



OBRAZOVNI MATERIJAL ZA STRUČNO USAVRŠAVANJE NASTAVNIKA STRU KOVNIH PREDMETA

Modul: MI10 (S3)

Osnove menadžmenta i menadžerske vještine

Autor: Nensi Araminčić, mag.med.lab.diagn.

Opis modula

MI10 (S3)	
Osnove menadžmenta i menadžerske vještine	
CILJ MODULA U okviru ovog modula ravnatelji, stručni suradnici i nastavnici strukovnih predmeta upoznat će se s osnovama suvremenog menadžmenta, s naglaskom na menadžerske vještine potrebne u svakodnevnom radu i poslovanju škole.	
OPIS/ SADRŽAJI MODULA <ul style="list-style-type: none">• Uvod u menadžment.• Pojam, vrste i ostale odrednice menadžmenta.• Određenje i važnost menadžerskih vještina.• Vještine planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole.• Vještine upravljanja ljudskim resursima, komuniciranja i odlučivanja.• Osnove marketinga i financijskog poslovanja.• Upravljanje promjenama.• Upravljanje kvalitetom.• Strateški menadžment.• Specifičnosti menadžmenta u obrazovanju.	
ISHODI UČENJA ZA MODUL Nakon uspješno završenog modula polaznik će moći: <ul style="list-style-type: none">• voditi, planirati, organizirati i kontrolirati raznovrsne procese u svakodnevnom radu te donositi odluke• upravljati ljudskim resursima i adekvatno komunicirati• primijeniti osnovna financijska i marketinška znanja u poslovanju škole• interpretirati odrednice strateškog menadžmenta, upravljanja promjenama i upravljanja kvalitetom• primijeniti ostala stečena znanja u poslovanje škole u promjenjivom okruženju i izazovima suvremenog društva.	

Razrada obrazovnog materijala u okviru modula

- **Uvod u menadžment – pojam, vrste i odrednice menadžmenta**

1. Definicija menadžmenta

Proces rada s drugim ljudima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini, uz efikasnu i efektivnu uporabu dostupnih resursa. Podrijetlo riječi dolazi od *manus*, lat. = ruka; *agere*, lat. = držati. Menadžment se odnosi na **upravljanje ljudskim, materijalnim i financijskim resursima, te orijentiranost prema rezultatima**. Omogućuje rast i razvoj organizacije u cjelini i svakog pojedinog člana u skladu s potrebama.

2. Zadaci menadžmenta

- ❖ Definiranje svrhe postojanja organizacije i njene misije
- ❖ Osiguravanje uvjeta za kvalitetan, produktivan i učinkovit rad
- ❖ Razvijanje vlastite odgovornosti zaposlenih kao i odgovornosti organizacije prema društvu

3. Temeljna načela menadžmenta

- ❖ Učinkovitost
- ❖ Kreativnost
- ❖ Kvaliteta
- ❖ Etika
- ❖ Društvena odgovornost
- ❖ Informatizacija
- ❖ Internacionalizacija

4. Vrste menadžmenta

- ❖ Usporedba s praksom najboljih - *Benchmarking*
- ❖ Izmještanje - *Outsourcing*
- ❖ Uravnotežena lista pokazatelja uspješnosti
- ❖ Upravljanje pomoću ciljeva
- ❖ Upravljanje pomoću izuzetaka
- ❖ Upravljanje pomoću krize
- ❖ Menadžment lutanjem uokolo
- ❖ Menadžment otvorene knjige
- ❖ *Lean* menadžment
- ❖ Ovlašćivanje
- ❖ Politika otvorenih vrata

Usporedba s praksom najboljih – podrazumijeva usporedbu vlastitog proizvoda ili usluga s najjačim konkurentom ili liderom u tom području

Izmještanje – podrazumijeva isključivanje iz organizacije svih onih procesa ili usluga koje netko drugi na tržištu proizvodi bolje, brže, jeftinije.

Uravnotežena lista pokazatelja uspješnosti – podrazumijeva upravljanje uzimajući u obzir četiri ključne perspektive: perspektivu klijenata, perspektivu internog poslovanja, perspektivu inovacija i učenja te financijsku perspektivu.

Upravljanje pomoću ciljeva – podrazumijeva postavljanje ključnih ciljeva i vremenskih rokova za njihovo ostvarenje.

Upravljanje pomoću izuzetaka - podrazumijeva decentralizirano upravljanje u kojima podređeni imaju veliku slobodu a nadređeni se uključuje u slučajevima koji odstupaju od uobičajenog.

Upravljanje pomoću krize - specifičan stil vođenja u kojem se čeka da stvari postanu tako loše da ljudi prihvate svako rješenje.

Menadžment lutanjem uokolo - uključuje odlaske menadžera "na lice mjesta", stvaranje neposrednih kontakata, temelji se na neformalnim komunikacijskim kanalima.

