

Menadžment

Definiranje menadžmenta

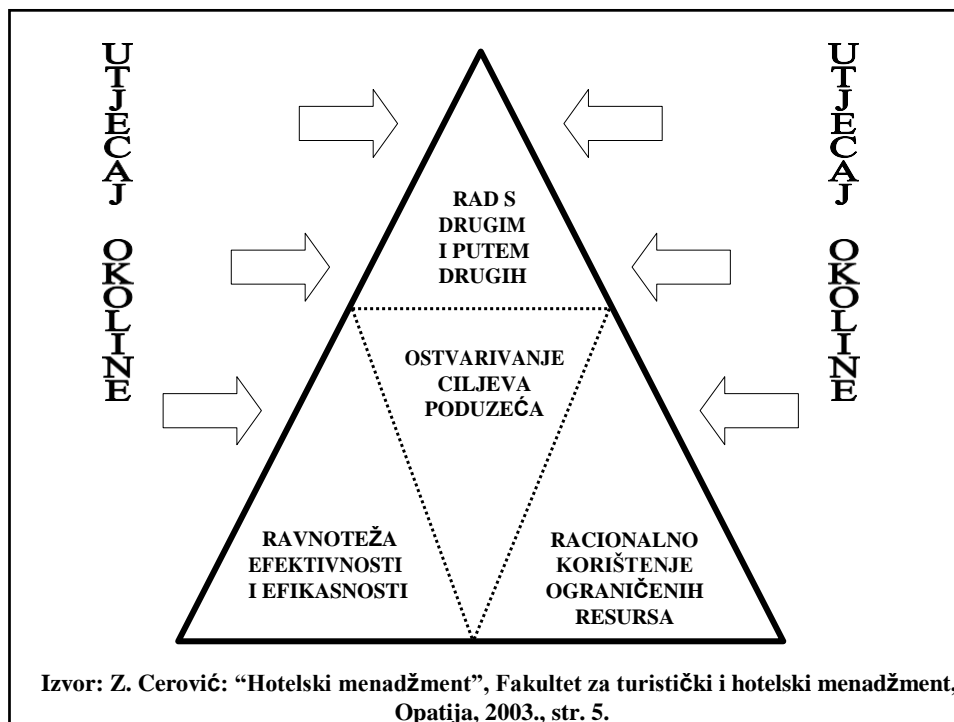
- ❑ hrvatska riječ menadžment, kao prevedenica engleske riječi management, se u najširem društvenom smislu, može poistovjetiti s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa, kako bi se postigli određeni ciljevi (Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 3.)
- ❑ menadžment je vrlo složen pojam te ga je moguće promatrati i definirati s različitih aspekata, kao što su poslovni proces, nosioci određenih funkcija u poduzeću, vještina, znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u poduzeću
- ❑ najveći broj autora prihvatio je "procesni" pristup definiranja menadžmenta iz kojeg proizlazi sljedeća definicija ⇒

- “Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve” (Wehrich i Koontz: “Menedžment”, MATE, Zagreb, 1998., str. 4.)
- takva opća i polazna definicija nužno traži nadopune ⇒
 - ⇒ menadžeri izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskeg popunjavanja, vođenja i kontroliranja
 - ⇒ menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije
 - ⇒ odnosi se na menadžere svih organizacijskih razina
 - ⇒ cilj svih menadžera je stvoriti višak vrijednosti
 - ⇒ upravljanje se bavi proizvodnošću, što pretpostavlja učinkovitost i efikasnost

- I ukoliko se naglasak stavi na vještinu, menadžment je moguće definirati kao vještinu postizanja određenog učinka stvorenog putem drugih osoba (Hellriegel i Slocum) ⇒ prema tom pristupu menadžment je skup osoba koje povezuju ljudske i materijalne resurse, te usmjeravaju operacije kako bi poduzeće ostvarilo ciljeve
- zaokret u razvoju znanosti o menadžmentu napravio je Peter Drucker koji je definirao menadžment polazeći od ciljeva ⇒ menadžment je proces rada s drugim ljudima, kojima se ostvaruju organizacijski ciljevi, u promjenjivoj sredini, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa

- na taj se način menadžment poistovjećuje s resursom, odnosno znanjima i vještinama, čiji se rezultati prepoznaju na tržištu
- dr. Cerović definira menadžment s aspekta funkcije (Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 7.) ⇒ menadžment je proces oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika proizvodno-uslužnog procesa u kojem pojedinci, radeći zajedno u poduzeću, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve u izvršavanju funkcija planiranja, organiziranja, kadrovanja, vođenja i kontroliranja
- 1978. godine Atchison i Hill su definirali menadžment kao proces donošenja odluka usmjerenih na ostvarivanje ciljeva, pri čemu menadžeri upotrebljavaju svoje vještine u donošenju odluka sa svrhom komuniciranja, utjecanja i vođenja drugih prema postizanju ciljeva

- iz svih navedenih definicija proizlaze njihove bitne karakteristike ⇒
 - ⇒ rad s drugima i pomoću drugih
 - ⇒ ciljevi poduzeća
 - ⇒ efikasnost nasuprot efektivnosti
 - ⇒ ograničeni resursi
 - ⇒ promjenjiva okolina
- na sljedećoj slici prikazan je međusoban odnos i povezanost navedenih karakteristika definicija menadžmenta ⇒



- menadžment ne izvršava neposredno operative zadatke poslovanja poduzeća već se u tome oslanja na druge zaposlenike koji su nosioci pojedinačnih zadataka ⇒ menadžment osigurava tzv. logističku podršku kako bi se stvorili uvjeti za efektivnu i efikasnu upotrebu drugih u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća
- ostvarivanje ciljeva poduzeća uvijek zahtjeva kolektivnu akciju koja pretpostavlja menadžment ⇒ ciljevi određuju svrhu, smjer i akcije menadžmenta ⇒ ostvarenost ciljeva ukazuje upravo na razinu uspješnosti menadžmenta

- efikasnost se ovdje shvaća kao odnos uloženog i ostvarenog, dok efektivnost podrazumijeva veličinu profita kojeg je potrebno ostvariti ⇒ za njihovu ravnotežu je odgovoran menadžment ⇒ efikasan menadžment reducira troškove, dok efektivan menadžment povećava profit povećavajući produktivnost
- racionalna upotreba resursa uvjetovana je njihovom ograničenošću, ali i visokom cijenom ⇒ efikasnom i efektivnom upotrebom ograničenih resursa menadžment vrši primjenu ekonomike poslovanja

- promjene u okolini poduzeća su sve brojnije i dinamičnije što uvjetuje složenu, heterogenu, dinamičnu i neizvjesnu okolinu ⇒ takva situacija zahtjeva od menadžmenta predviđanje budućih promjena, pripremanje i prilagođavanje novonastalim uvjetima poslovanja, pri čemu je pozitivnije uvjete "podčiniti" poduzeću, a ne poduzeće uvjetima poslovanja
- menadžment je univerzalan proces koji se odnosi na svaku ljudsku djelatnost, primjenjiv je u svim granama gospodarstva i u svim poduzećima bez obzira na njihovu veličinu, strukturu i razinu, jer svima treba upravljati

■ o prirodi menadžerskog posla postoje dva suprotna stajališta (F. Bahtijarević – Šiber, “Organizacijska teorija”, Informator, Zagreb, 1991., str. 227.):

1. prema prvom stajalištu menadžerski posao je uvijek isti bez obzira na poduzeće, njegovu organizaciju, djelatnost i situaciju ⇒ posao menadžera se sastoji od niza uloga i funkcija koje su iste u svim poduzećima
2. prema drugom stajalištu menadžerski posao se bitno razlikuje od poduzeća do poduzeća zbog razlika u individualnim karakteristikama, situacijskim varijablama i organizacijskom kontekstu

