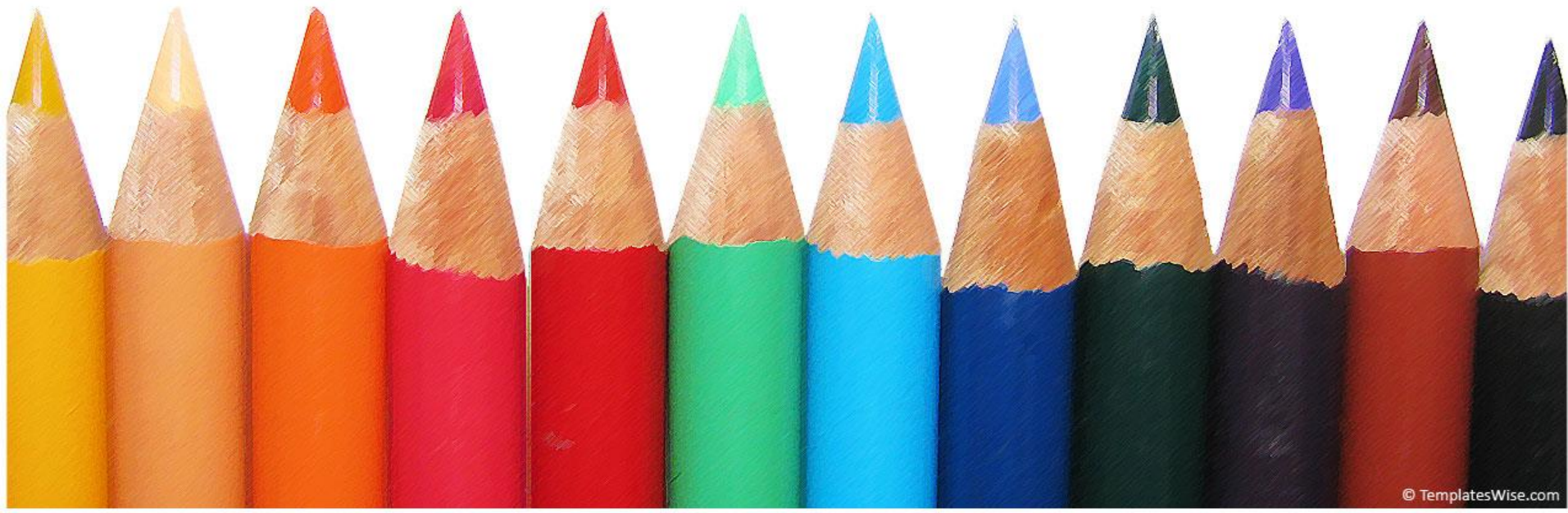


Građevinski i arhitektonski fakultet Osijek
Inženjerska ekonomija

MENADŽMENT

izv.prof.dr.sc.Ivana Šandrk Nukić



Menadžment je ...

- **Znanost** koja proučava društvenu organizaciju
- **Vještina** koja se stječe praksom
- **Profesija** koja se stječe obrazovanjem
- **Funkcija u poduzeću** koja koordinira ljudske napore da izvrše određene ciljeve

*Management je rad s drugima i pomoću drugih
na ostvarenju organizacijskih ciljeva
u promjenjivoj okolini,
uz efektivnu i efikasnu
upotrebu ograničenih resursa.*

Bitna obilježja menadžmenta

- **Rad s ljudima i pomoću njih** - menadžment osigurava da se ciljevi poduzeća ostvare kolektivnom akcijom nositelja pojedinačnih zadataka
- **Ciljevi poduzeća** - poduzeće postoji da bi ispunilo svoju viziju i misiju te ostvarilo zadane ciljeve
- **Efikasnost** = raditi stvari na pravi način (djelotvornost) i
efektivnost = raditi prave stvari, tj. odabrati prave ciljeve (učinkovitost)
- **Ograničeni resursi** – i ljudski i materijalni resursi su ograničeni te s njima treba racionalno postupati
- **Promjenjivo okruženje** - okruženje je heterogeno i generira neizvjesnost; zahtijeva stalnu kontrolu utjecaja iz okruženja

Hijerarhijske razine menadžmenta

- **vrhovni** menadžment = engl. Top Management
kreira i izravno utječe na poslovnu politiku. To je **STRATEGIJSKI** menadžment
- menadžment **srednje razine** = engl. Middle Management
menadžeri odjela, cjeline, grupe, poslovne funkcije ili organizacijske jedinice; to je **TAKTIČKI** menadžment
- **operativni** menadžment = engl. Lower ili First line Management
mora osjetiti što mora činiti jer tijek građevinskog projekta nije "ponovljiv"; to je **PROIZVODNI** menadžment

Stilovi menadžmenta

- **Demokratski tip** - decentralizirano upravljanje-jako je značajna razina srednjeg menadžmenta koji ima ulogu koordinatora, jer zaposlenici svih vrsta i razina imaju pravo reći svoje mišljenje i sudjeluju u donošenju odluka
- **Autokratski tip** - centralizirano rukovođenje-marginaliziran utjecaj srednjeg menadžmenta, svi osim top menadžera predstavljaju samo izvršitelje njegovih odluka.

