Uloga, značaj i razvoj menadžera u poduzeću

Husnjak, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:072459

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications





VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje

ANA HUSNJAK

ULOGA, ZNAČAJ I RAZVOJ MENADŽERA U PODUZEĆU

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2019. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje
Menadžment uredskog poslovanja

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

ULOGA, ZNAČAJ I RAZVOJ MENADŽERA U PODUZEĆU

Mentor:
dr. sc. Dragutin Funda, prof. v.š.

Apsolventica:
Ana Husnjak

Naziv kolegija:
OSNOVE MENADŽMENTA

JMBAG studentice:
023052197

SADRŽAJ

1. UVOD 4
2. ULOGA I ZNAČAJ MENADŽERA 5
2.1. Pojmovo definiranje menadžera 5
2.2. Aktivnosti menadžera 7
2.3. Uloga menadžera 8
2.4. Menadžerske vještine 9
3. MENADŽERSKA FUNKCIJA ORGANIZIRANJE 10
3.1. Funkcije menadžera 10
3.2. Organiziranje kao menadžerska funkcija 10
3.3. Važnost organiziranja 13
4. RAZVOJ MENADŽERA U PODUZEĆU 15
5. ZAKLJUČAK 19
6. LITERATURA 20
7. POPIS SLIKA I TABLICA 21
7.1 . Popis slika 21
7.2. Popis tablica 22

1. UVOD

Važnost menadžmenta i kvalitetnih menadžera izuzetno ja bitno, možda i ključno za uspjeh svake organizacije. Uspjeh organizacije bit će veći ako menadžment uvažava ljudsku perspektivu, odnosno ljudsku komponentu organizacije. Odnos prema ljudima je ono što razlikuje klasični od modernog menadžmenta. Moderni menadžment je izuzetno zahtjevan, ali isto tako kad malo bolje analiziramo sveukupne korake koji vode do uspješnog menadžmenta i vrlo jednostavan.

Pronaći najbolji način vođenja organizacije je vrlo zahtjevan posao, koji se odvija vrlo čestu u neizvjesnoj okolini. Ono što je jednostavno je osobina svakoga od nas, koju bi menadžer trebao imati razvijenu, da zna postupati sa svojim suradnicima, predviđa i reagira na promjene te način komunikacije.

Menadžer koji uspješno savlada u praksi način vođenja i motiviranja ljudi u svojoj karijeri bit će uspješan menadžer. Kao što nema menadžmenta bez kompetentnog menadžera, nema ni uspješnog menadžera bez kreativnih, sposobnih i talentiranih zaposlenika. Samo oni menadžeri koji imaju izraženu individualnost i sposobnosti inovatora mogu zadovoljiti izazove okoline, ne samo danas, nego i u budućnosti.

U sklopu menadžmenta treba razlikovati menadžerske funkcije, odnosno rad menadžera u sklopu menadžerskih funkcija. U ovom radu objasnit će se uloga, značaj i razvoj menadžera u poduzeću.

2. ULOGA I ZNAČAJ MENADŽERA

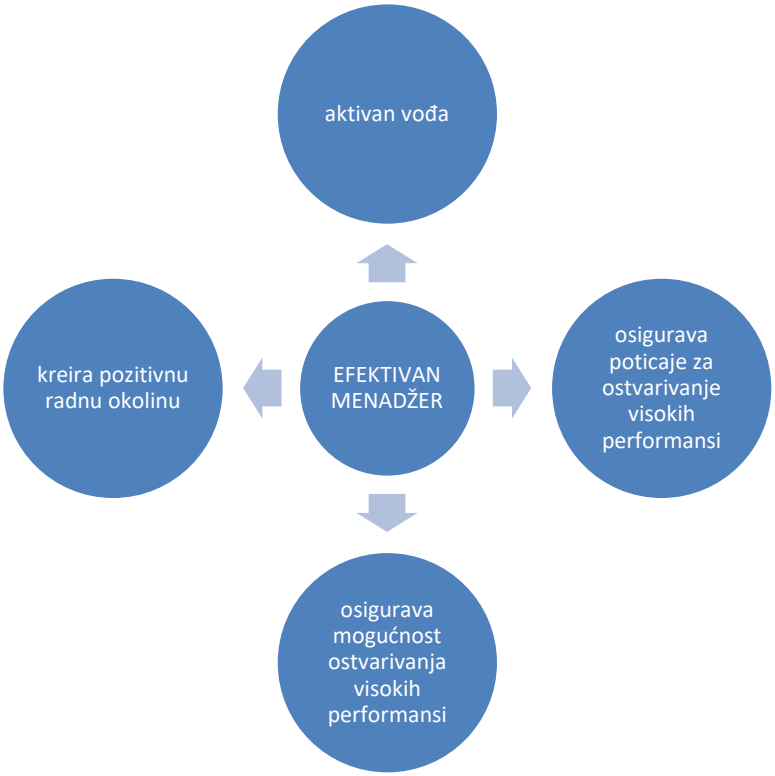
2.1. Pojmovno definiranje menadžera

Kao i kod pokušaja definiranja pojma menadžmenta, i kod menadžera postoje mnogo definicije. No, jedna od poznatijih definicija je da je menadžer osoba koja svoje osobne ciljeve i zadatke izvršava pomoću drugih osoba, bilo da je tim osobama direktno nadređeni ili nije. Tada je zadatak menadžera motivirati svoje zaposlenike da što efikasnije i efektivnije obavljaju svoje zadatke. Neki od osnovnih zadataka menadžera su planiranje, donošenje različitih poslovnih odluka, organizacija rada i poslovanja, vođenje zaposlenika, kontrola ljudskih, fizičkih, financijskih, informatičkih i drugih resursa poduzeća (Buble, 2000).