Menadžment otvorene knjige - razmjena financijskih informacija sa zaposlenicima, otvaranje poslovnih knjiga zaposlenicima, davanje zaposlenicima uvida u financijske izvještaje, poticanje zaposlenika da razmišljaju kao vlasnici organizacije.

Lean menadžment - oblik poslovanja usmjeren smanjenju operativnih troškova i gubitaka i povećanju produktivnosti i kvalitete.

Ovlašćivanje - uključivanje svih interesnih skupina (zaposlenika, dobavljača, kupaca, klijenata) u proces odlučivanja, podrazumijeva najčešće ovlašćivanje zaposlenika.

Politika otvorenih vrata - poticanje komunikacije između menadžera i suradnika.

5. Ključni činitelji opstanka organizacije

- ❖ Pozicija na tržištu
- ❖ Inovativnost
- ❖ Produktivnost
- ❖ Razvoj ljudskih resursa
- ❖ Kvaliteta
- ❖ Financijski rezultati

Svaka organizacija mora imati: jednostavne i ujedinjavajuće **ciljeve**, jasnu **misiju** i zajedničku **viziju**.

Cilj – **odredište** na koje organizacija kao cjelina želi stići.

Vizija – **smjer** u kojem se organizacija želi razvijati u narednih 5-10 godina bez obzira na promjenjive uvjete tržišta.

Misija – **način** na koji se ostvaruje vizija.

6. Globalni trend u menadžmentu

Bitno obilježje globalizacije je promjenjiva narav društva i tržišta. Umjesto doživotnoga radnoga mjesta govorimo o doživotno potrebnim vještinama, brza je promjena potrebnih

zanimanja, individualni rad zamijenjen je timskim radom, prisutna je potreba za stalnim unaprjeđenjem kvalitete i teži se višem stupnju organizacijskoga učenja.

✓ **Dodatni izvori!**

Bedeković, V., Golub, D. Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2, No. 2, 2011.

• **Određenje i važnost menadžerskih vještina**

Menadžer - osoba koja ostvaruje svoje ciljeve i zadatke uz pomoć drugih ljudi

1. Zadaci menadžera:

- ❖ planira i organizira rad i poslovanje
- ❖ angažira i vodi ljude kroz procese i promjene
- ❖ kontrolira ljudske, materijalne i informacijske resurse

2. Bitne karakteristike suvremenog menadžera:

- ❖ aktivan vođa
- ❖ stvara pozitivnu radnu okolinu, potiče na uspjeh i uklanja uzroke neuspjeha
- ❖ osigurava zaposlenima sve potrebne resurse i edukaciju
- ❖ potiče na osobni i profesionalni razvoj

3. Najvažnije vještine u menadžmentu koje se mogu naučiti:

- ❖ interpersonalne vještine
- ❖ komunikacijske vještine
- ❖ organizacija
- ❖ upravljanje ljudima
- ❖ upravljanje promjenama
- ❖ upravljanje informacijama
- ❖ upravljanje samim sobom
- ❖ upravljanje financijama
- ❖ timski rad
- ❖ informacijska tehnologija

4. Osobnost uspješnog menadžera

Uspjeh je stanje uma! Uspješan menadžer ima visoku samoprocjenu koja se može naučiti u 5 koraka:

1. korak: Upoznati sebe - razumjeti zašto mislimo i radimo upravo ovako

2. korak: Prihvatiti samoga sebe - poštivati, voljeti sebe i prepoznati svoje nedostatke ili ograničenja

3. korak: Preuzeti samoodgovornost – biti odgovoran za svoj život i djela

4. korak: Upravljeti samim sobom – uspješno upravljati vremenom, obvezama i stresom

5. korak: Prakticirati samousavršavanje – samoobnavljanje na psihičkoj, fizičkoj, društvenoj i duhovnoj razini

Uspješan menadžer svoja nespecifična akademska znanja mora pretočiti u specifična znanja potrebna datom radnom mjestu i organizaciji!

Izvori informacija za menadžera: cjeloživotno učenje, stručna literatura, statistički podaci, konzultanti, obilazak lokacija i analiza konkurentskih proizvoda i usluga.

- **Vještine planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole**

1. Osnovna načela planiranja:

1. dobar plan je izvediv, počinje strategijom i ciljem
2. nužni resursi su: ljudi, vrijeme i novac

2. Osnovna načela uspješnoga organiziranja:

1. rad s drugima, pomoću drugih te za sebe i druge
2. ostvarivanje ciljeva organizacije
3. ravnoteža efikasnosti i efektivnosti

Efikasnost = znači raditi stvari na pravi način, brzo i kvalitetno

Efektivnost = znači raditi prave stvari

Menadžer: planira i organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude kroz procese i promjene te kontrolira ljudske, materijalne i informacijske resurse.

Crte osobnosti menadžera: inteligencija, ambicioznost, samopouzdanje, snažan osjećaj vlastitog identiteta, inicijativnost, upornost, odlučnost, empatija, želja za napredovanjem u društvenoj hijerarhiji. Od modernoga menadžera traži se **supervođenje** – upravljanje ljudima na način da vode sami sebe.