Vještine menadžmenta

- **Tehničke vještine**

Specijalizirana znanja i analitičke sposobnosti vezana uz dobro poznavanje struke (npr. građevinarstva)

- **Socijalne vještine**

Sposobnost rada s ljudima – uspješno komuniciranje, motiviranje, rješavanje konflikata, koordiniranje rada pojedinaca i radnih skupina (timski rad)

- **Konceptualne vještine**

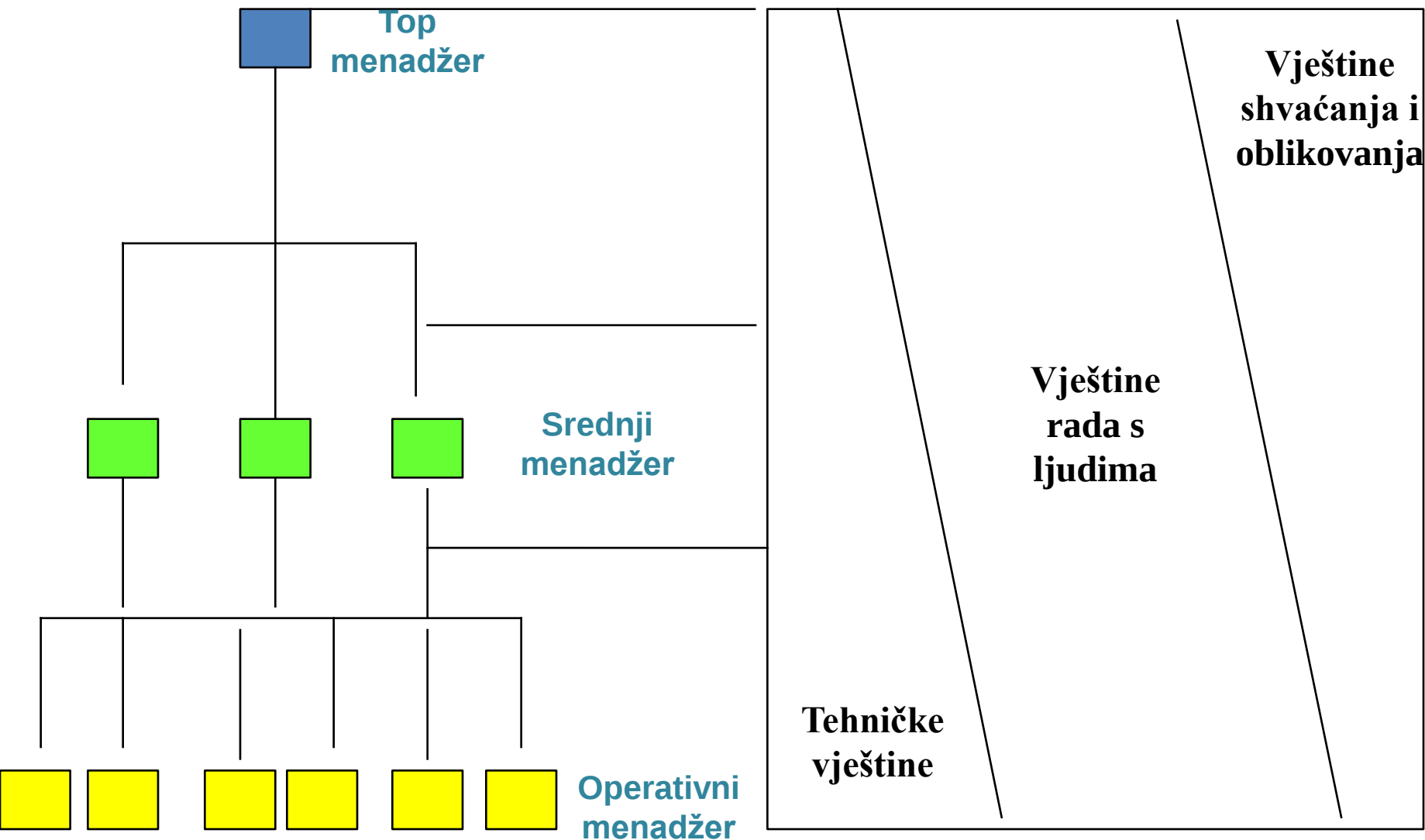
sposobnost shvaćanja poduzeća kao cjeline, prepoznavanje važnih elemenata unutarnjeg i vanjskog okruženja te razumijevanje odnosa među njima; sposobnost gledanja “šire slike”

- **Vještina oblikovanja**

sposobnost oblikovanja rješenja poslovnih problema, vodeći računa da bude primjenjivo; moraju znati i smisliti i provesti rješenje problema

Značaj pojedinih vještina ovisi o hijerarhijskom nivou menadžera!

Izvor: H.Weihrich i H. Koontz: Menadžment



Funkcije menadžmenta

- Različiti autori navode različite funkcije menadžmenta, ali moguće je izdvojiti **5 osnovnih funkcija menadžmenta** koje pomažu organizaciji da ostvari cilj, a oko kojih se slaže većina teoretičara menadžmenta. To su:
 1. planiranje,
 2. organiziranje,
 3. kontroliranje,
 4. upravljanje ljudskim potencijalima,
 5. vođenje

PLANIRANJE



Pojam

Planiranje je proces definiranja
onoga što neka organizacija želi postići (ciljeva)
i načina na koji to želi ostvariti (strategija i planovi).

- Planiranje ***postavlja temelje za sve ostale funkcije*** menadžmenta!
- Odgovara na tri temeljna pitanja:
 - Gdje smo sada?
 - Kamo želimo stići?
 - Kako to želimo postići?