Danas se pojam menadžera usko povezuje sa vodećim pozicijama u poduzeću, no postoje i druga radna mjesta i izrazi koji uključuju korištenje menadžerskih aktivnosti poput:

- supervizor – menadžer na prvoj razini i često imaju puno više ovlasti nego menadžer u pravom smislu te riječi,
- vođa – da bi menadžer uspješno obavljao svoje poslove, on mora biti i vođa, no svaki vođa ne mora biti i menadžer,
- izvršitelj – grupa ili pojedinac koji provodi odluku drugih, a menadžeri su izvršite upravnog i nadzornog odbora poduzeća,
- organizator – obično obavlja jednokratne poslove koji su samo dio menadžerskih aktivnosti,
- administrator – koristi se kao sinonim za menadžera u javnim sektorima,
- direktor – osobe sa najvišim menadžerskim funkcijama koje su izabrane od upravnog odbora kao neizvršni direktori (obavljaju poslove za odbor) ili izvršni direktori (obavljaju poslove menadžmenta u poduzeću),
- kontroler – je zapravo osoba koja je potpora menadžeru u donošenju odluka jer prati poslovanje poduzeća i uspoređuje ga sa planiranim poslovanjem te na temelju toga analizira rad i primjećuje pogreške te sugerira aktivnosti za ispravljanje uočenih pogrešaka,
- šef – je zamjenska riječ za posao menadžera.

U suvremenom načinu poslovanja poduzeća bitno je da je menadžer efektivan. To je onaj menadžer koji uspješno stvara pozitivnu radnu okolinu u kojoj se stvaraju kvalitetne ideje te visoka produktivnost zaposlenika. Postoje određene komponente menadžera koje se mogu vidjeti na slici 1.



Slika 1: Komponente menadžera
(Buble, 2006:7.)

Komponente menadžera jesu (Buble, 2000):

- menadžer kao aktivni vođa – dok menadžeri troše svoje vrijeme na to kako stvari raditi na pravi način, vođe troše svoje vrijeme na izradu pravim stvari te uspješno prenose svoje vizije na zaposlenike te se ne ustručavaju i sami obavljati poslove u strahu da će pogriješiti, efektivan menadžer mora definirati dugoročne strategije poslovanja poduzeća te mora motivirati zaposlenike da iznose kreativna rješenja ne samo za postojeće, već i stare probleme, a pritom i sam mora sudjelovati u osmišljavanju rješenja te mora imati strah za poslom kojeg radi,
- pozitivna radna okolina – da bi menadžer stvorio pozitivnu radnu okolinu, on mora poraditi na organizacijskih vještinama i svaku organizacijsku jedinicu poduzeća učiniti prikladnom za rad u njoj; stvaranje pozitivne radne okoline bi trebalo ići u dva pravca: prvi pravac je oblikovanje mogućnosti da zaposlenici mogu stvarati visoke učinke (prikladan radni prostor – boja, osvjetljenje, uređenost, radne metode, kvalifikacija zaposlenih, itd.), a drugi je oblikovanje stimulansa koji će poticati na stvaranje tih učinaka (stil vođenja, politika poduzeća, plaća, itd.),
- mogućnost ostvarivanja visokih performansi – moguće je uz prethodno ispunjenje dva preduvjeta: temeljito poznavanje poslova (svaki zaposlenik treba znati dobro obavljati svoje poslove jer mu to omogućava ne samo kvalitetno izvršavanje svih radnih zadataka već i generiranje ideja za unaprjeđenje te vrste posla) te opskrbljenost potrebnim resursima (odnosi se na kvalitativnu, kvantitativnu, vremensku i prostornu raspoloživost resursa što zahtjeva svakako dobru organizacijsku pripremu),

- poticaj za ostvarivanje visokih performansi – menadžeri moraju identificirati motivacijske faktore te oblikovati stimulacije na visoke učinke, a da bi tako nešto bilo moguće, menadžer mora poznavati suvremene motivacijske metode te ih uskladiti sa ciljevima organizacije.

2.2. Aktivnosti menadžera

Kako bi se prethodno navedene funkcije menadžera ostvarile, mora se izvršiti niz aktivnosti sa dva karakteristična stajališta. Prvi način promatranja aktivnosti menadžera jest s njegovog dnevnog reda, dok je drugi sa stajališta uloga koje menadžer igra obavljajući svoj posao. Postoji čitav niz aktivnosti koje izvršavaju menadžeri, a prema jednom istraživanju identificirane su one najčešće koje se mogu vidjeti u tablici ispod.

Tablica 1: Aktivnosti menadžera prve i srednje razine u poduzećima u SAD-u

(Buble, 2006:17)

Menadžeri na prvoj razini	**% radnog vremena**	**Menadžeri na srednjoj razini**	**% radnog vremena**
kontroliranje radnih aktivnosti	15	kontroliranje menadžera prve razine	21
rješavanje tehničkih problema	12	razvoj podređenih	14
planiranje radne aktivnosti	11	koordiniranje rada drugih	14
neformalno i oralno komuniciranje	11	pisanje izvještaja	10
komuniciranje s nadređenim	11	prisustvovanje sastancima	8
osiguranje povratne sprege o performansama	10	donošenje odluka	5
treniranje podređenih	10	čitanje i druge aktivnosti vlastita razvoja	5

No, prema budućih predviđanjima smatra se da će se aktivnosti menadžera prve i srednje razine u budućnosti promijeniti. Kod menadžera prve razine doći će do sljedećih promjena (Buble, 2000):

- preuzimanje veće odgovornosti za rad svojeg odjela,
- preciznije definiranje poslova,
- radnici se više neće zadovoljiti sa autoritativnim stilom vođenja već će zahtijevati veću participaciju u donošenju odluka,

- rad će ih se promijeniti.

Kod menadžera srednje razine doći će do sljedećih promjena:

- pomak prema tehničkim aspektima rada,
- razvoj novih vještina i znanja radi ostvarivanja što većeg broja sve zahtjevnijih ciljeva,
- uspješnije pregovaranje sa menadžerima prve razine,
- razvijanje komunikacijskih vještina,
- itd.

2.3. Uloga menadžera

Postoji 10 važnih uloga koje su podijeljene u tri grupe (Sikavica et. al., 2008):

- informacijska uloga,
- interpersonalna uloga te
- uloga odlučivanja.

Informacijska uloga predstavlja skup aktivnosti održavanja i razvoja informacijske mreže. Postoje tri informacijske uloge:

- uloga osoba za nadzor – traženje informacija iz različitih izvora te pripremanje izvještaja,
- uloga prenositelja informacija – informacije koje je skupio menadžer prenosi drugima na korištenje, bilo u poduzeću ili izvan njega te
- uloga glasnogovornika – prijenos informacija izvan poduzeća pomoću javnog govora, izvještaja ili na neki drugi način.

