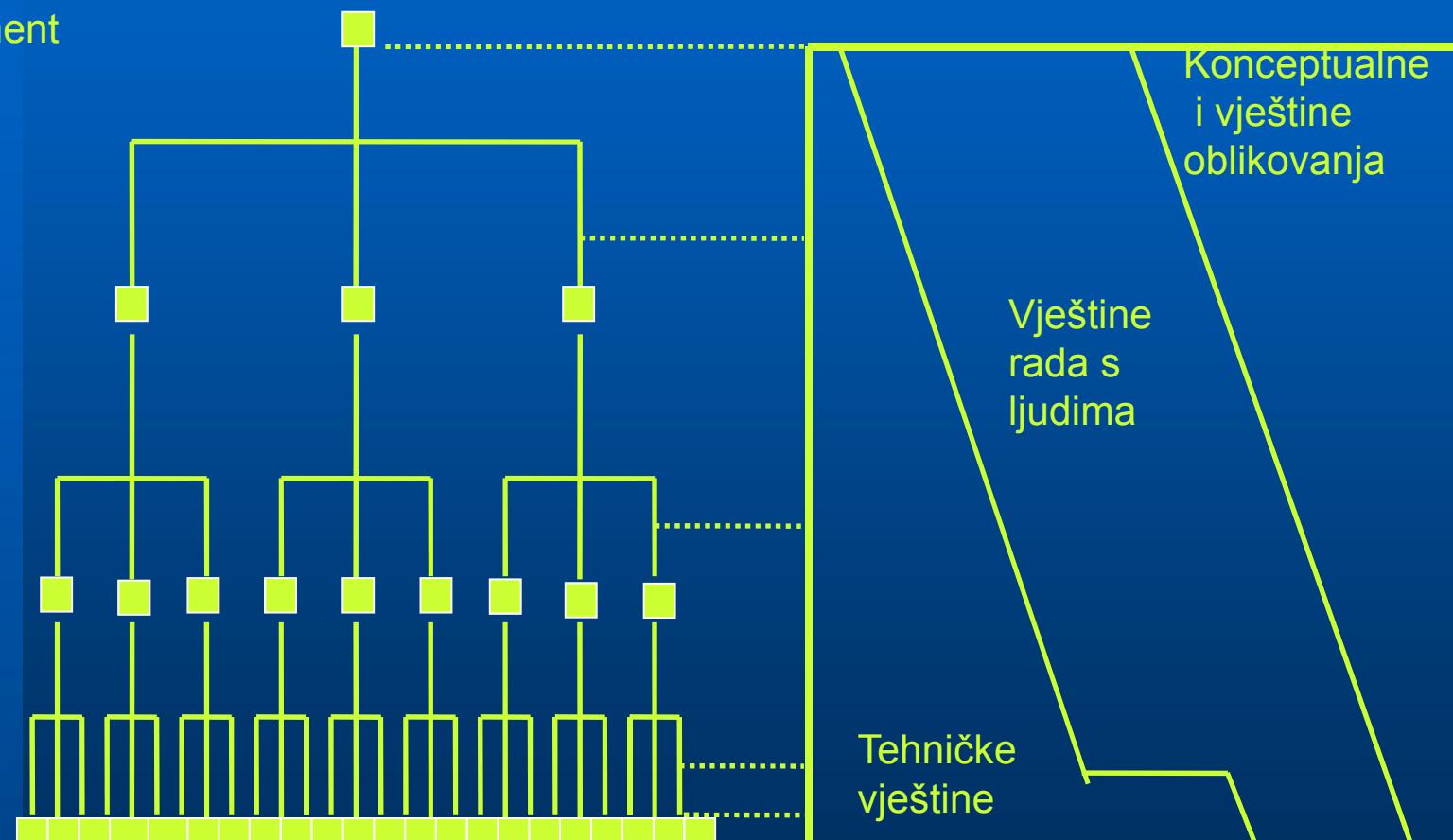
# MANAGERSKE VJEŠTINE

Vrhovni management

Srednja razina  
managementa

Prva razina  
managementa

Izvršitelji



# MANAGEMENT: ZNANOST ILI VJEŠTINA

Management kao vještina

1. kao talent, dar ili sposobnost čovjeka da odabere i upotrebljava sredstva i metode za ostvarivanje određenih ciljeva;
2. kao radnja za postizanje određenih ciljeva;
3. kao skup pravila za čovjekovu djelatnost, razvijenu radi ostvarivanja određenih ciljeva.

# Management kao znanost

Znanost se obično definira kao organizirano znanje, odnosno "racionalno utemeljena cjelina znanja o nekom predmetu koja se koristi definiranim pojmovnim okvirima i razrađenim metodama istraživanja".

Cilj toga znanja može biti dvojake naravi:

- saznavanje stvari kakve one jesu i
- saznavanje sredstava i postupaka radi oblikovanja, mijenjanja

Management kao znanost razlikuje:

1. znanstveni management (*Scientific Management*)
2. znanost managementa (*Management Science*)
3. znanost o managementu (*Science of Management*)

# Management kao profesija

Da bi se neke aktivnosti smatrале profesijom, obično se koriste tri kriterija, a to su:

- treba biti zasnovana na utvrđenom, sistematski obraђеном skupu znanja, usvajanje kojega zahtjeva nekoliko godina intelektualne obuke,
- mora se pridržavati određenih etičkih (profesionalnih) standarda te se moraju slijediti pravila struke,
- pristup mora biti ograničen na osobe koje posjeduju unaprijed određene kvalifikacije i iskustvo.

# Kraj –Hvala na pozornosti- Pitanja?