Vizija i misija

Na početku procesa planiranja definiraju se vizija i misija poduzeća:

VIZIJA je izjava koja daje cjelovitu predodžbu o budućoj slici organizacije. Ona odgovara na pitanje Što želimo postati u budućnosti?

Mora biti ostvariva u sagledivu vremenu i mora otkrivati konkurentsko polje u kojem se organizacija želi kretati te poziciju koju pritom želi zauzeti.

MISIJA je razlog postojanja neke organizacije, njena svrha, a odgovara na pitanje Kako ćemo ostvariti svoju viziju, na koji način?

Primjer

Eurco d.d. Vinkovci

- VIZIJA: Profesionalnim pristupom, kontinuiranim razvojem i ulaganjem u zaposlenike i zajednicu, biti u funkciji čovjeka i prirode te strateški partner od povjerenja.
- MISIJA: Ići ukorak sa svjetskim trendovima kako u graditeljstvu, tako i u zaštiti okoliša, stvarajući nove vrijednosti te ostati odgovorna i kvalitetna tvrtka prepoznata od strane svojih kupaca i tržišta na kojem posluje

Zagrebačka banka d.d. Zagreb

- VIZIJA: Biti najbolja lokalna banka unutar Grupe UniCredit, s rastom bržim od tržišta.
- MISIJA: Generirati dodanu vrijednost za svoje klijente, zaposlenike i lokalnu zajednicu

GRAFOS

<http://www.gfos.unios.hr/misija-i-vizija>

Ciljevi

- Nakon definiranja vizije i misije, a u skladu s njima, definiraju se CILJEVI poduzeća

Ciljevi su željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinaca, grupa ili cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku.

- U suvremenom *business-u* postavljaju se isključivo **SMART ciljevi**:
- **S**pecific (specifični, konkretni) = moraju točno ukazivati što se od pojedinca/grupe očekuje
- **M**easurable (mjerljivi) = kvantitativno određeni, odnosno kad nema dvojbe koja je željena razina rezultata
- **A**ligned (usklađeni) = odnosi se na horizontalnu i vertikalnu usklađenost ciljeva pojedinih dijelova organizacije
- **R**eachable (ostvarivi) = oni koji su realni i izazovni u isto vrijeme
- **T**ime bound (vremenski određeni) = govori koliko je vremena potrebno da bi se ostvario neki cilj

