



Agencija za
strukovno obrazovanje
i obrazovanje odraslih



Projekt je sufinancirala Evropska unija iz Europskog socijalnog fonda.

OBRAZOVNI MATERIJAL ZA STRUČNO USAVRŠAVANJE NASTAVNIKA STRUKOVNIH PREDMETA

Modul: MI 10 (S3) Osnove menadžmenta i menadžerskih vještina

Autorica: Klara Jasna Žagar



Opis modula

MI10 (S3)	
Naziv modula	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 finansijskog 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 finansijska i marketinška znanja u poslovanje škole• interpretirati odrednice strateškog menadžmenta, upravljanja promjenama i upravljanja kvalitetom• primijeniti ostala stečena znanja u poslovanje škole u promjenjivom okruženju i izazovima suvremenog društva.	



Uvod u menadžment

Jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti je menadžment. Otkad su ljudi počeli stvarati skupine da bi postigli ciljeve koje ne mogu postići kao pojedinci, menadžment je bio neophodan da osigura koordinaciju radova pojedinaca. Kako se društvo počelo pojačano oslanjati na skupni rad, a mnoge su organizirane skupine postale velike, zadatak menadžera je postao sve važniji.¹

Rijetko se kad u povijesti ljudskog roda jedna institucija pojavila tako iznenada kao menadžment ili stekla tako velik utjecaj u tako kratko vrijeme. Za manje od 150 godina menadžment je preobrazio društvenu i ekonomsku strukturu razvijenih zemalja u svijetu. Dovođe je do globalne ekonomije i uspostavio nova pravila za zemlje koje će ravnopravno sudjelovati u toj ekonomiji. Pri tom se i sam transformirao. Tek je nekolicina menadžera svjesna ogromnog utjecaja kojeg menadžment ostvaruje općenito. Ostali jedva da uviđaju da prakticiraju – menadžment – ispravno ili ne. Posljedica svega toga je njihova slaba pripremljenost za ogromne izazove s kojima se u svom poslu suočavaju. Istinski važni problemi s kojima se menadžeri suočavaju ne dolaze od tehnologije ili politike. Ne dolaze izvan menadžmenta i organizacije. Riječ je o pitanjima koja doslovce proizlaze iz uspjeha menadžmenta kao takvog.

Znanje je, pogotovo ono napredno, uvjek specijalizirano, ali samo po sebi ne stvara ništa. Inženjeri svih vrsta, dizajneri, marketinški stručnjaci, ekonomisti, statističari, psiholozi, planeri, računovođe, ljudi zaduženi za kadrovske poslove rade zajedno na zajedničkom zadatku. Nitko od njih ne bi bio učinkovit da ne postoji organizacija kojom netko upravlja.

Nema svrhe pitati što se pojavilo prvo – eksplozija obrazovanja tijekom posljednjih stotinu godina ili menadžment koji je ovo znanje produktivno iskoristio. Suvremeni menadžment i suvremena organizacija ne mogu postojati bez baze znanja koju su izgradila razvijena društva. Ali isto tako, menadžment i samo menadžment, čini ovo znanje i ljudi pune znanja učinkovitim. Pojava menadžmenta je omogućila da znanje – od *društvenog ukrasa i lukuza* – preraste u istinski kapital svake ekonomije.²

Menadžment je u svijetu postao *nova društvena funkcija*.

Pogledajte intervjue s guruom menadžmenta Peterom Druckerom „*Michele Hunt Interviews the iconic Peter Drucker*“ [online]. Dostupno na:
<https://www.youtube.com/watch?v=Fyqzm1VYlhQ> [19. veljače 2020.].
Trajanje: 31 minuta.

¹ Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 4

² Drucker, P. (2005) *Najvažnije o menadžmentu*: Zagreb: M.E.P. Consult. Str. 15 i 16



Pojam, vrste i ostale odrednice menadžmenta

Što je menadžment?