Interpersonalna uloga predstavlja skup aktivnosti koje su usmjerene na rad sa drugima. Postoje tri interpersonalne uloge:

- uloga reprezentanta – vođenje ceremonijalnih i simboličkih aktivnosti (prijem gostiju, svečana otvaranja i dr.) te se menadžer javlja kao „glava kuće“,
- uloga vođe – obuhvaća komunikaciju i suradnju sa podređenima te
- uloga osobe za vezu – obuhvaća održavanje informacijskih veza unutar poduzeća te izvan njega.

Uloga odlučivanja obuhvaća niz aktivnosti koje se odnose na donošenje odluke. Postoje četiri uloge odlučivanja:

- uloga poduzetnika – obuhvaća iniciranje novih ideja i projekta, odnosno posjedovanje poduzetničkog duha,
- uloga korektora – ako postoje razlike između željenih i postignutih učinaka, potrebno je poduzimati korektivne mjere, ali ovdje i pripadaju aktivnosti rješavanja konflikata,

- uloga alokatora resursa – raspoređivanje svih resursa (vrijeme, novac, ljudi, materijalna oprema) na način da se postigne željeni učinak te
- uloga pregovarača – formalna pregovaranja menadžera da bi ispunio rezultate organizacijskih jedinica poduzeća.

2.4. Menadžerske vještine

Kako bi menadžer putem aktivnosti ispunio sve funkcije, potreban mu je niz vještina koje mora posjedovati. U mnogobrojnoj literaturi postoji čitav niz vještina koje menadžer mora posjedovati, no one se mogu podijeliti u četiri kategorije (Sikavica et. al., 2008):

- konceptualne vještine,
- vještine rada s ljudima,
- tehničke vještine te
- vještine oblikovanja.

Konceptualne vještine zahtjeva od menadžera da zauzme strategijski pogled na poduzeće. On mora poduzeće promatrati kao određenu cjelinu koja se sastoji od međusobno povezanih dijelova. Ove vještine mu omogućuje da vrši planiranja i u najsitnijim dijelovima poduzeća i da promatra dijelove poduzeća, ali i cjelinu kroz različite okoline kao što je socijalna okolina. Ova vještina mora biti zastupljena kod menadžera na svim razinama, a posebno kod menadžera na najvišoj, odnosno strateškoj razini poduzeća.

Vještine rada s ljudima ogleda se u menadžerskoj sposobnosti da komunicira sa ljudima i da radi u grupi. On svoje vještine mora iskazati na način da uspješno koordinira ljudima, da uspješno uspostavlja komunikaciju između zaposlenika, ali i sebe sa zaposlenicima, da uspješno rješava konflikte te da motivira svoje zaposlenike za rad.

Tehničke vještine ogledaju se u poznavanju menadžera branše kojoj pripada organizacija. Da bi menadžer mogao obavljati uspješno sve aktivnosti, on mora poznavati metode, tehnike i alate specifične za vrstu posla kojom se bavi organizacija. Ove vještine moraju biti razvije kod menadžera na najnižoj razini – operativnoj razini, no i najviši menadžment mora posjedovati ove vještine kako bi lakše upravljao organizacijom i izvršavao svoje aktivnosti.

Vještine oblikovanja uključuje da menadžer ne treba samo prepoznati problem, već ga mora znati i riješiti te oblikovati rješenje problema na način na koji će organizacija imati najviše koristi.

3. MENADŽERSKA FUNKCIJA ORGANIZIRANJE

3.1. Funkcije menadžera

Funkcije menadžera se mogu podijeliti u sljedeće kategorije (Weihrich, Koontz, 1998):

- planiranje,
- organiziranje,
- kadrovsko popunjavanje,
- vođenje te
- kontroliranje.

Planiranje uključuje odabir zadataka i ciljeva koji se moraju ispuniti te akcija koje će se poduzeti da bi se ciljevi ostvarili. U planiranje je također uključeno donošenje odluke o odabiru jedne od više mogući smjernica djelovanja. Stvarni plan može postojati tek kada se odluka donese, a do onda postoje planske studije.

Organiziranje označava funkciju menadžera u kojem on mora dodijeliti uloge svakom zaposleniku, odnosno, mora napraviti preraspodjelu poslova na taj način da svaki zaposlenik ima jasno određenu skupinu poslova koju mora napraviti da bi doprinio ispunjenju ciljeva organizacije.

Kadrovsko popunjavanje označava određivanje strukture radnih mjesta u organizaciji i briga o tim radnim mjestima. To znači da se treba voditi računa da radno mjesto bude popunjeno adekvatnim ljudima koji su kompetentni za obavljanje skupine zadataka koje zahtijeva takvo radno mjesto.

Vođenje označava utjecanje na ljude, zaposlenike, kako bi svojim djelovanjem pridonijeli ispunjenju organizacijskih i skupnih ciljeva. Vođenje obuhvaća razumijevanje, motivaciju, uspostavljanje dobre komunikacije i sve ostalo što je potrebno da bi zaposlenici ispunjavali ciljeve organizacije.

Kontroliranje označava usporedbu željenog stanja i postignutog stanja. Na taj način se promatra da li postoje odstupanja od ove dvije veličine te se u slučaju negativnog odstupanja vrše analize koje bi trebale otkriti uzroke odstupanja te se na temelju tih analiza poduzimaju korektivne mjere.

U nastavku ćemo detaljnije objasniti organiziranje kao menadžersku funkciju.

3.2. Organiziranje kao menadžerska funkcija

Funkcija organiziranja slijedi funkciju planiranja. Planovi pripremljeni u funkciji planiranja upravljaju svim aspektima organizacijske funkcije. Budući da organiziranje slijedi planiranje,

s njim je usko povezano. Organizacija počinje nakon što su planovi pripremljeni. Dok planovi navode gdje će organizacija ići, organiziranje pomaže organizaciji kako doći do nje. Organizacijska funkcija pokazuje upravi na koji način se gradi organizacija ili kako se postojeća modificira kako bi se postigli ciljevi postavljeni u planovima (Roje, 2009).