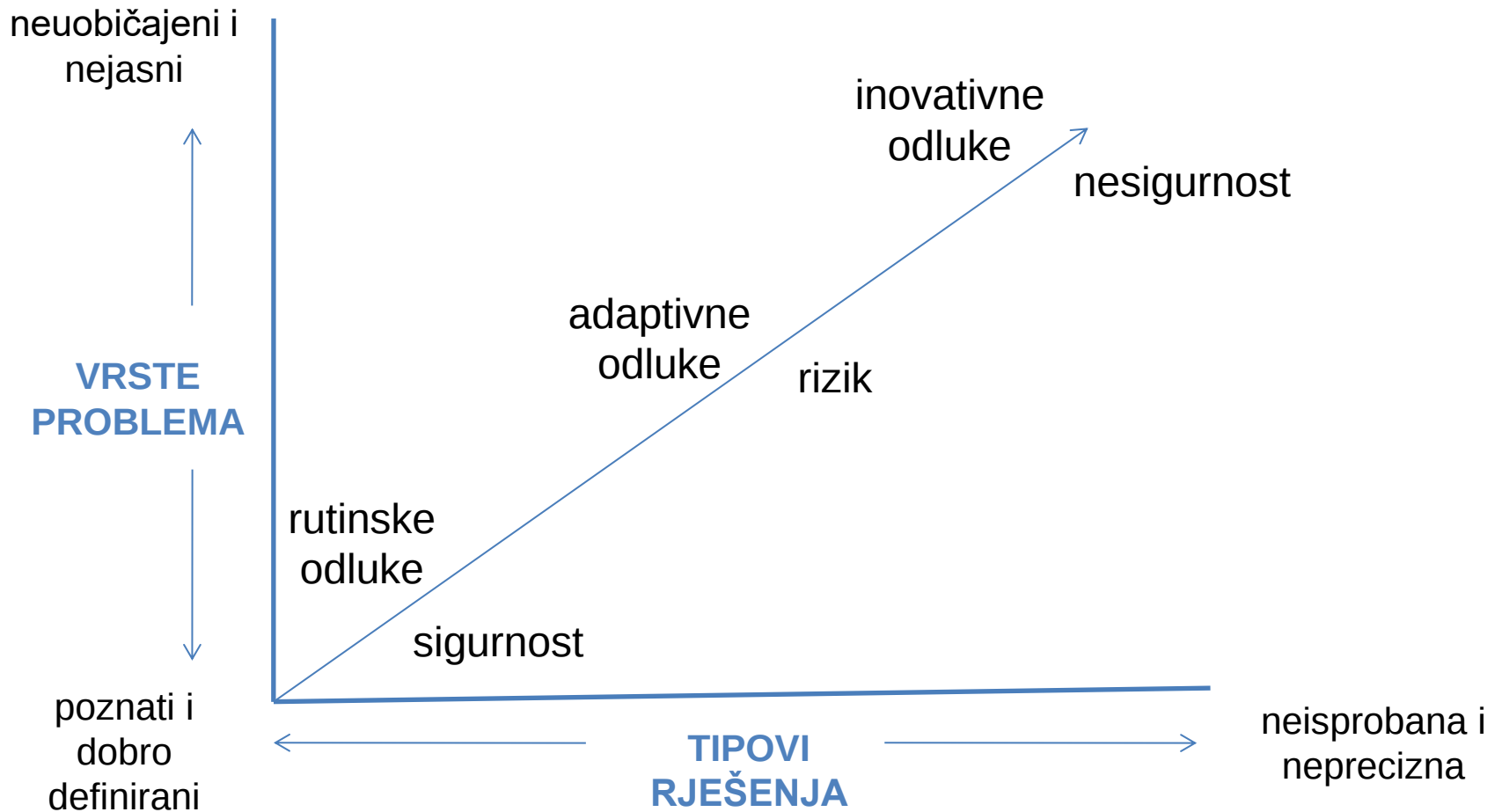
Planovi

- U skladu s definiranim ciljevima, donose se planovi na različitim razinama:
- **Strategijsko planiranje** je definiranje planova koji se tiču organizacije kao cjeline i odnose se na razdoblje od nekoliko godina. Za njih su zaduženi vrhovni menadžeri, jer oni najbolje poznaju problematiku na razini cijele organizacije i posao im je da razmišljaju o njezinom dugoročnom razvoju.
- **Taktički planovi** odnose se na razdoblje unutar jedne poslovne godine. Za njihovo definiranje odgovorni su menadžeri srednje razine (direktori sektora). Obuhvaćaju aktivnosti usmjerene ostvarenju taktičkih ciljeva, koji pak moraju biti u skladu sa strateškim ciljevima.
- **Operativno planiranje** odrađuju menadžeri najniže razine (šefovi odjela, voditelji gradilišta is l.) jer oni najbolje razumiju svakodnevnu problematiku, tj. svakodnevne aktivnosti i zadatke koje je potrebno obaviti. To su najdetaljniji planovi.

Odlučivanje

- **Bit planiranja jest odlučivanje**
- Odlučivanje jest odabir nekog smjera djelovanja
- Odlučivanje je proces identifikacije problema, iznalaženja i razmatranja inačica te izbora najboljeg i/ili željenog pravca djelovanja

Okolnosti odlučivanja



Vrste odlučivanja

S obzirom na nositelja procesa odlučivanja:

1. POJEDINAČNO odlučivanje

2. SKUPNO odlučivanje

Vrste odlučivanja

Pojedinačno odlučivanje

- Kada je odluka **rutinska**
- Kada odluku treba donijeti **hitno**
- Kada donošenje odluke zahtijeva specifično **znanje**
- Kada je odluka **povjerljiva**
- Kada za odluku odgovara samo **jedna osoba**

Skupno odlučivanje

- Kada je odluka **riskantna**
- Kada donošenje odluke zahtijeva **različita znanja**
- Kada ima **dovoljno vremena** za odlučivanje
- Kada je odlučivanje **dio timskog rada**

Proces odlučivanja

SITUACIJSKA ANALIZA

prijetnje, prilike, snage, slabosti

POSTAVLJANJE CILJEVA

PRIKUPLJANJE PODATAKA

ODABIR METODE

DEFINIRANJE I VREDNOVANJE INAČICA

odluka

Situacijska analiza

SWOT metoda

podrazumijeva analizu okruženja tj. okoline

koja uključuje **istraživanje svih važnijih karakteristika,**

kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja,

sa svrhom identifikacije čimbenika

koji će odrediti budućnost

poduzeća, projekta ili neke strateške odluke.

ELEMENTI *UNUTARNJEG* OKRUŽENJA: snage i slabosti

Na njih možemo utjecati!

ELEMENTI *VANJSKOG* OKRUŽENJA: prilike i prijetnje

Na njih ne možemo izravno utjecati, nego im se treba prilagoditi!

(iskoristiti ili izbjeći)

Shema SWOT metode

	Pozitivno	Negativno
Unutarnje okruženje	SNAGE	SLABOSTI
Vanjsko okruženje	PRILIKE	PRIJETNJE

Prednosti SWOT metode

- **Usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu** ključno je za formulaciju strateških odluka.
- SWOT metoda daje uvid upravo u te kategorije čimbenika i zato predstavlja izvrsnu **podlogu za donošenje strateških odluka**.
- Jednostavna je, jeftina, pregledna i prikladna većini situacija.

Nedostatak SWOT metode

moguća je subjektivnost

u identificiranju pojedinih čimbenika jer
ovisi o trenutnoj percepciji osoba koje
primjenjuju SWOT metodu

Tehnike primjene SWOT metode

- **SNOWCARD TEHNIKA**

Formira se radna skupina eksperata u vezi teme o kojoj se odlučuje, koja uz pomoć moderatora identificira čimbenike za sve 4 kategorije

- **TEHNIKA USPONI, PADОВI I TЕМE**

Radna skupina bilježi čimbenike koji su se pokazali u prethodnoj poslovnoj godini i tada ih koristi kao podsjetnik i pokazatelj trenda u formiranju SWOT tablice za buduće razdoblje

Postupak analize

1. Osiguravanje relevantnih **informacija o unutarnjim snagama i slabostima** pojedinca i organizacije iz dostupnih izvora unutar ili izvan poduzeća
2. Osiguravanje relevantnih **informacija o vanjskim prilikama i prijetnjama** s kojima se poduzeće suočava, a koje se prvenstveno odnose na konkurenciju, gospodarsko, pravno i političko okružje te kupce i korisnike
3. Uspoređivanje informacija o unutarnjim snagama i slabostima s informacijama o prilikama i prijetnjama kako bi se omogućilo **konkretiziranje prijedloga za oblikovanje jasne strategije.**

SNAGE

Što radite dobro?