Tradicionalni menadžer	Moderni menadžer
nadglednik	trener
policajac	dirigent
sudac	vođa tima
krotitelj	vizionar
računovođa	prijatelj

Za uspješno vođenje potrebno je:

- ❖ spremnost drugih da prihvate ideje i kredibilitet idejnog nositelja (povjerenje, stručnost)
- ❖ oblikovanje ciljeva na prihvatljiv način
- ❖ potkrepljivanje ideja jakim dokazima
- ❖ emocionalno povezivanje: empatija, prijateljski odnosi, načelo reciprociteta: dati onoliko koliko želimo i dobiti isto zauzvrat, a pri tome biti dosljedni i ekskluzivni – pružati bitne informacije, ne zadržati ih za sebe.

Ishodi učenja

Nakon ovih cjelina polaznik će moći: voditi, planirati, organizirati i kontrolirati raznovrsne procese u svakodnevnom radu.

• **Vještine upravljanja ljudskim resursima, komuniciranja i odlučivanja**

1. Upravljanje ljudskim resursima

Ključ uspjeha organizacije su ljudi. **Upravljanje ljudima** predstavlja skup aktivnosti menadžmenta usmjerenih na **privlačenje, razvoj i zadržavanje** učinkovitih i kvalitetnih kadrova. **Upravljanje ljudima** se sastoji od **organiziranja** i **motiviranja** pojedinaca kako bi radeći zajedno s drugim ljudima ostvarili određene ciljeve. Uspješan menadžer mora:

- ❖ razumjeti što ljude motivira
- ❖ graditi dobre međuljudske odnose unutar tima
- ❖ znati kako delegirati ovlasti i razriješiti sukob
- ❖ osigurati edukaciju i osobni razvoj, trening i mentorstvo
- ❖ znati osloboditi potencijal svakog pojedinca

Elementi upravljanja ljudskim resursima:

- ❖ regrutiranje
- ❖ selekcija
- ❖ obuka i razvoj
- ❖ procjena performansi
- ❖ upravljanje kompenzacijama
- ❖ radni odnos

Regrutiranje - podrazumijeva utvrđivanje tekućih potreba i pronalaženje potencijalnih kandidata za slobodna (upražnjena) radna mjesta. Izvori regrutiranja kadrova su: vanjski (zapošljavanje novoga kadra) i unutarnji (premještanje postojećeg kadra).

Selekcija - postupak izbora potencijalnog kandidata koji najbolje odgovara zahtjevima radnog mjesta. Prilikom odluke o izboru uzeti u obzir znanje, vještine i sposobnosti ali i motiviranost, interese i osobne karakteristike kandidata.

Sposobnost utjecaja na druge ljude određena je s pet čimbenika:

- ❖ komunikacijske vještine
- ❖ funkcija
- ❖ izgled
- ❖ integritet
- ❖ kredibilitet

Tim je srce organizacije. To je **specifična grupa ljudi** koji imaju **zajedničku svrhu i cilj** te **kolektivnu odgovornost** za obavljanje određene zadaće koja doprinosi podizanju radne uspješnosti organizacije. U modernim korporacijama idealan tim broji 5 – 12 članova, idealno 7.

Ključna područja razvoja tima

Znanja: poznavanje ciljeva i misije, uloga, osobina i odgovornosti ostalih članova, razumijevanje vještina.

Vještine: prilagodljivost, fleksibilnost, samokorekcija, koordinacija i povezivanje zadataka, komunikacija, upravljanje problemima.

Stavovi: zajednička vizija, međusobno povjerenje i shvaćanje vrijednosti timskoga rada.

Obilježja uspješnih timova

- ❖ Specifični, jasni ciljevi i vizija
- ❖ Relevantne stručne i interpersonalne vještine
- ❖ Povjerenje, osjećaj pripadnosti timu, timske djelotvornosti
- ❖ Dobra komunikacija i suradnja
- ❖ Kvalitetni, djelotvorni vođe
- ❖ Koordinirane, promjenjive radne uloge
- ❖ Unutarnja i vanjska potpora, dobra infrastruktura, *coaching*, sustav praćenja i nagrađivanja
- ❖ Emocionalna inteligencija tima

Emocionalna inteligencija tima podrazumijeva: upravljanje emocijama članova, upravljanje grupnim emocijama i razvijanje socijalnih vještina.

Suvremeni menadžer stvara šire organizacijske uvjete i uklanja zapreke razvoju tima - u organizaciji, filozofiji, kulturi, postojećim pravilima i procedurama.

Zadatak 1:

1. Osmislite sastav Povjerenstva od 3 člana za provedbu postupka zapošljavanja nastavnika matematike u Vašoj Školi!
2. Osmislite sastav i broj članova tima u Vašoj Školi koji bi radio na promociji Škole učenicima osmih razreda!

✓ Dodatni izvori!