Organiziranje je bitno jer olakšava administraciju kao i rad u organizaciji. Pravilnim grupiranjem rada i zaposlenika povećava se proizvodnja, provjerava preopterećenost rada, smanjuje se rasipanje, ograničava dupliciranje posla i postaje djelotvorno delegiranje. Organiziranje, također, olakšava rast i diversifikaciju aktivnosti kroz jasnu podjelu rada. Pomaže u razvoju odgovarajuće organizacijske strukture i može se odrediti opseg i priroda decentralizacije. Osim navedenog, moguće je organiziranjem osigurati optimalno korištenje tehničkih i ljudskih resursa. Osim organiziranja, također, potiče kreativnost i interakciju između različitih razina upravljanja što dovodi do ujedinjenja različitih funkcija (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004).

Organiziranje olakšava razvoj organizacijske strukture koja postaje sredstvo za upravljanje planovima. Organizacijska struktura mora odgovarati promjenama plana. Organizaciji koja je odvojila vrijeme, energiju i novac za razvoj planova potrebno je rukovodstvo koje razumije važnost organiziranja (Tudor, 2008).

Organiziranje predstavlja proces formalne alokacije ljudi i drugih organizacijskih resursa kako bi se ostvarili prethodno definirani ciljevi poduzeća. Isto tako, predstavlja osnovni mehanizam kojim menadžeri ostvaruju svoje planove. Funkcija organiziranja kreira i održava odnos između svih resursa organizacije upućujući na to koji se resursi trebaju uporabiti za određene aktivnosti te gdje i kad.

Organiziranje ima zadatak da:

a) uspostavi i klasificira sve potrebne aktivnosti u poduzeću,

b) grupira aktivnosti na jednom od načela izgradnje organizacijske strukture,

c) dodjeljuje aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenicima;

d) odredi uloge ljudi koji rade zajedno u poduzeću,

e) osigura koordinaciju u organizacijskoj strukturi.

Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je određivanje uloga ljudima koji rade zajedno. Ljudi će najbolje raditi zajedno ako znaju koje uloge trebaju igrati. U tome im pomaže funkcija organiziranja (Sikavica et al., 2008).Organiziranje je funkcija upravljanja koja slijedi planiranje. To je proces uspostavljanja urednog korištenja svih resursa unutar sustava upravljanja organizacijom. Unutar ove funkcije se ostvaruje sinkronizacija i kombinacija ljudskih, fizičkih, financijskih i informacijskih resursa za postizanje rezultata, odnosno ciljeva poslovanja. Funkcija organiziranja je bitna jer olakšava administraciju kao i funkcioniranje organizacije.

Organizacija je proces identificiranja i grupiranja radova koji se trebaju obaviti, definiranja i delegiranja odgovornosti i ovlasti i uspostavljanja odnosa u svrhu omogućavanja ljudima da najučinkovitije rade (Buble, 2010). U slučaju planiranja, menadžment odlučuje što će se raditi u budućnosti. U slučaju organiziranja, odlučuje o načinima i sredstvima pomoću kojih se može lakše postići ono što je planirano. Dakle, organiziranje se odnosi na sljedeće procese:

- Identificiranje i grupiranje posla koji se treba obaviti.
- Definiranje i određivanje odgovornosti i ovlasti za svako radno mjesto.
- Uspostavljanje odnosa između različitih radnih mjesta.
- Određivanje detaljnih pravila i propisa rada za pojedince i grupe u organizaciji.

Organiziranje stvara i održava racionalne odnose između ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa navodeći koji će se resursi koristiti za određene aktivnosti te kada, gdje i kako će se koristiti. Funkcija organiziranja vodi do organizacijske strukture koja precizno definira ovlasti i odgovornosti. Organizacijska struktura je uzorak odnosa između različitih sastavnica ili dijelova organizacije koji propisuje odnose između različitih djelatnosti i pozicija. On definira sustav odnosa između elemenata, čimbenika i aktivnosti unutar organizacije. Organizacijska struktura treba biti osmišljena za neke konkretne uvjete i objektivne potrebe organizacije. Sljedeći su važni čimbenici koje treba uzeti u obzir u procesu oblikovanja organizacijske strukture (Kamp, 2000):

- Okoliš - Okoliš je relevantan za ponašanje i organizacijsku strukturu. Najvažnije karakteristike okruženja koje određuju organizacijsku strukturu su složenost (određena brojem elemenata koji utječu na organizaciju, njihovu raznolikost i intenzitet utjecaja na poslovanje), stabilnost (mjereno brzinom promjena u vremenu, sličnost promjena i mogućnost njihova predviđanja i razumijevanja) i neizvjesnost (vezana uz dostupnost relevantnih informacija za racionalno donošenje odluka).
- Tehnologija - Omogućuje transformaciju organizacijskih inputa u izlazne podatke i važna je odrednica unutarnje učinkovitosti organizacije. Tehnologija uključuje tehničku opremu za proizvodnju, znanje i sposobnost za korištenje opreme te radne aktivnosti potrebne za proces transformacije. S obzirom na povezanost tehničke složenosti organizacije i njezinih strukturnih karakteristika, postoje tri skupine organizacija. Prvu skupinu čine organizacije koje imaju pojedinačnu ili malu proizvodnju. U tim organizacijama tehnologija je univerzalna i tehnološki proces je podložan čestim promjenama te imaju način proizvodnje koji se odlikuje niskim stupnjem centralizacije, malim brojem hijerarhijskih razina, neformalnim postupcima i verbalnom komunikacijom. Drugu skupinu čine organizacije s masovnom proizvodnjom. U tim organizacijama aktivnosti su rutinske, tehnološki proces je složen i nije ga lako promijeniti, postoji visoka razina standardizacije i specijalizacije, te više hijerarhijskih razina u organizacijskoj strukturi s visokom razinom formalizacije i rutinskih kanala distribucije. Treću skupinu čine organizacije s kontinuiranim procesom proizvodnje. U tim organizacijama proces rada je kontinuiran u određenom proizvodnom ciklusu, operacije i postupci su sinkronizirani, proizvodnja je visoko automatizirana, tehnička složenost je na najvišoj razini, centralizacija je niska, komunikacija verbalna, a formalizacija je na niskoj razini.