Koje prednosti imate u odnosu na konkurenciju?

Imate li pristup nekim važnim resursima?

Jeste li vlasnik neke prestižne tehnologije?

Jeste li vlasnik nekog patenta?

Imate li lako dostupan kapital?

Imate li školovane iiskusne djelatnike i menadžere?

SLABOSTI

Što radite loše?

Što možete popraviti?

Imate li lošu reputaciju među kupcima?

Imate li visoke troškove?

Nedostaju li Vam ključne kompetencije?

Nedostaju li Vam marketinške vještine?

Nedostaje li Vam kapitala?

PRILIKE

Postoji li neka nezadovoljena potreba na tržištu?

Možete li ući na nova tržišta ?

Očekuje li se dolazak novih tehnologija koje su vam u interesu?

Očekuje li se promjena nekih zakonskih propisa koja će vam koristiti?

Je li moguća diferencijacija proizvoda?

Je li moguće udruživanje s nekim poduzećima ?

PRIJETNJE

Je li vjerojatna pojava novih konkurenata ili jačanje postojećih?

Očekuje li se promjena zakonske regulative na vašu štetu?

Raste li pregovaračka moć dobavljača?

Mijenjaju li se ukusi i preferencije potrošača?

Postaje li Vaša tehnologija zastrajela?

PRIMJER : Sveučilište J.J.Strossmayer u Osijeku - **SNAGE**

- Podrška i ugled u lokalnoj zajednici i akademskoj javnosti
- Dugogodišnja uspješna poslovna suradnja s gospodarstvom regije
- Novi prilagođen program potrebama gospodarskog razvoja
- Transparentan upis i jasni kriteriji razredbenog postupka
- Mlad nastavni i znanstvenoistraživački kadar
- Pokrivenost više od 80% nastavnih aktivnosti vlastitim kadrom
- Program ISVU za poslovanje studentskih služi
- Razvoj i stimuliranje izvrsnosti u nastavi i istraživanju – ustrojen
- Odbor za unapređivanje i osiguranje kvalitete
- Novi prostori i oprema za nastavni i znanstveni rad
- Suradnja s drugim sveučilištima – gostovanja vanjskih predavača
- Dobro razvijen sustav cjeloživotnog obrazovanja
- Velik fond knjiga u knjižnicama

SNAGE

Što radite dobro?

Koje prednosti imate u odnosu na konkurenciju?

Imate li pristup nekim važnim resursima?

Jeste li vlasnik neke prestižne tehnologije?

Jeste li vlasnik nekog patenta?

Imate li lako dostupan kapital?

Imate li školovane iiskusne djelatnike i menadžere?

SLABOSTI

Što radite loše?

Što možete popraviti?

Imate li lošu reputaciju među kupcima?

Imate li visoke troškove?

Nedostaju li Vam ključne kompetencije?

Nedostaju li Vam marketinške vještine?

Nedostaje li Vam kapitala?

PRILIKE

Postoji li neka nezadovoljena potreba na tržištu?

Možete li ući na nova tržišta ?

Očekuje li se dolazak novih tehnologija koje su vam u interesu?

Očekuje li se promjena nekih zakonskih propisa koja će vam koristiti?

Je li moguća diferencijacija proizvoda?

Je li moguće udruživanje s nekim poduzećima ?

PRIJETNJE

Je li vjerojatna pojava novih konkurenata ili jačanje postojećih?

Očekuje li se promjena zakonske regulative na vašu štetu?

Raste li pregovaračka moć dobavljača?

Mijenjaju li se ukusi i preferencije potrošača?

Postaje li Vaša tehnologija zastrajela?

PRIMJER : Sveučilište J.J.Strossmayer u Osijeku -

SLABOSTI

- Slaba aktivnost na međunarodnoj razini
- Neadekvatan tretman gostujućih profesora
- Slaba donatorska sposobnost gospodarstva
- Neuređene zgrade fakulteta – problematičan kapacitet predavaonica
- Nedostatna kontrola provođenja odluka Fakultetskih vijeća
- Nedostatan broj uposlenih stručnih suradnika, laboranata, tehničara
- Neadekvatan prostor studentske službe
- Neadekvatno radno vrijeme studentske službe
- Upitna kvaliteta web stranice fakulteta – njezin izostanak
- Loša komunikacija studenata i nastavnika
- Nedostatno praćenje kvalitete nastave
- Niska opremljenost laboratorija modernim uređajima

SNAGE

Što radite dobro?

Koje prednosti imate u odnosu na konkurenciju?

Imate li pristup nekim važnim resursima?

Jeste li vlasnik neke prestižne tehnologije?

Jeste li vlasnik nekog patenta?

Imate li lako dostupan kapital?

Imate li školovane iiskusne djelatnike i menadžere?

SLABOSTI

Što radite loše?

Što možete popraviti?

Imate li lošu reputaciju među kupcima?

Imate li visoke troškove?

Nedostaju li Vam ključne kompetencije?

Nedostaju li Vam marketinške vještine?

Nedostaje li Vam kapitala?

PRILIKE

Postoji li neka nezadovoljena potreba na tržištu?

Možete li ući na nova tržišta ?

Očekuje li se dolazak novih tehnologija koje su vam u interesu?

Očekuje li se promjena nekih zakonskih propisa koja će vam koristiti?