■ oba su stajališta točna ⇒

■ postoji jako mnogo zajedničkih funkcija i poslova koje okvirno određuju menadžerski posao u bilo kojem poduzeću, ali razlike postoje u ⇒

⇒stilu vođenja,

⇒načinu rješavanja problema,

⇒strukturi klijenata kojima se pružaju usluge odnosno nude proizvodi

⇒složenosti organizacijske strukture,

⇒kvaliteti nosioca pojedinačnih zadataka, njihovom znanju i sposobnostima, te konačno

⇒znanju, mogućnostima i sklonostima menadžera

Odnos organizacije i menadžmenta

- ❑ u brojnim gospodarskim, stručnim i znanstvenim radovima, u prošlosti ali i danas, se jednako često koriste pojmovi organizacije, administracije i menadžmenta za označavanje istih procesa, stoga što se svi spomenuti pojmovi izvode i prevode iz šireg konteksta ⇒ engleskog leadership ili vođenje, upravljanje
- ❑ ipak je nužno barem donekle razgraničiti pojmove organizacije i menadžmenta, iako je gotovo nemoguće razgraničiti teoriju organizacije od teorije menadžmenta

- ❑ za početak, sam pojam organizacije nije jednoznačan već razlikujemo četiri temeljna aspekta pojma organizacije (M. Buble: "Management", Ekonomski fakultet, Split, 1993., str. 5. i 6.) ⇒
 - ⇒ univerzalni pojam organizacije → podrazumijeva jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova (podsustava), među kojima se, kao jedan podsustav, nalazi i menadžment
 - ⇒ institucionalni pojam organizacije → podrazumijeva socijalni entitet ili ciljno usmjeren socijalni sistem (poduzeće), gdje se opet menadžment javlja kao uži pojam od organizacije jer predstavlja segment organizacije

⇒strukturalni pojam organizacije → podrazumijeva strukturu socijalnog sistema, pri čemu svaki socijalni sistem, odnosno poduzeće, ima svoju organizaciju → menadžment se ovdje javlja kao kostur organizacije poduzeća zbog čega se često poistovjećuju organizacijska struktura i struktura menadžmenta

⇒funkcijski pojam organizacije → podrazumijeva da je organizacija djelatnost oblikovanja, odnosno projektiranja organizacijske strukture poduzeća, te se u ovom kontekstu organiziranje javlja kao jedna od funkcija menadžmenta

■ iz svega proizlazi da je menadžment ključni organizacijski proces poslovanja poduzeća i aktivnost usmjerena realizaciji njegovih ciljeva i zadataka, dok se istovremeno organizacija može promatrati kao instrument i sredstvo menadžmenta

■ prema tome, za razlikovanje pojmova organizacije i menadžmenta, najvažnije je u potpunosti razumjeti mogućnost promatranja tog odnosa s različitih aspekata te znati s kojeg ga je aspekta potrebno u svakoj pojedinoj situaciji promatrati

Funkcije menadžmenta

- ❑ iz procesnog aspekta definiranja menadžmenta proizlazi da je menadžment složeni sustav međusobno kontinuiranih i povezanih aktivnosti
- ❑ te aktivnosti možemo definirati kao temeljne funkcije menadžmenta
- ❑ kod određivanja osnovnih funkcija menadžmenta dolazi do određenih problema zbog različitih stajališta autora koja proizlaze iz nekoliko razloga ⇒
 - ⇒ nepotpune određenosti, odnosno definiranosti pojedinih menadžerskih funkcija
 - ⇒ nastojanja pojedinih autora da naglase samo najvažnije funkcije, dok drugi teže iscrpnoj analizi svih menadžerskih aktivnosti

⇒ nejasnoće u semantičkom poimanju određenih menadžerskih funkcija zbog čega se za iste funkcije često upotrebljavaju različiti ili za različite funkcije isti nazivi