- Strategija - Polazeći od svojih internih potencijala, šansi i prijetnji okoliša, organizacija kreira svoju strategiju za ostvarivanje ciljeva. Strategija zahtijeva određenu organizacijsku strukturu kao okvir. Koncept organizacijske strukture kao posljedica usvojene strategije razvio se u smislu da je odnos strategije i strukture reciprociteta, što znači da organizacijska struktura utječe i na strategiju.
- Veličina - Povezanost veličine organizacije (mjereno brojem zaposlenika, snagom instaliranih kapaciteta, ukupnim prihodom, vrijednosti kapitalnih ulaganja i drugim čimbenicima) i njezinom organizacijskom strukturom vrlo je lako uočiti. Naime, kada organizacija raste, njezina organizacijska struktura postaje složenija i obrnuto.
- Oblici agregiranja - Bit agregiranja u procesu organizacijskog strukturiranja rezultat je potrebe za kontrolom, koordinacijom i komunikacijom, što podrazumijeva veze na vertikalnim i horizontalnim osnovama. Vertikalno agregiranje pogodno je za velike organizacije, s dugim hijerarhijskim lancem, kao i za organizacije sa stabilnim i jednostavnim okruženjem i rutinskom tehnologijom. Cilj vertikalnog agregiranja je omogućiti koordinaciju na najvišoj razini u organizaciji kroz različite razine upravljačke strukture, jaku kontrolu i dvosmjernu komunikaciju. Međutim, okruženje koje je turbulentno zahtijeva horizontalnu koordinaciju aktivnosti.

3.3. Važnost organiziranja

Organiziranje je proces koji treba pažljivo razraditi i primijeniti. Ovaj proces uključuje određivanje potrebnog rada, dodjelu zadataka i njihovo uređenje u okviru donošenja odluka (organizacijska struktura). Ako se taj proces ne provodi dobro, rezultati mogu biti zbunjenost, frustracija, gubitak učinkovitosti i ograničena učinkovitost. Proces organiziranja sastoji se od sljedećih pet koraka (Kishon, 2000):

- Identifikacija aktivnosti - Svaka organizacija postoji za ispunjenje određene svrhe. Ova svrha identificira aktivnosti koje organizacija provodi. Na primjer, u proizvodnoj organizaciji, proizvodnja robe i njihova prodaja su glavne aktivnosti uz rutinske aktivnosti. Ove aktivnosti su u suprotnosti s aktivnostima uslužne organizacije ili organizacije koja je uključena u aktivnosti trgovanja. Stoga je identifikacija različitih aktivnosti organizacije važan korak u funkciji organiziranja.
- Grupiranje aktivnosti - Nakon što su aktivnosti identificirane, postoji potreba da se one grupiraju. Aktivnosti su grupirane na različite načine. Aktivnosti koje su po prirodi slične mogu se grupirati kao jedna i može se kreirati poseban odjel za njih. Na primjer, aktivnosti povezane s kupnjom, proizvodnjom, marketingom, računovodstvom i financijama mogu se grupirati pod sektorom nabave, proizvodnje, marketinga i financija itd. Nadalje, u svakom odjelu aktivnosti se mogu dalje podijeliti na različite specifične poslove.
- Raspodjela odgovornosti - Po završetku utvrđivanja, grupiranja i razvrstavanja svih aktivnosti na specifične poslove, pojedinačni zaposlenici se pojavljuju u određenim

ulogama, budući da se zaposlenicima pripisuju odgovornosti za obavljanje poslova vezanih uz određena radna mjesta

- Ovlaštenje - Na temelju specifičnih odgovornosti koje se daju pojedinim zaposlenicima, njima se mora pružiti potrebno ovlaštenje za izvršavanje dodijeljenih odgovornosti kako bi se osigurala njihova učinkovita izvedba i zauzvrat uspješnost organizacije.
- Uspostavljanje odnosa - Ovo je vrlo važan dio organizacijske funkcije budući da svaki zaposlenik u organizaciji treba znati kome se prijaviti i koji je zaposlenik koji će raditi s njim. Time se uspostavlja struktura odnosa u organizaciji koja pomaže osigurati da organizacija ima jasne odnose. Ova struktura odnosa također olakšava delegiranje.

Za provedbu organizacijske funkcije obično se prate četiri pristupa oblikovanju organizacijske strukture organizacije: Prvi pristup je funkcionalni pristup. To je najčešći pristup. Grupira aktivnosti pod glavnim područjima kao što su proizvodnja, marketing, financije i osoblje itd. To je logičan pristup. Linije su jasno određene između odjela. No, poteškoće se mogu pojaviti zato što su zaposlenici u odvojenim odjelima, a time su odvojeni i jedni od drugih. Njihovo razumijevanje i brigu za specijalizirana područja izvan područja na kojem rade nije lako postići. To može dovesti do poteškoća u komunikaciji i nedostatka suradnje između funkcionalnih područja. Također, ne razvija generaliste u području upravljanja (Robbins, Judge, 2009).

Drugi pristup je geografski pristup koji grupira aktivnosti i odgovornosti prema zemljopisnom položaju. Proširene organizacije često imaju postrojenja i prodajne jedinice ili objekte za rad u raznim dijelovima zemlje zbog povoljnih troškova rada i materijala, poreznih poticaja, lakog pristupa prijevozu ili potrebe da se nalaze u blizini kupaca kako bi ih brzo i učinkovito plasirali robu ili uslugu. Geografski obrasci najbolje funkcioniraju kada postoje različiti zakoni, valute, jezici i tradicije i imaju izravan utjecaj na načine na koje će se provoditi organizacijske aktivnosti. Geografska struktura pruža poligon za razvoj općih upravljačkih sposobnosti. Ograničenje ovog pristupa je trošak zaposlenika i objekata.

Treći pristup je pristup proizvodne linije. Ovaj pristup okuplja aktivnosti stvaranja, proizvodnje i marketinga svakog proizvoda u jedan odjel. Taj se pristup obično razmatra ako je svakom proizvodu organizacije potrebna jedinstvena marketinška strategija, proizvodni proces, distribucijski sustav ili kapitalni resursi. Glavni nedostatak sličan je geografskom pristupu koji predstavlja dodatni trošak zbog dupliciranja funkcija unutar svake linije proizvoda (Robbins, Judge, 2009).

Četvrti pristup je pristup klijenta koji grupira aktivnosti i resurse kao odgovor na potrebe određenih skupina korisnika. Ako klijenti imaju drugačiji skup zahtjeva, potreba i sklonosti, onda je prikladno slijediti ovaj pristup.