Je li moguća diferencijacija proizvoda?

Je li moguće udruživanje s nekim poduzećima ?

PRIJETNJE

e li vjerojatna pojava novih konkurenata ili jačanje postojećih?

Očekuje li se promjena zakonske regulative na vašu štetu?

Raste li pregovaračka moć dobavljača?

Mijenjaju li se ukusi i preferencije potrošača?

Postaje li Vaša tehnologija zastrajela?

PRIMJER : Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku - **PRILIKE**

- Strateško planiranje internacionalne znanstvene i stručne suradnje –udruživanje
- Povezivanje s gospodarstvom u regiji
- Angažiranje mladih kolega na projektima s gospodarstvom
- Organiziranje međunarodne suradnje i boravka mladih nastavnika u inozemstvu
- Bolja promidžba aktivnosti, unaprijediti suradnju s medijima
- Bolji marketing prema srednjim školama
- Modernizacija nastave napuštanjem predavačke nastave i afirmiranje oblika kao što su pedagoška radionica, grupni rad i individualna nastava
- Upis stranih studenata
- Veća orijentacija na znanstveni rad – uključivanje studenata u znanstveni rad – uvođenje mentorskog sustava
- Izrada kriterija za vrednovanje i nagrađivanje djelatnika Sveučilišta

SNAGE

Što radite dobro?

Koje prednosti imate u odnosu na konkurenciju?

Imate li pristup nekim važnim resursima?

Jeste li vlasnik neke prestižne tehnologije?

Jeste li vlasnik nekog patenta?

Imate li lako dostupan kapital?

Imate li školovane i iskusne djelatnike i menadžere?

SLABOSTI

Što radite loše?

Što možete popraviti?

Imate li lošu reputaciju među kupcima?

Imate li visoke troškove?

Nedostaju li Vam ključne kompetencije?

Nedostaju li Vam marketinške vještine?

Nedostaje li Vam kapitala?

PRILIKE

Postoji li neka nezadovoljena potreba na tržištu?

Možete li ući na nova tržišta ?

Očekuje li se dolazak novih tehnologija koje su vam u interesu?

Očekuje li se promjena nekih zakonskih propisa koja će vam koristiti?

Je li moguća diferencijacija proizvoda?

Je li moguće udruživanje s nekim poduzećima ?

PRIJETNJE

e li vjerojatna pojava novih konkurenata ili jačanje postojećih?

Očekuje li se promjena zakonske regulative na vašu štetu?

Raste li pregovaračka moć dobavljača?

Mijenjaju li se ukusi i preferencije potrošača?

Postaje li Vaša tehnologija zastrajela?

PRIMJER : Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku - **PRIJETNJE**

- Smanjenje državnog financiranja
- Visoki troškovi izvođenja studija zbog brojnih laboratorijskih i industrijskih vježbi – zaostajanje u tehnološkom razvoju laboratorija
- Pooštravanje kriterija za napredovanje u znanstveno- nastavnim zvanjima
- Zaostajanje u znanstvenom i stručnom napredovanju
- Odlazak kvalitetnih kadrova na bolje plaćene poslove u inozemstvu
- Razvoj Veleučilišta – razvoj konkurentnih modernih stručnih tehničkih studija na Veleučilištu
- Smanjenje zainteresiranosti budućih studenata za studije tehničkih smjerova
- Smanjeni broj učenika s mogućnostima upisa na fakultete nakon uvođenja državne mature

ORGANIZIRANJE



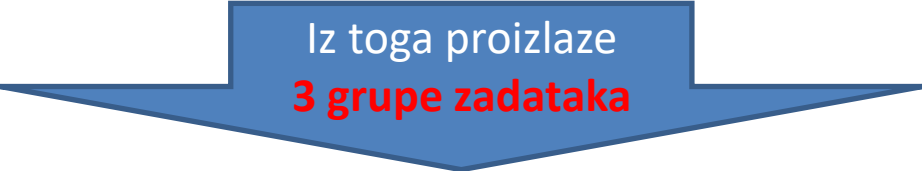
Pojam

Predstavlja proces formalne alokacije ljudi i drugih organizacijskih resursa kako bi se ostvarili prethodno definirani ciljevi poduzeća

Svrha organiziranja

Jest da:

- klasificira sve potrebne aktivnosti u poduzeću
- dodjeljuje aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama i zaposlenicima
- osigura koordinaciju u organizacijskoj strukturi



Iz toga proizlaze
3 grupe zadataka

1. Projektiranje organizacijske strukture
2. Projektiranje ekonomskih odnosa u poduzeću
3. Projektiranje sustava upravljanja

Projektiranje organizacijske strukture

Projektiranje (oblikovanje) organizacijske strukture poduzeća sastoji se od tri osnovna zadatka:

1. raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća
2. oblikovanje organizacijskih jedinica
3. uspostavljanje mehanizma koordinacije

Projektiranje ekonomskih odnosa u poduzeću

Unutar poduzeća možemo govoriti o:

1. Internom tržištu proizvoda i usluga
2. Internom tržištu kapitala

Pri tome se stvaraju ekonomski odnosi među različitim organizacijskim jedinicama, tzv. centrima odgovornosti, koji mogu biti:

1. troškovni centri (npr. odjel marketinga, odjel računovodstva)
2. profitni centri (npr. odjel prodaje)
3. investicijski centri (npr. odjel proizvodnje, tehnički odjel)

Projektiranje sustava upravljanja

- Različiti subjekti u poduzeću (vlasnici, menadžeri i zaposlenici) imaju često različite interese i ciljeve
- Važno je stvoriti takav sustav upravljanja koji će dovesti do:
 1. organiziranog sučeljavanja različitih subjekata i interesa
 2. međusobnog usklađivanja tih interesa
 3. organiziranog provođenja i kontrole postavljenih ciljeva

KONTROLIRANJE



Pojam

Kontroliranje je mjerenje izvršenja postavljenih planova i ciljeva te poduzimanje korektivnih akcija kako bi se ostvarili željeni rezultati.