Je li to torba puna tehnika, postupaka i trikova? Mnoštvo analitičkih alata poput onih koji se uče u poslovnim školama? Oni su važni, ali evolucija i povijest menadžmenta, njegov uspjeh i njegovi problemi uče da je menadžment utemeljen na nekoliko osnovnih načela:

1. Menadžment se bavi ljudskim bićima. Njegov je zadatak da osposobi ljudе za zajednički rad, da svoje snage učine djelotvornima, a svoje slabosti nevažnim. Doprinos pojedinca društvu ovisi o menadžmentu isto kao i o njegovim kvalifikacijama, posvećenosti poslu i uloženom trudu.
2. Svaka organizacija zahtjeva određenu dozu posvećenosti zajedničkim općim ciljevima i pripadajućim vrijednostima. Bez takve posvećenosti organizacija ne postoji - postoji samo masa. Organizacija mora imati jednostavne, jasne i konkretnе ciljeve koje razmatra, postavlja i tumači menadžment organizacije.
3. Menadžment mora omogućiti pojedincu da se razvija i raste s promjenom potreba i mogućnosti. Obuka i razvoj moraju biti na svim razinama organizacije.
4. Organizaciju čine ljudi s različitim kvalifikacijama i različitim zanimanjima koji rade različite poslove. Oni moraju naučiti komunicirati i prihvatići osobnu odgovornost.
5. Prava mјera učinka menadžmenta je pozicija organizacije na tržištu, inovativnost, produktivnost, razvoj ljudi, kvaliteta i finansijski rezultat.
6. Rezultati postoje samo izvana. Rezultat poslovanja je zadovoljan kupac. Rezultat škole je učenik koji je nešto naučio i koji će to deset godina kasnije pretočiti u praksu. Unutar organizacije postoje samo troškovi.³

Prema definiciji, menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve. Ta osnovna definicija zahtjeva sljedeće nadopune:

1. Kao menadžeri, ljudi izvršavaju menadžerske funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja.
2. Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije.
3. Odnosi se na menadžere na svim organizacijskim razinama.
4. Cilj je svih menadžera isti: stvoriti višak.
5. Upravljanje se bavi proizvodnošću; to prepostavlja učinkovitost i efikasnost.⁴

Pogledajte film „*Definition of Management*“ [online]. Dostupno na:
<https://www.youtube.com/watch?v=OBqwhYLEJo> [19. veljače 2020.]

Trajanje: 2:38 minuta

³ Drucker, P. (2005) *Najvažnije o menadžmentu*: Zagreb: M.E.P. Consult. Str. 20 do 22

⁴ Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 4



Vrste menadžmenta

Teorija i praksa menadžmenta razlikuje tri osnovne varijante upravljačkih aktivnosti:

1. Strateški menadžment
2. Operativni menadžment
3. Menadžment poslovnih područja.

Bitne odrednice menadžmenta

1. Rad s ljudima i pomoću njih – Menadžment ostvaruje da se ciljevi organizacije ostvare kolektivnom akcijom nositelja pojedinačnih zadataka.
2. Ciljevi organizacije - Organizacija postoji da bi ispunila svrhu i misiju i ostvarila zadane ciljeve.
3. Efikasnost - Raditi prave stvari na pravi način (djelotvornost).
4. Efektivnost - Raditi prave stvari, tj. odabratи prave ciljeve (učinkovitost).
5. Ograničeni resursi - Potrebno je racionalno postupati s materijalnim resursima i energentima.
6. Promjenjivo okruženje - Okruženje je složeno i heterogeno i zahtijeva stalnu kontrolu utjecaja iz okruženja. Odražava neizvjesnost.⁵

Dvije grupe pretpostavki o prirodi menadžmenta

Prva grupa premlisa se odnosi na poslovni menadžment:

1. Menadžment je – poslovni menadžment.
2. Postoji ili mora postojati jedna optimalna organizacijska struktura.
3. Postoji ili mora postojati jedan optimalan način rukovođenja ljudima.