1. Bartolić, Z., Prelas Kovačević, A. Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2 No. 1, 2011.
2. Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja u školskoj ustanovi

2. Upravljanje komunikacijom

Uspješno komunicirati znači poslati pravu poruku pravim ljudima u pravo vrijeme na pravi način.

Uspješan menadžer mora posjedovati:

- ❖ vještine interpersonalne komunikacije
- ❖ vještine prezentacije
- ❖ vještine slušanja
- ❖ vještine pregovaranja

Vještine interpersonalne komunikacije - stil komuniciranja ispunjen međusobnim poštivanjem i uvažavanjem sugovornika, kojim se prenosi jasna poruka uz istovremeno poticanje suradnje i dobrih odnosa. Ovaj oblik komunikacije usmjeren je na problem a ne na osobu.

Vještine prezentacije - bitna za obavljanje menadžerskih poslova i uspješnu karijeru; nužna za predstavljanje u javnosti, prezentiranje ideja, problema, planova, projekata, vizije i misije. Mora imati unaprijed određen cilj i svrhu te dostupne podatke o auditoriju.

Vještine slušanja – slušanje je vještina primanja poruka na način koji omogućava jasno shvaćanje izrečenih činjenica i stvarnog značenja poruke. Neslušanje svojih zaposlenika se smatra najvećim uzrokom neuspjeha menadžera. Slušati znači objektivno shvatiti sugovornika i otkriti stvarnu poruku.

Vještine pregovaranja - pregovaranje je proces u kojem se sučeljavaju osobe s različitim, često sukobljenim interesima ili željama kako bi pronašle zajednički jezik, donijele zajedničke odluke, postigle željeni cilj, sklopile posao, primirje. Kriterij uspješnog pregovaranja je postići odnos pobjednik - pobjednik uz minimalno korištenje resursa, u najkraćem mogućem roku uz poboljšanje međuljudskih odnosa. Pogreške u pregovorima su nedovoljna priprema, krivi pristup te krivo ponašanje. Pregovaranje ima tri faze:

- ❖ priprema pregovora - definiranje vlastite pozicije, prikupljanje informacija o drugoj strani i kreiranje taktike pregovaranja
- ❖ proces pregovaranja - stvaranje ozračja, iznošenje zahtjeva, izražavanje neslaganja, nastojanje da se postigne kompromis, finalizacija u usmenom ili pismenom obliku
- ❖ analiza pregovora - voditi bilješke, utvrditi razloge koji su doveli do uspjeha ili neuspjeha te izvući pouke.

Za uspješnu komunikaciju sa suradnicima potrebna je: razumljivost, zanimljivost, sažetost informacija i primjerenost primatelju.

Zadatak 2:

Osmislite sadržaj provedbe testiranja kandidata koji se zapošljava na radno mjesto nastavnika strukovnih predmeta u Vašoj Školi!

✓ Dodatni izvori!

Garača, N. Komunikacija u procesu menadžmenta. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2 No. 2, 2011.

Ishodi učenja

Nakon ove cjeline polaznik će moći upravljati ljudskim resursima i adekvatno komunicirati.

3. Odlučivanje

To je proces koji traje određeno vrijeme i završava donošenjem odluke, njezinom primjenom i kontrolom. Odluke se donose na svim radnim mjestima, razlika je u njihovoj važnosti i ulogama te posljedicama. **Poslovno odlučivanje** uključuje **upravljačke odluke, odluke izvršnih radnika i menadžersko odlučivanje.**

Menadžersko odlučivanje - osnovna i središnja aktivnost menadžera, najvažniji dio njegovog posla i sastavni je dio svih njegovih funkcija.

Tipovi menadžera s obzirom na odlučivanje

Izbjegavatelji problema: izbjegavaju informacije o problemu, ne žele se suočiti s problemom.

Rješavatelji problema: rješavaju problem kad se pojavi.

Tražitelji problema: aktivno "traže" problem, proaktivni su i djeluju prije nego do problema dođe, spremni za njega kad se pojavi.

Uspjeh ili neuspjeh organizacije ovisi o sposobnosti menadžera da donosi ključne, strateški važne odluke. U nepovoljnim okolnostima nužan je holistički pristup – pogled iz ptičje perspektive, izdizanje iznad problema.

Donošenje odluke ovisi o:

- ❖ **vremenskom raskoraku** između nastanka problema i njegovog uočavanja, što je ono manje - donošenje odluke je lakše.
- ❖ **raskoraku između potreba i mogućnosti**, mogu se povećati raspoloživa sredstva (poželjno) ili smanjiti potrebe (realno).

- ❖ **okolini** - stabilna ili nestabilna, jednostavna ili složena; posebno je teško odlučivati u okolini koja se brzo mijenja.