- ❑ u skladu s razvojem tehnologije, kroz povijest se razvijala i temeljna gospodarska znanost pa s njom i sve izvedene gospodarske discipline, među kojima i znanost o menadžmentu
- ❑ tijekom razvoja znanosti o menadžmentu mijenjali su se pristupi izučavanja menadžmenta, mijenjala su se shvaćanja o ulozi i značenju menadžmenta u poslovanju poduzeća pa su se tako mijenjala i stajališta o definiranju funkcija, odnosno poslova i zadataka koje menadžment izvršava ⇒

Razvoj pristupa funkcijama menadžmenta

Henry Fayol (1920. god.) funkcionalni ili administrativni pristup	Peter Drucker (1961. god.) pristup temeljen na ciljevima poslovanja	Kreitner Robert (1989.) pristup osam funkcija	G. A. Cole (1990.) POMC pristup	Wehrich i Koontz (1994. god.) POSLOC pristup
1.planiranje 2.organiziranje 3.naređivanje 4.koordiniranje 5.kontroliranje	1.postavljanje ciljeva 2.organiziranje 3.motiviranje i organiziranje 4. mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata 5. razvoj kadrova	1.planiranje 2.organiziranje 3.odlučivanje 4.kadroviranje 5.komuniciranje 6.motiviranje 7.vođenje 8.kontroliranje	1.planiranje 2.organiziranje 3.motiviranje 4.kontroliranje	1.planiranje 2.organiziranje 3.kadrovsko popunjavanje 4.vođenje 5.kontroliranje

Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 10. i 11.

■ ključne razlike u prikazanim pristupima menadžmentu sastoje se od:

- 1.različitog stava i odnosa prema ljudima
- 2.stava prema formiranju osoblja
- 3.stava prema komuniciranju
- 4.stava prema motiviranju i naređivanju
- 5.stava prema nagrađivanju, mjerenju i ocjenjivanju postignutog rezultata
- 6.stava prema kontroli i kontroliranju

■ u Fayolovom pristupu menadžmentu ističe se izrazita krutost, što je vidljivo i iz načela menadžmenta koje prepoznaje Fayol ⇒

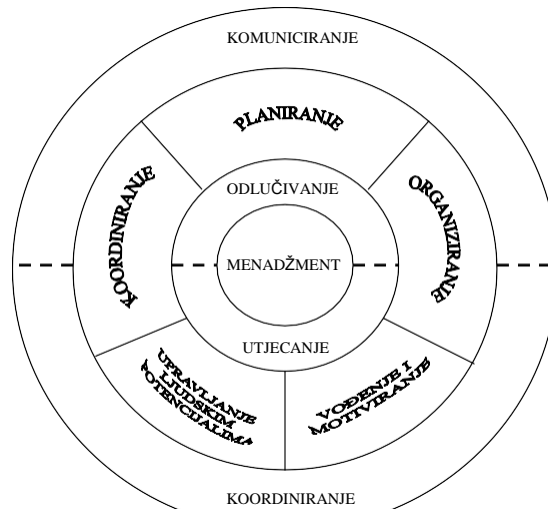
- | | |
|---|----------------------------|
| 1. podjela rada | 8. centralizacija |
| 2. autoritet | 9. hijerarhija |
| 3. disciplina | 10. red |
| 4. jedinstvo komande | 11. pravičnost |
| 5. jedinstvo upravljanja | 12. stabilnost namještenja |
| 6. podčinjavanje pojedinačnih interesa općima | 13. inicijativa |
| 7. nagrađivanje osoblja | 14. jedinstvo osoblja |

- ❑ nazive funkcija menadžmenta Fayol preuzima iz vojne terminologije iz čega je vidljivo da ljude doživljava isključivo kao sredstva za postizanje ciljeva poslovanja bez uvažavanja njihovih individualnosti i ljudskih osobina, a što je u skladu s, u to vrijeme, vladajućim načinom povećanja rezultata poslovanja ⇒ povećanje produktivnosti rada (norme, rad na traci i sl.)
- ❑ već se u Druckerovom pristupu, pola stoljeća kasnije, vidi bitna promjena u pristupu menadžmentu i njegovim funkcijama
- ❑ polazna točka svih menadžerskih funkcija su u ovom slučaju postavljeni ciljevi i zadaci poslovanja koji su iskazani kao skup mjerljivih veličina pa se time uvodi kvantitativni aspekt u analizi menadžmenta