Druga grupa premlisa se odnosi na praksu menadžmenta:

1. Tehnologija, tržišta i krajnji korisnici su zadani.
2. Predmet menadžmenta je zakonski reguliran.
3. Menadžment je fokusiran na tvrtku iznutra.
4. Ekonomija koja je definirana nacionalnim granicama je okruženje organizacije i menadžmenta.⁶

Pogledajte film „Management tutorial: What is management?“ [online]. Dostupno na:
<https://www.youtube.com/watch?v=9EBILBenBfw> [19. veljače 2020.].

Trajanje: 4:56 minuta

Određivanje i važnost menadžerskih vještina

Robert L. Katz je identificirao tri vrste vještina potrebnih menadžerima:

1. Tehnička vještina – znanje i umijeće u aktivnostima koje uključuju metode, procese i postupke. To uključuje rad s alatima i specifičnim tehnikama.

⁵ Wikipedia (2019) *Menadžment* [online]. Dostupno na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Menad%C5%BEment> [24. veljače 2020.]

⁶ Drucker, P. (2005) *Najvažnije o menadžmentu*: Zagreb: M.E.P. Consult. Str. 67

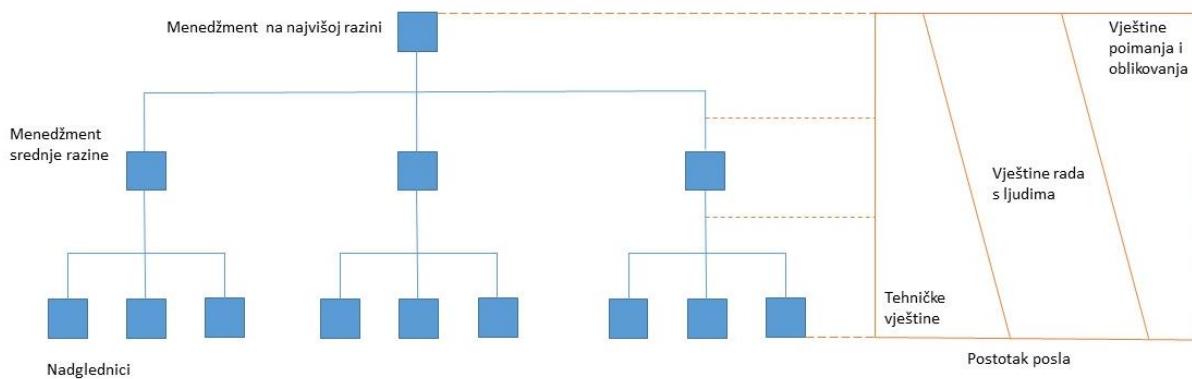
2. Vještina rada s ljudima – kooperativnost i sposobnost za timski rad, stvaranje okruženja u kojem se ljudi osjećaju sigurno i slobodni su izraziti svoja mišljenja.
3. Vještina poimanja – sposobnost viđenja „velike slike“, prepoznavanje važnih elemenata u situaciji i razumijevanje odnosa među tim elementima.

Ovim vještinama se može dodati i:

4. Vještina oblikovanja – sposobnost rješavanja problema na način koji će koristiti organizaciju, odnosno dati praktično rješenje problema.

Relativna važnost tih vještina može se razlikovati na različitim razinama u hijerarhijskoj organizaciji, a prikazana je na slici 1.⁷

Slika 1: Vještine i razine menadžmenta



Važnost vještina razlikuje se na različitim razinama menadžmenta.

Izvor:
Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 7

Većina današnjih autora kaže da "suvremenom tvrtkom moraju upravljati emocionalno zreli menadžeri. Menadžeri koji nadziru svoje osjećaje i vladaju njima, pravilno postupaju pod stresom i znaju podnijeti neuspjhe i razočaranja. Za uspjeh u poslu nisu više dovoljni samo inteligencija, obrazovanje i stručnost, već je potrebno umijeće nošenja sa samim sobom i sa suradnicima. Od suvremenih se menadžera traže komunikacijske vještine, međuljudske vještine, odnosno prepoznavanje emocija kod drugih i upravljanje njihovim emocijama i motivacijom te vladanje samim sobom kroz inicijativu, pouzdanost, ustrajnost, samopouzdanje, nagon za postignućem."⁸