*Pri tome se realizacija uspoređuje s planiranim, a bitno je unaprijed definirati **standarde izvršenja**.*

Standardi izvršenja

- = mjerila ili kriteriji prema kojima se procjenjuje ostvarenje ciljeva ili zadataka pojedinca, radnih grupa, organizacijskih jedinica i poduzeća kao cjeline
- Mogu biti **kvantitativni** (npr. troškovi po jedinici proizvoda, količina proizvedenih proizvoda, vrijeme potrebno za izvršenje neke aktivnosti itd.) i/ili **kvalitativni** (opisni)
- Mogu biti općeprihvaćeni ili postavljeni kroz SMART ciljeve

Proces kontrole

1

- Mjerenje stvarne izvedbe

2

- Usporedba stvarne izvedbe i prethodno definiranog standarda izvedbe

3

- Poduzimanje korektivne akcije u slučaju odstupanja od standarda

REZULTAT: stvaranje organizacijskog znanja

Svrha

Kontroliranje ima negativan prizvuk, ali zapravo je korisno i bitno jer:

1. Ograničiti količinu pogrešaka
2. Minimizirati troškove
3. Prilagoditi se promjenama u okolini
4. Nositi se s organizacijskom kompleksnošću

Upravljanje ljudskim potencijalima



Upravljanje ljudskim potencijalima (resursima)
jest posebno važna funkcija menadžmenta jer
se tiče **najvažnijeg i jedinog živog elementa**
svake organizacije: čovjeka

Ljudski potencijali

ljudi i njihove kompetencije, talenti, sposobnosti i predanost - najvažniji su čimbenik uspješnosti poslovanja



Zato ulaganje u ljude, privlačenje i motiviranje najboljih, čini ključnu razliku koja dijeli uspješne od neuspješnih organizacija

**Pronaći i zadržati prave ljude ključni je
zadatak upravljanja ljudskim
potencijalima!**

Glavne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima

1. strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima
2. planiranje potreba i strukture zaposlenih
3. analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
4. pribavljanje i izbor osoblja
5. praćenje i ocjenjivanje uspješnosti
6. motiviranje i nagrađivanje
7. obrazovanje i razvoj zaposlenih
8. stvaranje odgovarajuće organizacijske klime i kulture
9. radni odnosi
10. različite usluge zaposlenicima

Motivacija

Motivacija je utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava željeno ponašanje ljudi.

Motivacijom menadžeri nastoje zadovoljiti želje svojih suradnika kako bi njihovo ponašanje bilo poželjno i prihvatljivo za organizaciju.

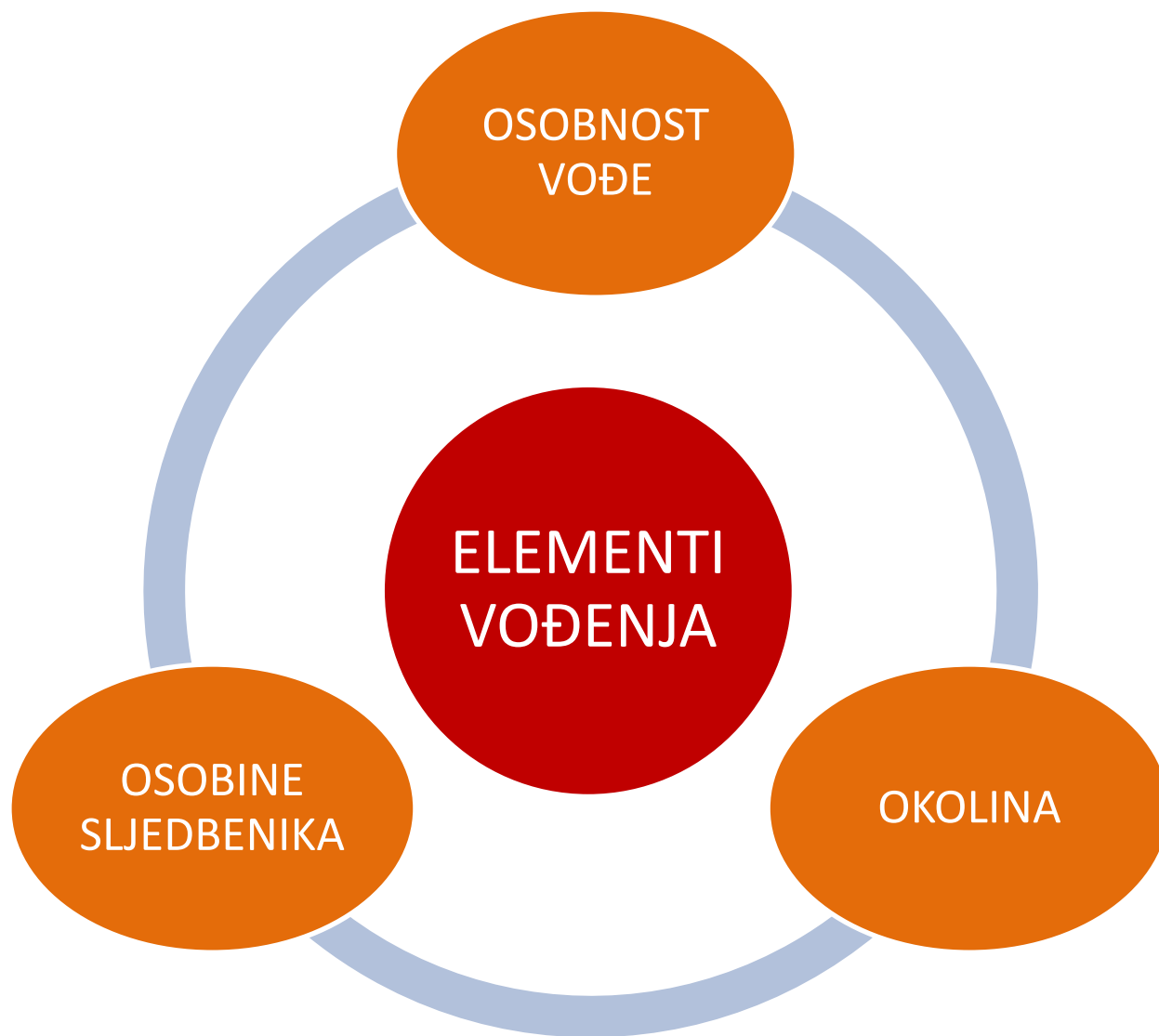
Motivacija može biti **MATERIJALNA** (plaća, bonusi, službeni auto, specijalistički liječnički pregledi, vrtić za djecu...) i **NEMATERIJALNA** (participacija, priznanje i uvažavanje, fleksibilno radno vrijeme, mentorstvo...)