- organizacijska struktura je u funkciji postavljenih ciljeva pri čemu se princip naređivanja zamjenjuje principom motiviranja zaposlenika, a ocjenjivanje ostvarenih rezultata postaje temelj razvoja kadrova
- u ovom se pristupu mijenja poimanje zaposlenika ⇒ nisu više strojevi već ljudi s kojima se može i mora komunicirati i koje je potrebno motivirati, a ne im naređivati
- Kreitner donosi najdetaljniju podjelu menadžerskih funkcija pri čemu naglašava funkciju komuniciranja i motiviranja, te obrazlaže kada funkcija odlučivanja proizlazi iz vlasničkog odnosa, a kada iz odnosa znanja i vještina

- Cole teži definiranju menadžmenta kroz što manji broj razumljivih funkcija te izvodi svega četiri funkcije menadžmenta (POMC) dok funkciju kadrovskog popunjavanja ugrađuje u prethodne četiri ⇒ slijede brojne kritike jer kadrovi nisu naglašeni, a menadžment ne može biti definiran bez ljudskih resursa koji se isprepleću u svim menadžerskim aktivnostima
- rezultat je formiranje POSLC pristupa kojeg izrađuju Wehrich i Koontz, a koji predstavlja zaokružen suvremen pristup menadžmentu
- različiti autori dodaju ovom temeljnom pristupu još cijeli niz funkcija
- sljedeća slika prikazuje jedan primjer širenja POSLC pristupa ⇒

FUNKCIJE MENADŽMENTA



Izvor: F. Bahtijarević – Šiber, "Organizacijska teorija", Informator, Zagreb, 1991., str. 230.

- iz slike je vidljivo da procesi utjecanja, odlučivanja, koordiniranja i komuniciranja međusobno povezuju menadžerske funkcije

Funkcija planiranja

- svaki proces menadžmenta počinje s planiranjem kojeg možemo definirati kao proces postavljanja budućih ciljeva, pretpostavki o okolini u kojoj se trebaju realizirati, izbor pravaca akcije, sredstava i načina ostvarivanja ciljeva (F. Bahtijarević – Šiber, "Organizacijska teorija", Informator, Zagreb, 1991., str. 231.)
- planiranje podrazumijeva analizu prilika i mogućnosti poduzeća u promjenjivoj okolini, ukupnih potencijala, prednosti i nedostataka, alternativnih pravaca razvoja i sl.

- ovdje se pod planiranjem ne misli na precizne i formalne kratkoročne i dugoročne planove, već na dugoročnu strategijsku orijentaciju poduzeća i njegovog poslovanja
- to podrazumijeva dijagnozu poslovnog položaja, određivanje pravca djelovanja, ciljeva koje pri tome treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarivanje tih ciljeva, te menadžersko odlučivanje kroz sve te faze
- s obzirom da se sve ostale funkcije menadžmenta usklađuju s, u procesu planiranja, odabranim ciljevima i zadacima poslovanja lako je shvatiti odgovornost menadžera koji izvršavaju ovu funkciju

- planiranje je sastavni dio menadžmenta na svim razinama ali se njegova dimenzija razlikuje s obzirom na različite razine menadžmenta

Funkcija organiziranja

- organiziranje predstavlja stalnu aktivnost menadžera u usklađivanju ljudskih i materijalnih resursa, raspodjeli rada, dodjeljivanju određenih zadataka i odgovornosti pojedincima i grupama, sve u svrhu ostvarivanja pretpostavljenih planova
- F. Bahtijarević – Šiber definira organiziranje kao proces kojim se efikasno povezuju ljudi i zadaci i koordiniraju individualne i grupne aktivnosti u ostvarivanju ciljeva
- u tom smislu se pred menadžment postavlja problem izbora odgovarajuće organizacijske strukture, mreže menadžmenta i odnosa u poduzeću