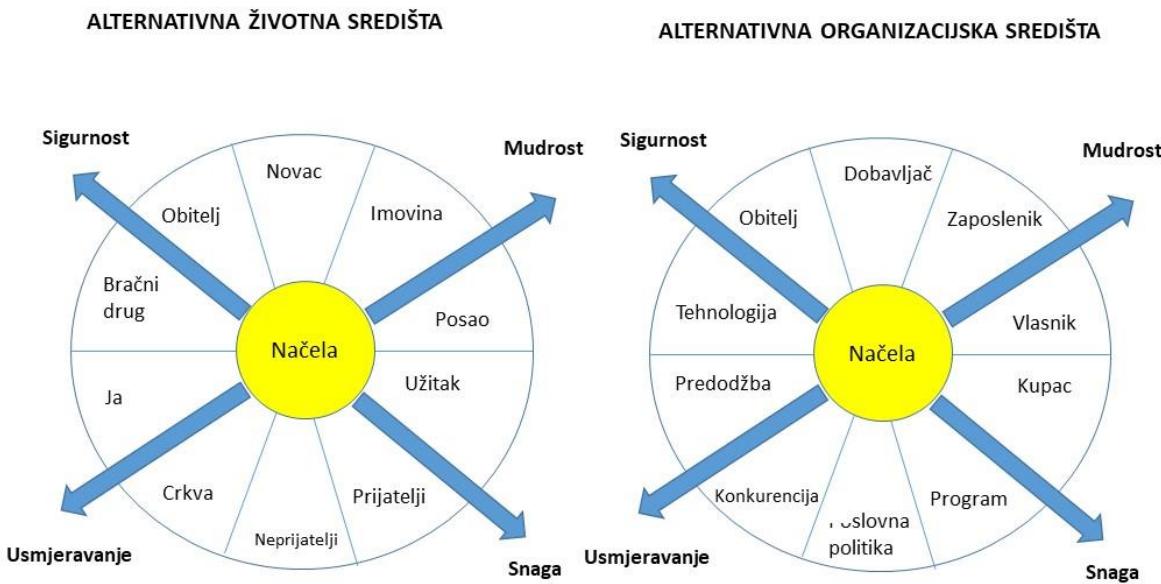
Navedenom se može dodati općenito izgrađivanje života na temeljima ispravnih načela koja su prikazana na slici 2. Koncentracijom na načela stječemo dovoljno sigurnosti da se ne osjećamo ugroženi promjenama, usporedbama ili kritikom; dovoljno usmjerenošći da otkrijemo koja nam je zadaća, odredimo vlastitu ulogu i ispišemo ciljeve i scenarije djelovanja; dovoljno mudrosti da učimo na vlastitim pogreškama i neprestano tražimo

⁷ Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 6

⁸ Žagar, J. (2008) Emocionalna inteligencija i inovativnost. *Zbornik radova 9. hrvatske konferencije o kvaliteti Kvaliteta, inovacije, promjene – ključ opstanka 21. – 23. travnja 2008., Zadar*. Zagreb: Hrvatsko društvo za kvalitetu [CD ROM]

mogućnosti napredovanja i poboljšavanja; te dovoljno snage da komuniciramo i surađujemo, čak i u uvjetima stresa i premorenosti.⁹

Slika 2: Vođenje temeljeno na načelima



Izvor:
Covey, S.R. (2004) *Uspješno vođenje na temeljima načela*. 2. izd. Zagreb: Mozaik knjiga. Str. 18 i 21

Prema S.R. Coveyu osobine onih koji vode na temeljima načela su stalno učenje, usmjerenost na pomaganje i pružanje usluga, zračenje pozitivnom energijom, vjera u druge, vođenje uravnoteženog života. Oni život smatraju pustolovinom, sinergični su i vježbaju radi samoobnavljanja.