Uspješni menadžeri u donošenju odluka:

- ❖ posjeduju informacije u pravom trenutku, moguće intuitivno sagledavanje problema
- ❖ uvijek imaju nekoliko varijanti mogućeg rješenja
- ❖ konzultiraju svoje suradnike, po potrebi i širi krug stručnjaka
- ❖ znaju se nositi s posljedicama pogrešnih odluka i brzo mijenjati smjer u odlučivanju
- ❖ intuitivno djeluju u situacijama kad je previše varijanti i nije moguće racionalno niti stručno procijeniti najbolju.

Pristupi odlučivanju

- ❖ **Racionalno odlučivanje** kada su problem i njegovo rješavanje relativno jasno definirani
- ❖ **Kompromis** kada je problem teže identificirati nego riješiti
- ❖ **Metoda pokušaj-pogreška** kada se problem lako identificira, ali teško rješava
- ❖ **Intuitivno odlučivanje** ili metoda kante za otpatke kada postoji velika nesigurnost u oba segmenta

Modeli odlučivanja

- ❖ Racionalno odlučivanje
- ❖ Ograničena racionalnost u odlučivanju
- ❖ Politički model odlučivanja

Model racionalnog odlučivanja primjenjuje se kad imamo:

- ❖ potpuno poznavanje problema o kojem se odlučuje
- ❖ jasno definiranje ostvarivih ciljeva
- ❖ dostupnost svih potrebnih informacija
- ❖ sposobnost menadžera da ih analizira i vrednuje
- ❖ dostupnost znanja i egzaktnih činjenica
- ❖ analizu svih mogućih varijanti rješenja i odabir najbolje.

Ovaj model je primjenjiv u sigurnim, nepromjenjivim uvjetima.

Model ograničene racionalnosti primjenjuje se kad imamo:

- ❖ nedovoljno poznavanje problema o kojem se odlučuje
- ❖ nejasno definirane ciljeve organizacije
- ❖ nedostupne ili ograničene informacije
- ❖ nedovoljnu sposobnost menadžera za analizu i vrednovanje informacija
- ❖ nedostatak znanja i egzaktnih činjenica
- ❖ nejasan pregled i vrednovanje varijanti
- ❖ česte kompromise u rješavanju ili lutanje kroz pokušaje i neuspjehe
- ❖ traganje za zadovoljavajućim, a ne najboljim rješenjem

Ovaj model je primjenjiv u nesigurnim okolnostima, u tzv. organiziranoj anarhiji koja je danas česta – model kante za otpatke.

Politički model odlučivanja primjenjuje se kad imamo:

- ❖ višestruke i suprotstavljene ciljeve
- ❖ nejasne informacije, nedosljedna stajališta
- ❖ otvoreni sustav s brojnim unutarnjim i vanjskim utjecajima
- ❖ rješavanje složenih nestrukturiranih problema
- ❖ vrlo kratak vremenski rok
- ❖ nepostojanje "prave" odluke

Ovaj model je primjenjiv u javnim organizacijama koje ovise o vanjskim osnivačima i pružaju javne usluge, a zbog velikog broja zainteresiranih subjekata najčešće primjenjivana strategija je kompromis.

Osnovne vrste menadžerskih odluka

- ❖ **Rutinske odluke:** u domeni nižih razina menadžmenta, odlučuje se o poznatom problemu koji se ponavlja, sastavni dio nekih radnih mjesta
- ❖ **Nerutinske odluke:** u domeni viših razina menadžmenta
- ❖ **Inovativne odluke:** promjene u aktivnostima, promjene ciljeva, svrhe, vizije organizacije, zahtijevaju kreativno mišljenje
- ❖ **Institucijske odluke:** u domeni najviših razina menadžmenta, odnose se na strategiju organizacije i odnos prema okolini
- ❖ **Organizacijske odluke:** u domeni srednje razine menadžmenta, obuhvaćaju problematiku diferencijacije i integracije pojedinih dijelova organizacije
- ❖ **Operativne odluke:** u domeni najnižih razina menadžmenta, svakodnevne aktivnosti
- ❖ **Strateške odluke:** najvažnije, donose ih najviša tijela, određuju strategiju i daljnji razvoj organizacije
- ❖ **Taktičke odluke:** važne za provedbu strateških odluka

Strateške odluke pripadaju najvišoj razini menadžmenta a operativne najnižoj.

Ishodi učenja

Nakon ove cjeline polaznik će moći donositi odluke.

• Osnove marketinga i financijskog poslovanja

Marketing – podrazumijeva sve aktivnosti kojima se pronalaze i prepoznaju društvene potrebe. Temeljne odrednice marketinga su: proizvodi, usluge, događaji, iskustvo, osobe, mjesto, informacije, ideje i organizacije. Cilj marketinga je zadovoljiti potrebe i želje ljudi. Upravljanje marketingom znači naći pravo tržište s kojim se razmjenom ostvaruje profit.