Kadrovsko popunjavanje

- organiziranjem su dodijeljene uloge i zadaci pojedincima koji trebaju ostvariti ciljeve poslovanja, a kadrovskim popunjavanjem se te uloge dodjeljuju konkretnim ljudima za koje se očekuje da će ih najbolje izvršiti
- realizaciju ove funkcije omogućuje prepoznavanje raspoloživih kadrova, zapošljavanje novih kadrova, selekcija i profesionalna orijentacija, unaprjeđenja, planiranja karijere, razvoj i poticanje kreativnosti pojedinaca, osposobljavanja i usavršavanja zaposlenika
- mnogi autori smatraju da je upravo razvoj ljudskih potencijala najvažniji strateški zadatak menadžmenta

Vođenje

- ova se funkcija odnosi na utjecaj, vođenja i poticanje aktivnosti članova organizacije i osiguravanje uvjeta za visoku motivaciju i angažman ljudi u realizaciji organizacijskih zadataka i ciljeva
- funkcija vođenja predstavlja interpersonalni aspekt menadžmenta te je logično da su problemi koji nastaju u realizaciji ove funkcije najsloženiji i najosjetljiviji
- vođenje uključuje motiviranje, izbor između različitih stilova vođenja i komuniciranja s ljudima
⇒ vođa mora uvjeriti i inspirirati ljude da djeluju i da ga slijede u željenom smjeru

Kontroliranje

- kontroliranje podrazumijeva postupak mjerenja i ocjenjivanja stupnja realizacije postavljenih ciljeva te poduzimanje korektivnih akcija ukoliko proces pokaže da postoje negativna odstupanja
- ovdje je posebno istaknuta veza između prve i zadnje funkcije menadžmenta koje zatvaraju poslovni proces ⇒ bez postavljenih planova nije moguće kontrolirati tijek poslovanja, a planiranje bez kontrole izvršenja planova isto je tako besmisleno
- svrha kontrole je smanjivanje mogućnosti neuspjeha na najmanju moguću mjeru

■ Cole navodi tri temeljne funkcije uspješne kontrole (M. Buble: "Management", Ekonomski fakultet, Split, 1993., str. 9.) ⇒

⇒ utvrđivanje standarda

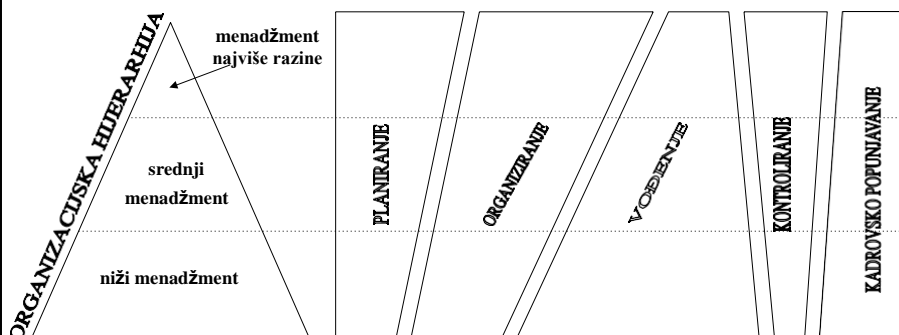
⇒ mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na standardne i

⇒ poduzimanje korektivnih mjera ukoliko je potrebno

Odnos menadžerskih funkcija i razina menadžmenta

- funkcije menadžmenta je nužno sagledavati kroz dinamičan pristup, odnosno kroz razine menadžmenta i njegov hijerarhijski sustav
- postoje bitne razlike u opsegu, prirodi i sadržaju menadžerskih funkcija s obzirom na različite organizacijske i menadžerske razine u poduzeću
- kao što je ranije rečeno, svi menadžeri izvršavaju sve menadžerske funkcije ali se bitno razlikuje količina vremena koju menadžeri različitih razina posvećuju svakoj funkciji ⇒

Vrijeme provedeno u izvršavanju menadžerskih funkcija



Izvor: F. Bahtijarević - Šiber: "Organizacijska teorija", Informator, Zagreb, 1991., str. 233.)