Vježba 1

1. Intervjuirajte dva lokalna privredna menadžera i pitajte ih kako su učili o menadžmentu. Pitajte koje su knjige o menadžmentu pročitali. Ispitajte koliko su im te knjige pomogle u upravljanju. Možda će i Vama biti zanimljivo kupiti neku knjigu o menadžmentu!
2. Intervjuirajte dva menadžera javnih ustanova i pitajte ih kako se njihov posao razlikuje od onog koji obavljaju privredni menadžeri. Kako znaju koliko dobro funkcioniра njihov odjel, agencija ili organizacija, budući da profit vjerojatno nije jedan od kriterija mjerjenja učinkovitosti i efikasnosti.

Zaključke podijelite na forumu.

⁹ Covey, S.R. (2004) *Uspješno vođenje na temeljima načela*. 2. izd. Zagreb: Mozaik knjiga. Str. 18



Vještine planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole

Planiranje

Da bi skupni nadzor u organizaciji bio učinkovit, ljudi moraju znati što se od njih očekuje. Planiranje je najosnovnija od svih menadžerskih funkcija. Planiranje uključuje izbor misija i ciljeva te akcija za njihovo ostvarenje: ono iziskuje odlučivanje, tj. izbor između alternativnih budućih smjerova djelovanja. Planiranje premošćuje jaz između onoga gdje smo sada i onoga gdje želimo biti. Iako rijetko možemo točno predvidjeti budućnost, premda čimbenici izvan naše kontrole mogu omesti i najbolje postavljeni plan, ukoliko ne bismo planirali, prepustamo događaje slučaju. Planiranje je intelektualno zahtjevan proces: traži da svjesno odredimo smjerove djelovanja i temeljimo naše odluke na svrsi, znanju i brižljivim procjenama.