Funkcija organiziranja je učinkovita samo ako uprava slijedi neke vodeće principe kako bi donijela važne odluke i djelovala u skladu s njima. Za učinkovitu funkciju organiziranja slijedeća su načela (Jovanović, Petrović, 2007):

- Načelo specijalizacije - Prema principu, cjelokupni rad organizacije treba podijeliti među podređenima na temelju njihovih kvalifikacija, sposobnosti i vještina. Stoga se učinkovita organizacija može postići specijalizacijom dijeljenja posla.

- Načelo funkcionalne definicije - Načelo kaže da se cjelokupni rad u organizaciji mora u potpunosti i jasno opisati rukovoditeljima i podređenima. Na primjer, početni rad proizvodnje, marketinga i financija, autoritet menadžera i odgovornosti radnika i njihovi međusobni odnosi moraju biti jasno opisani svim zaposlenicima koji rade u odjelu. Stoga pojašnjenje autoriteta i odgovornosti pomaže rastu organizacije.
- Načela nadzora ili raspona kontrole - Načelo kaže da raspon kontrole pokazuje broj zaposlenika kojima jedan menadžer može učinkovito upravljati i kontrolirati ih. Stoga, menadžment odlučuje o broju zaposlenika kojima rukovoditelj može upravljati. Postoje dvije vrste raspona kontrole, a to su: širok raspon kontrole u kojem upravitelj može lako nadgledati i učinkovito upravljati velikom grupom podređenih i uski raspon kontrole u kojem upravitelj ne mora nadzirati i kontrolirati veliku skupinu zaposlenika jer se rad i ovlasti dijele među mnogim podređenima. Stoga upravitelj mora nadzirati samo odabrani broj zaposlenika.
- Načelo skalarnog lanca - Taj lanac zapovijedanja ili ovlaštenja u kojem postoji minimalni gubitak resursa, komunikacija je nepromijenjena, sprječava se preklapanje posla, a to olakšava učinkovitu organizaciju. Protok ovlaštenja s najviše razine na najnižu razinu omogućuje menadžerima razumijevanje njihovih pozicija autoriteta i to pomaže u učinkovitoj organizaciji.
- Načelo jedinstva zapovijedanja - Prema tom principu, jedan podređeni je odgovoran samo jednom nadređenom u jednom trenutku. To pomaže u sprječavanju nedostatka komunikacije i povratnih informacija i također donosi brzi odgovor. Prema tome, načelo jedinstva zapovijedi vodi do učinkovitog kombiniranja fizičkih i financijskih resursa koji zauzvrat pomažu u učinkovitoj koordinaciji i organizaciji

Prednosti organizacijske funkcije su (Ciampa, Watkins, 2007):

- Krajnji rezultat procesa organiziranja je organizacija koja se sastoji od jedinstvenih dijelova (sustava) koji djeluju u skladu s izvršavanjem zadaća za postizanje ciljeva na učinkovit način.
- Ispravno provedeni organizacijski proces rezultira dobrim radnim okruženjem. Svatko u organizaciji zna što treba učiniti. Zadaci i odgovornosti svih pojedinaca, odjela i glavnih sustava postaju jasniji. Vrsta i granice ovlasti, također, se određuju.
- U organizaciji postoji okruženje koordinacije i suradnje.
- U organizaciji se uspostavlja formalna struktura odlučivanja.

4. RAZVOJ MENADŽERA U PODUZEĆU

Razvoj menadžera u današnjim poduzećima temelj je uspješnog djelovanja poduzeća na tržištu. Prije nekoliko desetaka godina uloga menadžera bila je puno jednostavnija budući da su se tada svi proizvedeni proizvodi mogli prodati. Menadžeri nisu morali biti orijentirani na kupce ili tržište, već samo na proizvod. No, s povećanjem broja proizvoda na tržištu, a time i s povećanjem konkurencije, menadžeri su primorani svakodnevno raditi na tome da uspjeh poduzeća ne izostane.

Da je posao menadžera stresan, potvrđuje činjenica da čak i malim propustom poduzeće može zapasti u velike probleme. Razlog tomu jest jaka konkurencija koja će na svaki propust menadžera, a time i poduzeća reagirati tako da će privući jedan dio kupaca k sebi. Čak i jedan izgubljeni kupac na taj način može poduzeće puno koštati. Da bi se to spriječilo, poduzeća ulažu u razvoj menadžera. Tim razvojem menadžeri više nisu samo osobe u poduzeću koje osiguravaju da zaposlenici koji su im podređeni uspješno obavljaju svoje aktivnosti na poslu, već oni imaju puno veću odgovornost od toga. Prvenstveno, njihova je odgovornost brinuti se za svoje podređene i motivirati ih za rad kako bi posao bio kvalitetno obavljen.

Opće je poznata izjava da je „samo zadovoljan radnik dobar radnik“. Iako je motivacija zaposlenih s teoretske strane lako izvediva, što je sa realnošću? Da li je doista tako jednostavno motivirati zaposlene i na taj način obavljanje svakodnevnih aktivnosti podići na jednu višu razinu? Rijetki su menadžer koji bi se s time složili. Ono u čemu se svi oni slažu jest činjenica da se motivacija zaposlenika može povećati na način da se s njima više komunicira i da mi se na taj način pojača njihovo samopouzdanje. Ljudi ne vole biti nezamijećeni. Vole kad se njihovo mišljenje barem uzme u obzir. Komunikacije je u tvrtkama, osobito onim većima svedena na minimum. Najčešći razlozi tome su prevelik stres menadžera i nedostatak vremena. No, da bi se motiviranost zaposlenika mogla postići, komunikacija s istima se mora nekako uspjeti uvrstiti u ionako zatrpan raspored menadžera. Menadžeri također moraju, da bi uspjeli ostvariti veću uspješnost poslovanja, svakodnevno pratiti napredak u radu i rad svakog pojedinog djelatnika te ukazati na njegove nedostatke. Budući da to ne može raditi bilo kakav menadžer, poduzeća moraju ulagati u njegov razvoj.

Razvoj menadžera obuhvaća (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004):

- definiranje ključnih menadžerskih kompetencija,
- procjenu menadžerskih kompetencija,
- razvoj slabije razvijenih kompetencija kroz edukacije,
- evaluaciju uspješnost razvojnih programa kroz prije definiran model ključnih kompetencija.