- slika prikazuje uobičajeni način isticanja razlika u opsegu i sadržaju menadžerskih funkcija na različitim razinama upravljanja ⇒ a to je razlikovanje tri osnovne razine menadžmenta prema vremenu što ga menadžeri troše na izvršavanje pojedinih funkcija, prema odgovornosti, vrstama ciljeva kojima su usmjereni, najvažnijim problemima kojima se bave itd.
- **menadžeri najniže razine** se najveći dio vremena bave rješavanjem tehničkih problema, kvantitetom i kvalitetom rada, izvršavanjem svakodnevnih zadataka, pomaganjem zaposlenicima u rješavanju konkretnih problema, savjetovanjem i sl.

- **menadžeri srednje razine** najčešće koordiniraju organizacijske aktivnosti i izvještavaju menadžere na vrhu hijerarhijske strukture
- **menadžeri najviše razine** usmjeravaju cjelokupnu organizacijsku aktivnost poduzeća i odgovorni su za njegovu poslovnu uspješnost

Menadžerska znanja i vještine

- u klasičnom pristupu Robert Katz definira tri vrste sposobnosti, odnosno vještina potrebnih uspješnim menadžerima ⇒
 - ⇒ **tehničke vještine** se odnose na specijalizirana znanja i analitičke sposobnosti u izvršavanju i realiziranju određenih poslovnih metoda, procesa i postupaka, a podrazumijevaju dobro poznavanje posla i problema koji su obuhvaćeni djelokrugom rada menadžera
 - ⇒ **socijalne vještine ili sposobnost rada s ljudima** podrazumijevaju uspješno komuniciranje, motiviranje i vođenje pojedinaca i grupa, izgradnju odnosa suradnje i timskog rada, stvaranje atmosfere suradnje i sigurnosti, slobode razmišljanja i sl.

- ⇒ **konceptualne vještine ili sposobnost shvaćanja** podrazumijevaju vještinu sagledavanja "velike slike", odnosno poduzeća kao cjeline, visoke međuzavisnosti različitih funkcija i aktivnosti unutar njega, te utjecaj promjena nastalih u jednoj na ostale organizacijske jedinice ⇒ ovo obuhvaća i sagledavanje povezanosti organizacije s užom i širom okolinom
- ⇒ Weihrich i Koontz nadopunjuju Katza dodajući i **vještinu oblikovanja** koju definiraju kao sposobnost rješavanja problema na način koji će koristiti poduzeću, odnosno vještinu menadžera da stvori dobru ideju i ponudi praktično i provedivo rješenje problema (Weihrich i Koontz: "Menedžment", MATE, Zagreb, 1994., str. 6.)

- logično je da važnost pojedinih vještina varira ovisno o razini menadžmenta koja se promatra
- tehničke vještine dominiraju na najnižim razinama menadžmenta te im važnost opada na višim upravljačkim razinama, a gotovo su nebitne na onim najvišim
- socijalne vještine jednako su važne na svim razinama menadžmenta, ali dolazi do promjena u njihovom sadržaju ⇒ na nižim upravljačkim razinama važnija je sposobnost upravljanja ljudima unutar pojedinih grupa, dok na višim razinama dominira sposobnost usklađivanja odnosa među grupama

- uloga konceptijskih vještina i vještina oblikovanja rješenja raste zajedno s menadžerskim razinama, što je i logično jer sposobnost poimanja cjeline poduzeća neodvojiva od tzv. vrhovnog menadžmenta
- gore izloženo je najjednostavnije slikovito prikazati na sljedeći način ⇒