Bitnost planiranja možemo naglasiti ispitujući njegova četiri glavna aspekta: (1) doprinos planiranja svrsi i ciljevima, (2) primat planiranja među menadžerskim zadacima, (3) sveprisutnost planiranja i (4) efikasnost stvorenih planova.

Prema Weihrichu i Koontzu **vrste planova** su:

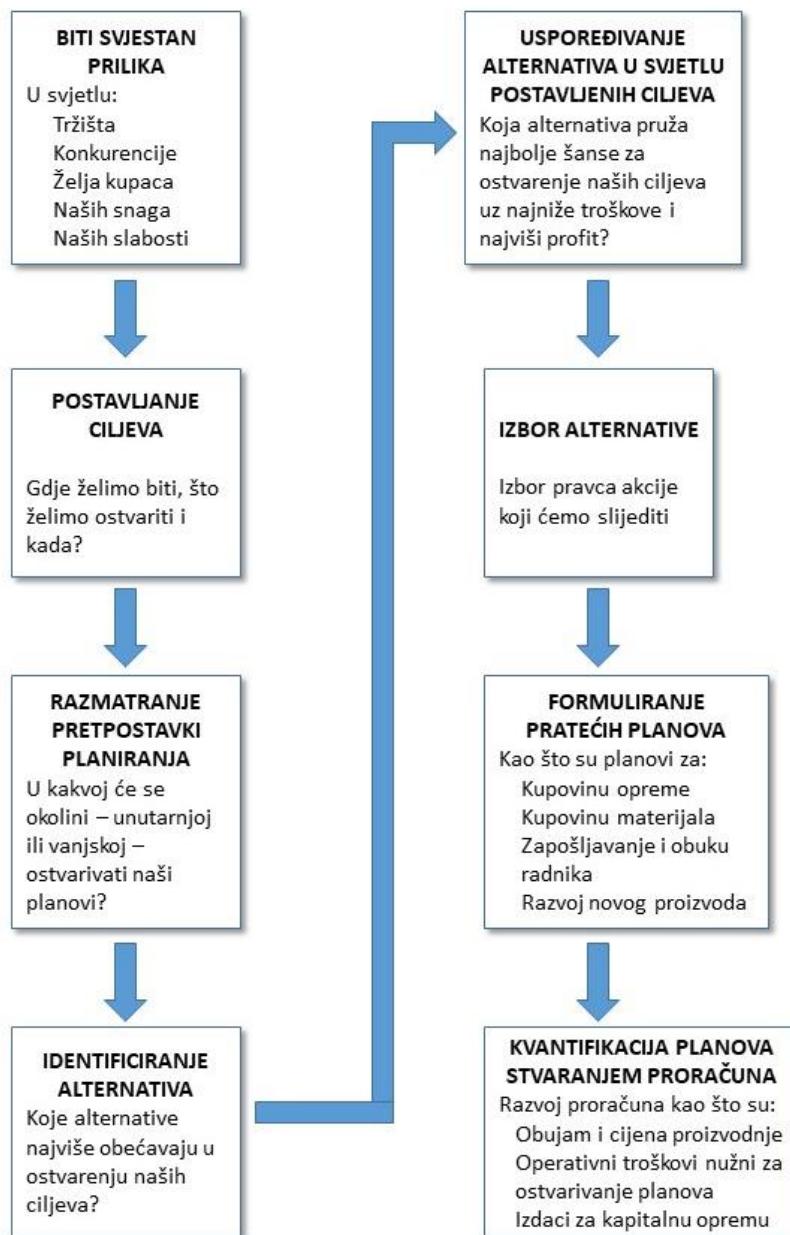
- **Svrhe ili misije** – identificiraju osnovnu funkciju ili zadatak organizacije ili bilo kojeg njezinog dijela.
- **Ciljevi** – krajnje točke prema kojima su usmjerenе aktivnosti.
- **Strategije** – determiniranje osnovnih dugoročnih ciljeva organizacije, usvajanje pravaca akcija i alokacija resursa nužnih za njihovo ostvarenje.
- **Politike** – izjave koje vode ili usmjeravaju razmišljanje o odlučivanju.
- **Procedure** – ustanovljuju nužan način postupanja u budućim aktivnostima.
- **Pravila** – izričito nalaže određene akcije ili uzdržavanja od njih i ne dopuštaju slobodu u odlučivanju.
- **Programi** – skupovi ciljeva, politika, procedura, pravila, zadataka, koraka, resursa i drugih elemenata nužnih za izvođenje neke aktivnosti.
- **Proračuni** – iskazi očekivanih rezultata izraženih brojčano.