Prvi dio menadžerskog razvoja odnosi ne definiranje ključnih menadžerskih kompetencija. Menadžerske su kompetencije sposobnost menadžera u izgradnji cjelokupne kompetencije organizacije putem koordiniranog razvoja menadžerskih resursa, menadžerskog znanja i sposobnosti na takav način koji će pomoći organizaciji da ostvari svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve. Budući da u poduzećima postoji hijerarhija, menadžerske se kompetencije mogu, sukladno tome, podijeliti na tri razine (Tudor, 2008):

- kompetencije operativnog menadžmenta,

- kompetencije taktičkog menadžmenta i
- kompetencije strateškog menadžmenta.

U definiranju ključnih menadžerskih kompetencija bitno je pobrojati sve kompetencije koje menadžer mora posjedovati da bi mogao obavljati svoj posao. Isto tako, bitno je definirati sve kompetencije koje menadžer mora posjedovati kako bi se prema njima poduzeće moglo ravnati.Neke od kompetencija koje bi svi menadžeri trebali posjedovati su sposobnost komuniciranja na stanom jeziku, poznavanje rada na računalu, samopouzdano vođenje svojeg sektora u poduzeću, kulturno izražavanje, sposobnost aktivnog slušanja, snalaženje pod stresom, sposobnost donošenja odluka, organizacijske sposobnosti, sposobnost određivanja ciljeva, sposobnost rješavanja problema, sposobnost postizanja rezultata, sposobnost uočavanja novih prilika, dobro poznavanje tržišta, sposobnost i spremnom na suradnju (Tudor, 2008).

Nakon definiranja ključnih menadžerskih kompetencija poduzeća potrebne se kompetencije uspoređuju sa stvarnim stanjem kompetencija u poduzeću. Poželjno je da se sve kompetencije ocjenjuju prema skali 1-5 (rangiranje može biti i drukčije). Sve ove ocjene predstavljaju procjene i često su one subjektivne. No, da bi definiranje ključnih menadžerskih kompetencija bilo uspješno izvedeno, objektivnost mora biti prioritet. Prema ovim procjenama izrađuje se menadžerski profil. Taj se profil tada može uspoređivati s profilima ostalih menadžera u organizaciji. Na temelju zaključaka donesenih procjenom može se vidjeti da li su stvarne kompetencije menadžera jednake traženima ili ih se mora dodatno razvijati.

Rijetki su menadžeri koji imaju potpuno razvijene sve kompetencije. Zbog toga je nužno redovito usavršavanje istih kroz brojne edukacije. Edukacije nikad nisu naodmet pa je prema tome pohađanje istih svakako pozitivan potez za svakog menadžera.

Posljednji dio razvoja menadžera jest evaluacija uspješnosti razvojnih programa. Pod razvojnim se programima podrazumijevaju uglavnom edukacije u kojima se kompetencije menadžera poboljšavaju i tako stavljaju na višu razinu. Na kraju edukacije menadžer bi morao biti bogatiji za jednu ili više kompetencija. Te se „nove“ kompetencije rangiraju, baš kao što se to radilo u koraku procjene menadžerskih kompetencija. Uspoređuju se rangovi svake kompetencije prije edukacije, nakon edukacije i rang potrebne razine te kompetencije. Na taj se način može vidjeti da li je edukacija na kojoj je bio menadžer uspješno provedena ili nije. Razina kompetencije ne može se odrediti odmah nakon edukacije, već je potrebno neko vrijeme u kojem će menadžer obavljati svoj posao i i istu moći primijeniti. Ako su rezultati njegovog rada bolji, jasno je da je edukacija bila uspješna. U slučaju da to nije tako, potrebno je menadžera poslati ne neku drugu edukaciju ili pak ozbiljno razmisliti o tome da li bi bilo dobro na njegovo mjesto postaviti neku drugu osobu (Buble, 2000).

Definiranje kompetencija menadžmenta i njihova procjena nemaju nikakvu bitnu važnost za poduzeće ako ono nešto ne poduzme u slučaju lošijih rezultata. Tu se tek vidi važnost edukacije koja menadžerima omogućuje razvoj njihovih kompetencija, usavršavanje, a time i pomaganje istima u njihovom uspješnom vođenju svojeg sektora u poduzeću. Poželjno je da se u edukaciju uključe sve tri razine menadžmenta. Budući da često poduzeća u edukaciju menadžera ulažu velike svote novaca, od menadžera se očekuje aktivno polaženje istih i motivacija za

postizanjem dobrih rezultata. S druge strane, od edukacija se očekuje da služe svrsi, odnosno da osobe koje ih vode budu kompetentne za obavljanje tog posla (Sikavica et. al, 2008).

Područja koja su obuhvaćena edukacijama za razvoj menadžerskih kompetencija jesu:

- principi uspješnog poslovanja,
- osvještavanje osobnih snaga i slabosti,
- stilovi vodstva,
- komunikacijske vještine,
- upravljanje konfliktima i pregovaranje,
- upravljanje vremenom i ciljevima,
- grupna dinamika i razvoj timova,
- motiviranje i vođenje drugih i
- osobni razvoj i razvoj drugih.

Najčešći razlozi zbog koji se menadžeri upućuju edukacijama su problemi sa zaposlenicima. Naime, menadžeri su često jako usmjereni na sam profit i razvoj poduzeća, a potrebe zaposlenika se zanemaruju. Naravno, jasno je da sve njihove potrebe menadžeri ne mogu ostvariti. No, one najvažnije za poduzeće, motivaciju, svakako mogu. Na edukacijama se najčešće naglašava da je za uspješan razvoj poduzeća potrebno imati zadovoljne i motivirane zaposlenike. Pitanje je samo kako to postići. Jedna od aktivnosti koja se najčešće potiče jest razvoj timskih radova. Njihova najvažnija prednost jest u tome što se zadaci u timovima obavljaju na način da se koriste znanja iz različitih profesionalnih područja. Na taj se način posao može pribaviti puno kvalitetnije i brže što će svakako pozitivno utjecati na poslovni uspjeh organizacije (Buble, 2010).