Tržište čine svi potencijalni kupci dok proizvođači čine industriju. Marketinška filozofija obuhvaća:

- ❖ koncepciju proizvodnje – poželjna je visoka proizvodnost i široka distribucija – tržište osvajaju raspoloživi proizvodi niske cijene
- ❖ koncepciju proizvoda – polazi od uvjerenja proizvođača da potrošači preferiraju proizvode visoke kvalitete

- ❖ koncepciju prodaje – orijentiranost proizvođača na agresivnu prodaju i jaku promociju proizvoda
- ❖ koncepciju marketinga – zasniva se na određivanju potreba i želja ciljanih tržišta koja se želi osvojiti i to učinkovitijim metodama od konkurencije.

Cilj marketinga je profitabilnost – ostvarivanje profita organizacije. Da bi profit bio zajamčen bitno je zadržavanje tržišta, odnosno kupaca koje je puno jeftinije od traženja novih kupaca i osvajanja drugih tržišta.

Zadatak 3:

Osmislite 5 aktivnosti kojima biste promovirali Vašu Školu u široj društvenoj zajednici!

Ishodi učenja

Nakon ove cjeline polaznik će moći primijeniti osnovna financijska i marketinška znanja u poslovanju škole.

• **Upravljanje promjenama**

Promjena je izmjena stanja ravnoteže. Organizacija mora funkcionirati dok traju promjene: imati stabilnost uz istovremenu promjenjivost.

Tri ključna pitanja kod provođenja promjene:

- ❖ što treba mijenjati?
- ❖ koliku promjenu mogu podnijeti zaposlenici?
- ❖ kojom dinamikom uvoditi promjene?

Uspješno provedena promjena znači:

- ❖ da je organizacija pomaknuta iz sadašnjeg u željeno buduće stanje
- ❖ da organizacija u novom stanju funkcionira sukladno očekivanjima
- ❖ da prijelaz nije uzrokovao štetne posljedice niti za organizaciju niti za pojedince

Koraci prema efikasnom uvođenju promjene:

I ODMRZAVANJE - motivacija za promjenom

II PROMJENA - gradnja novog početka

III ZAMRZAVANJE – stabilizacija promjene

Najobuhvatnija podjela promjena:

- ❖ tehnološke promjene
- ❖ promjene u proizvodima i uslugama
- ❖ strukturne i sistavne promjene
- ❖ promjene ljudi.

Promjena jednog segmenta organizacije obično lančano dovodi do promjene ostalih. Za vrijeme promjena preporuča se postojanje **zona stabilnosti, sigurnosnih točaka ili nosača sidra**: menadžerske sposobnosti, tehničke sposobnosti, sigurnost, kreativnost i autonomnost. Potreba za promjenom bez stabilnosti rezultira konfuzijom i stresom. Snage koje potiču promjene: konkurencija, ekonomske, političke, demokratske i socijalne snage.

Planiranje promjene ima 3 faze:

- 1.FAZA – uočavanje postojanja potrebe za promjenom, uključuje prikupljanje informacija, definiranje problema, svijest o postojanju problema, mogućnost rješavanja
- 2.FAZA – oblikovanje vizije – kako će izgledati “novi svijet”, stanje nakon promjene
- 3.FAZA – prilagođavanje promjeni, prihvaćanje vizije

Poteškoće se javljaju ako prijelaz traje predugo.

Prijelazni period uključuje:

1. uključenje svih zaposlenih u planiranje promjene
2. formiranje prijelaznih timova za bavljenje problemima
3. podjelu specifičnih uloga
4. uvođenje novih komunikacijskih kanala
5. prepoznavanje potrebnih novih vještina i znanja, organiziranje edukacija i tečajeva

Otpor promjenama čine ljudi iz neznanja, straha, komfora, neizvjesnosti, brige za svoj budući položaj... Najčešći razlozi otpora: vezanost za staro - tradiciju, loši međuljudski odnosi, pogrešne informacije, inercija, niska razina povjerenja, ograničeni resursi, moć i utjecaj. Reakcije zaposlenika na promjene su povlačenje ili agresija. Pri planiranju promjena preporučljivo je učiniti **SWOT** metodu – najjednostavniju i najčešću kojom se definiraju snage, slabosti, prilike i prijetnje kojima je organizacija izložena.

S – strength – snaga; **W** – weakness – slabost; **O** – opportunity - prilika; **T** – threat – prijetnja

Zadatak 4:

Odgovorite na 4 pitanja koja se odnose na život i rad u Vašoj Školi kao nedjeljivoj cjelini:

1. Koje su naše prednosti? (snaga)
2. Koje su naše slabe strane? (slabost)
3. Koji su naši neiskorišteni resursi? (prilika)
4. Što nas koči u napretku? (prijetnja)

✓ **Dodatni izvori!**

Gonan Božac, M. SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike. Economic research – Ekonomska istraživanja, Vol. 21 No.1, 2008.

Ishodi učenja

Nakon ove cjeline polaznik će moći interpretirati odrednice upravljanja promjenama.