VOĐENJE

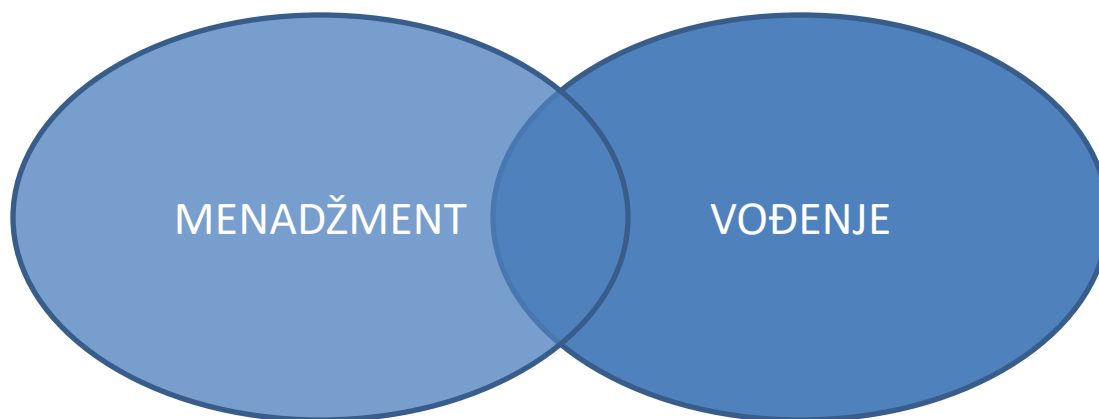


Pojam

- **Vođenje** je **proces utjecanja na ljude** tako da oni pridonesu organizacijskim i grupnim ciljevima. Pri tome nema “prosječne” *osobe* pa vođenje podrazumijeva različite *motivacijske tehnike*. (Wehrich & Koontz)
- **Vođenje** je **akcija, a ne pozicija**. Nitko ne postaje vođom automatski svojim položajem koji zauzima u organizaciji. (James H. Boren)
- Bit **vođenja** je u spremnosti i ljudi da **slijede vođu**. (Katzenbach & Smith)
- Menadžeri “rade stvari na pravi način”, dok **vođe** “**rade prave stvari**”. (Colin A. Carnall)



Odnos menadžmenta i vođenja



Kvalitete menadžera i vođa

Kvalitete menadžera	Kvalitete vođe
1. Racionalan	1. Vizionar
2. Konzultira se	2. Strastven
3. Uporan	3. Kreativan
4. Rješava probleme	4. Fleksibilan
5. Nepokolobljiv	5. Poticajan
6. Analitičan	6. Inovativan
7. Strukturiran	7. Hrabar
8. Promišljen	8. Maštovit
9. Autoritativan	9. Rado eksperimentira
10. Djeluje stabilizirajuće	10. Inicira promjene
11. Ima položajnu moć	11. Ima osobnu moć

Pitanja za učenje

1. Definirajte menadžment koristeći pri tome njegova bitna obilježja
2. Navedite hijerarhijske razine menadžmenta
3. Koje su karakteristike demokratskog tipa menadžera?
4. Koje su karakteristike autokratskog tipa menadžera?
5. Navedi 5 osnovnih funkcija menadžmenta
6. Definirajte pojam planiranja
7. Objasnite što su to vizija i misija
8. Objasnite SMART ciljeve
9. Što je to SWOT metoda i čemu služi?
10. Koja je svrha organiziranja?
11. Što je bitno unaprijed definirati kod kontroliranja?
12. Koje su osnovne dvije vrste motivacije i navedite po dva primjera za svaku
13. Objasnite pojam vođenja

Literatura:

1. Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