U posljednjih se nekoliko godina na edukacijama često velika važnost pridaje konfliktima u poduzeću i načinu na koji ih menadžeri moraju kontrolirati. Iako se na pojam konflikta većina ljudi ima negativne asocijacije, oni mogu poduzeću često donijeti više koristi nego štete. Najvažnije je postaviti dobre granice do kojih konflikti smiju postojati. Na edukacijama se menadžerima nastoji dati do znanja da se konflikti, da uspjeh poduzeća ne bi izostao, moraju dobro kontrolirati. Konflikti u poduzećima nastaju zbog toga što osoba smatra da netko drugi negativno djeluje i na njezine ciljeve, odnosno osoba smatra da je njezin prijedlog najbolji za ostvarenje krajnjih ciljeva poduzeća, no neto drugi se s time ne slaže. Jedna od najčešće negativnih posljedica toga je zahlađenje odnosa između tih osoba. Na edukacijama se nastoji menadžere potaknuti na rješavanje takvih problema na način da u svakom timskom radu postave jasne granice konflikata. Svaki bi menadžer nakon edukacije morao moći dobro kontrolirati konflikte u poduzeću i time ih usmjeravati na krajnji cilj – ostvarivanje profita.

Program edukacije bi za svakog menadžera trebao rezultirati unaprijeđenjem njegovih znanja, vještina i kompetencija, boljim razumijevanjem grupne dinamike i poslovnh procesa te pozitivnim stavom prema rukovođenju kroz povećanje efikasnosti te mogućnošću daljnjeg razvoja karijere.

Najčešće prepreke razvoju menadžera slijede u nastavku:

- tromost menadžera za promjenama,
- tromost nadređenih,
- nerazumijevanje važnosti edukacije i
- nedostatak novčanih sredstava.

U tranzicijskim zemljama je problem tromosti menadžera i nadređenih jedan od najizraženijih problema u poduzećima. Naime, oni i dalje smatraju da je najvažnije samo doći na posao i obaviti samo ono što doista moraju. Pozitivno je to da se takva situacija sve više mijenja jer su poduzeća u kojima se to događalo propala. Isto tako, važnost edukacija menadžera je sve važnija, no još se uvijek mogu naći poduzeća koja joj ne pridaju veliku pažnju. Pitanje je samo koliko će dugo moći tako egzistirati na tržištu. Nedostatak novčanih sredstava, kao jedan od najvećim problema u svim poduzećima i glavnih „kočnica" razvoju, često se navodi kao razlog nepolaženja edukacija. No, budući da bez inputa nema outputa, takva poduzeća moraju pod hitno promijeniti svoj stav glede toga (Buble, 2010).

5. ZAKLJUČAK

Dinamično okruženje suvremenog poslovanja zahtijeva upornost, organiziranost i predanost kako bi ono bilo uspješno. No, za uspješno poslovanje nije dovoljno samo to. Potreban je vođa koji će upravljati samim poduzećem i usmjeravati njegove članove. Takvu odgovornost nije lako prihvatiti zato što zahtijeva određena znanja i vještine, a određene predispozicije koje pojedinac posjeduje mogu uvelike biti od pomoći.

Biti menadžer u današnje vrijeme može biti svatko. Menadžerski posao nije rezerviran za izrazito inteligentne i vješte ljude, već za sve one koji su se voljni obvezati učiti čitavog života i razvijati se kako u privatnom tako i u poslovnom životu i svijetu. Osim toga, menadžeri imaju odgovornost koja ih obvezuje da se brinu za svoje zaposlenike. Samo osviješteni menadžeri mogu postati pravi vođe, a samo pojedinci mogu postati pravim liderima. Taj put od običnog menadžera do uspješnog vođe ili pak lidera je trnovit i zahtijeva puno rada, učenja i truda. Ljudi se ne rađaju sa sposobnostima uspješnih menadžera. Neki možda posjeduju određene predispozicije, no to ih ne čini kvalitetnim vođama.

Uspješni menadžer poznaje samoga sebe, vodi brigu o sebi, zna komunicirati, planira i smišlja strategiju, ali u isto vrijeme dopušta svojim zaposlenicima da izraze svoje mišljenje i sudjeluju u ostvarenju cilja. Svojim pozitivnim stavom i entuzijazmom motivira druge i potiče ih na razvoj i daljnju podršku. U stresnim situacijama zna kako pravilno reagirati i kako izbjeći kobne posljedice. Promjene dočekuje s osmijehom na licu zato što ih se ne boji jer promjene znače izazov, a izazovi donose sa sobom nove mogućnosti.

Razvoj menadžera je temelj uspjeha svakog poduzeća. Ulaganje u menadžere je ulaganje u budućnost. Menadžer je osoba koja planira, kontrolira, vodi, upravlja ljudskim potencijalima i organizira aktivnosti u poduzeću. Zbog toga se često naglašava važnost njegovog razvoja. Samo završeni fakultet nije dovoljan za obavljanje svih zadaća koje ima menadžment. Situacija na tržištu se danas često mijenja i prema tome, menadžer je primoran ulagati u svoj razvoj kako njegovo poduzeće ne bi zaostajalo za drugima.

6. LITERATURA

1. Buble, M. (2010). Menadžerske vještine, Zagreb: Sinergija nakladništvo
2. Buble, M. (2000). Menadžment, Split: Ekonomski fakultet
3. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija nakladnštvo
4. Ciampa, D.; Watkins, M. (2007). Uspješni od samog početka: kako postati uspješan menadžer. Zagreb: Mozaik knjiga

5. Jovanović P i Petrović D (2007). Savremeni trendovi u razvoju menadžmenta, Beograd: Fakultet organizacionih nauka
6. Kamp, D. (2000). Menadžer 21. Stoljeća, Zagreb: M.E.P.
7. Kishon, Em (2000). Priručnik za menadžere, Zagreb: Hison
8. Robbins, P. i Judge, T., (2009). Organizacijsko ponašanje, dvanaesto izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
9. Roje, S. (2009). Menadžer novog kova, Zagreb: Megafon
10. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki-Vokić N., (2008). Temelji Menadžmenta
11. Sikavica, P., Bahtijarevîc-Šiber, F. (2004). Menadžment. Zagreb
12. Tudor, G. (2008). Menadžerska učinkovitost, Zagreb: M.E.P.
13. Weihrich, H. Koontz, H. (1998). Menadžment.Zagreb: Mate d.o.o.

7. POPIS SLIKA I TABLICA

7.1 . Popis slika

Slika 1: Komponente menadžera..... 6

7.2. Popis tablica

Tablica 1: Aktivnosti menadžera prve i srednje razine u poduzećima u SAD-u 7