• **Upravljanje kvalitetom**

Cilj upravljanja kvalitetom je zadržavanje korisnika usluga. Uspjeh je rezultat ispravnog upravljanja kvalitetom. ISO 9001 je najraširenija međunarodna norma koja postavlja zahtjeve za uspostavu i održavanje sustava upravljanja kvalitetom, a primjenjiva je na organizacije svih vrsta. Sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001 danas se koristi u cijelom svijetu, a certifikacija tog sustava općeprihvaćen je način dokazivanja sadašnjem i potencijalnom partneru da će proizvod ili usluga zadovoljiti njegove zahtjeve prema kvaliteti.

Dobro razvijen i održavan sustav upravljanja kvalitetom jamči:

- ❖ zadovoljstvo i povjerenje kupaca
- ❖ vrhunske rezultate, sigurno tržište i profit.

Sustav upravljanja kvalitetom podrazumijeva: vjernost kupaca, rast proizvodnje, širenje tržišta, brzi odgovor na tržišne zahtjeve, bolju kvalitetu proizvoda i usluga, bolju radnu učinkovitost, manji broj grešaka i manje troškove tijekom proizvodnje i plasiranja proizvoda.

Da bi sustav upravljanja kvalitetom opstao potrebno je:

- ❖ odlučnost uprave da se orijentira na kvalitetu kao konkurentsku prednost
- ❖ aktivna participacija svih zaposlenika na svim organizacijskim razinama
- ❖ suradnja sa svim poslovnim partnerima na pitanju kvalitete
- ❖ cjeloživotno učenje i razvijanje vještina unutar organizacije
- ❖ timski rad

- ❖ prikupljanje podataka, vrednovanje i povratna veza pomoću koje se uspostavljaju programi poboljšanja.

✓ **Dodatni izvori!**

1. Skoko, Hrvoje. Upravljanje kvalitetom. Sinergija, Zagreb, 2000.
2. Sisek, B., Pavković, Ž. Upravljanje kvalitetom u državnoj upravi. Poslovna izvrsnost, Vol. 2 No. 1, 2008.

Ishodi učenja

Nakon ove cjeline polaznik će moći interpretirati odrednice upravljanja kvalitetom.

• **Strateški menadžment**

Bavi se planiranjem i predviđanjem budućnosti poslovnih procesa i aktivnosti i daje odgovore na 3 ključna pitanja:

- ❖ Koji su naši poslovni ciljevi?
- ❖ Koji su najbolji načini da se navedeni ciljevi ostvare?
- ❖ Koji su nam resursi potrebni da se navedeni ciljevi dogode?

Strateški menadžment je sustavan pristup definiranju i izvođenju neophodnih promjena. Svaka učinkovita promjena započinje dobro planiranom strategijom. Prvi korak ka strateškom menadžmentu je razvoj strateškog plana za organizaciju. Strateške promjene su promjene smjera – raditi nešto novo ili na drugačiji način. Osnovni razlog je tehnološki napredak. To su uglavnom promjene proizvoda i usluga. Najčešći razlog promjene je nezainteresiranost ili nezadovoljstvo kupaca tj. korisnika usluga. Ključni odjeli uključeni u strateške promjene su: odjel za istraživanje i razvoj, odjel marketinga i proizvodni odjel. Strateški menadžment se bavi i promjenama organizacijske strukture, kao što su **reorganizacija i transformacija**.

Reorganizacija podrazumijeva prilagodbu ili modifikaciju postojeće organizacije kako bi što djelotvornije ostvarivala svoje ciljeve, ali bez promjene izvornih karakteristika.

Transformacija označuje radikalne promjene organizacijske strukture i kulture (mijenjaju se i sustavi vrijednosti, vjerovanja i stavovi).

Strateške promjene organizacijske strukture obuhvaćaju promjene: poslovne politike, sustava nagrađivanja, radnih odnosa i komunikacijskih sustava, upravljačkog, informacijskog i računovodstvenog sustava a uključuju hijerarhiju, ovlasti i administrativne procedure.

Provjera zadanih ciljeva pri pokretanju strateške promjene obuhvaća 5 pitanja:

- ❖ Jesu li svi djelatnici upoznati s ciljevima?
- ❖ Jesu li ciljevi jasni i specificirani?
- ❖ Kako će se ti ciljevi ostvariti?
- ❖ Kroz koje vremensko razdoblje će se navedeni ciljevi ostvariti?
- ❖ Postoje li osigurana sredstva?

✓ **Dodatni izvori!**

Kuka, E. Obrazovanje i strateški menadžment kao konkurentske prednosti. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 3 No. 1, 2012.

Ishodi učenja

Nakon ove cjeline polaznik će moći interpretirati odrednice strateškog menadžmenta.

• **Specifičnost menadžmenta u obrazovanju**

Menadžment u obrazovanju pridaje važnost stilovima vođenja, odnosno upravljačkim kompetencijama ravnatelja/ica. Uključuje upravljanje cjelokupnom djelatnošću odgoja i obrazovanja. Ravnatelj je ključna osoba koja stvara partnerske odnose s nastavnicima, roditeljima i širom društvenom zajednicom. Škola je spremna na promjene onoliko koliko je to spreman i prepoznaje kao važno ravnatelj/ica. Uspješne organizacije od neuspješnih se razlikuju prema stilu vođenja. Učinkovito vođenje škole podrazumijeva:

- ❖ motivaciju
- ❖ učinkovitu komunikaciju
- ❖ kreiranje vizije i misije
- ❖ uspješno vođenje timova
- ❖ poticanje profesionalnog razvoja
- ❖ delegiranje ovlasti.

Ključne, poželjne osobine vođa su: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost. Goleman (2002.) navodi i emocionalnu inteligenciju kao važnu kompetenciju koju mora imati ravnatelj/ica. Marušić (1991.) ističe tri profila potrebnih osobina ravnatelja/ice: **osobni, profesionalni i poslovni profil**.

Osobni profil obuhvaća: poduzetnost, sustav vrijednosti, komuniciranje, vitalnost, odlučnost, srdačnost i kreativnost.

Profesionalni profil obuhvaća: poduzetnost, integritet, predanost i poistovjećivanje sa ciljem.

Poslovni profil obuhvaća: učinkovitost, ekonomiku, procedure i zadovoljstvo.

Pri odabiru ravnatelja treba birati osobu s poželjnim kvalitetama vođe: uspješnost u radu, posjedovanje silne energije, sposobnost za rad na dulji rok, usmjerenost prema cilju i samostalnost u zaključivanju i odlučivanju.

U načelu razlikujemo dva osnovna modela ravnatelja – vođa (Blake i Mouton, 1985.):

1. ravnatelji koncentrirani na zadatke – **briga za rezultat** – u prvom planu je program rada škole, nema uvažavanja mišljenja nastavnika i stručnih suradnika, zadovoljava se forma ali ne i sadržaj. Zanemarivanje zaposlenika, loša radna klima i opće nezadovoljstvo obilježje su ovakvoga upravljanja školom.

2. ravnatelji koncentrirani na zaposlenike – **briga za ljude** – naglašavaju timski rad, stvaraju dobru radnu klimu, te pozitivnu i kreativnu komunikaciju. Ovi ravnatelji razvijaju partnerske odnose s roditeljima i širom društvenom zajednicom na putu razvoja škole.

Stilovi rukovođenja školom (Staničić, 2001.):

- ❖ **obezvlašćeno vodstvo ili osiromašeni menadžment** – obilježje neambicioznoga vođe, koji nije kreativan, ne motivira zaposlenike i ne brine o rezultatima škole
- ❖ **menadžment lokalnog kluba** – vođe kojima je najbitnije zadovoljstvo zaposlenika, odgovoran je za slabu učinkovitost i nije ozbiljno shvaćen
- ❖ **vodstvo srednjeg puta** – vođa koji uravnotežuje brigu za zaposlenike i zadaće škole, ne izaziva promjene samoinicijativno, već čeka naloge izvana
- ❖ **autokratsko vodstvo** – vođe orijentirane samo na zadatke škole, nisu empatični i tuđe zasluge rado pripisuju sebi
- ❖ **timski menadžment** – najbolja orijentacija vođe usmjerenoga i na ljude i na zadatke. Odani su misiji, viziji i ciljevima. Pokretači su promjena i razvoja škole.

Ključ uspjeha svake organizacije pa i škole je u ljudima. Uspješnost vođenja škole ovisi o znanju ravnatelja, odabranom stilu vođenja, iskustvu, kompetencijama i osobnosti.

Zadatak 5:

Prepoznajte dominirajući stil vođenja Vaše Škole!

✓ **Dodatni izvori!**

1. Buhač, Lj. Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta. Acta Iadertina, 14/1 (2017), 61-802.
2. <https://www.azoo.hr/photos/izdanja/ravnatelj-skole-upravljanje-vodjenje-2009>
3. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (Narodne novine, br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19)

Ishodi učenja

Nakon ove cjeline polaznik će moći primijeniti stečena znanja u poslovanju škole u promjenjivom okruženju i izazovima suvremenog društva.

Popis literature:

1. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. *Suvremeni menadžment; Vještine, sustavi i izazovi*. Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Buble, M. *Osnove menadžmenta*. Sinergija, Zagreb, 2006.
3. Certo, S.C.; Certo, S.T. *Moderni menadžment*. Mate d.o.o., Zagreb, 2008.
4. Drucker, P. *Najvažnije o menadžmentu*. M.E.P.Consult d.o.o., Zagreb, 2005.
5. Marušić, S. *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Adeco, Zagreb, 2006.
6. Srića, V. *Inventivni menadžer u 100 lekcija – kako postati i ostati pobjednik*. Delfin, Zagreb, 2004.
7. Staničić, S. *Menadžment u obrazovanju*. Vlastita naklada, Rijeka, 2006.
8. Šverko, B. *Ljudski potencijali. Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2012.