Na slici 3 su prikazani koraci u planiranju.¹⁰

¹⁰ Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 118 do 131



Slika 3: Koraci u planiranju



Izvor:

Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 131

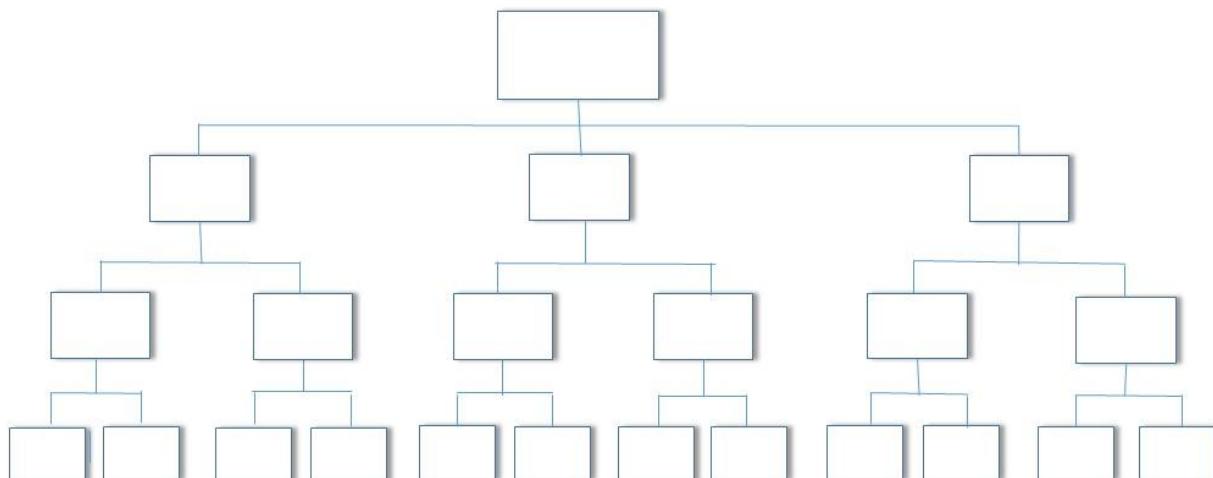
Organiziranje

Dobri i na suradnju spremni ljudi najučinkovitije će raditi zajedno, ako znaju uloge koje imaju u timskom djelovanju i njihov odnos prema ulogama drugih. Menadžerska je funkcija organiziranja u bitnome oblikovanje i održavanje tih sustava uloga. Organizacijska uloga mora, da bi postojala i bila ljudima razumljiva, sadržavati: (1) provjerljive ciljeve, (2) jasnu predodžbu glavnih dužnosti ili aktivnosti koje ona uključuje i (3) dogovorenog područje slobode odlučivanja ili ovlasti kako bi nositelj uloge znao što može činiti kako bi postigao ciljeve. Radi učinkovitog obavljanja uloge treba osigurati opskrbu potrebnim informacijama i drugim sredstvima koja su nužna za uspješan rad u toj ulozi.

U tom smislu smatramo da organiziranje predstavlja (1) ustanovljavanje i klasificiranje potrebnih aktivnosti, (2) grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva, (3) dodjeljivanje svake grupe aktivnosti pojedinom menadžeru zajedno s ovlastima nužnim za njihovo nadgledanje te (4) osiguranje koordinacije u organizacijskoj strukturi i to vodoravne i okomite.

Na slikama 4.1 i 4.2 su prikazani prednosti i nedostaci organizacijskih struktura s uskim i širokim rasponima.¹¹

Slika 4.1: Organizacijska struktura s uskim rasponima



Prednosti:

- Nadgledanje iz blizine
- Kontrola iz blizine
- Brza komunikacija između podređenih i nadređenih

Nedostaci:

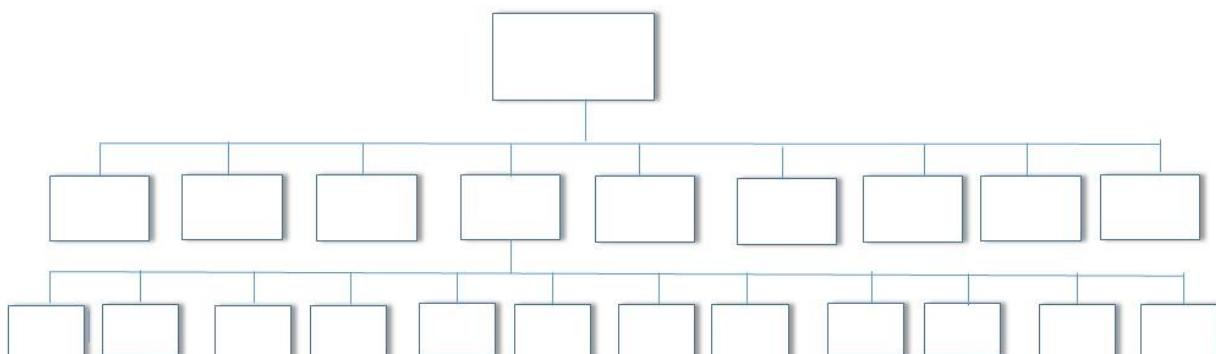
- Nadređeni se obično suviše uključuju u rad podređenih
- Mnogo razina menadžmenta
- Visoki troškovi zbog mnogo razina
- Prevelika udaljenost između najviše i najniže razine

Izvor:

Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 247

¹¹ Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 244

Slika 4.2: Organizacijska struktura sa širokim rasponima

**Prednosti:**

- Nadređeni su prisiljeni delegirati
- Potrebne su jasne politike
- Podređeni moraju biti pažljivo odabrani

Nedostaci:

- Tendencija da preopterećeni nadređeni postanu „uska grla“ u odlučivanju
- Opasnost da nadređeni izgubi kontrolu
- Zahtijeva izuzetno kvalitetne menadžere

Izvor:

Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 247

Vodenje

Vodstvo se definira kao proces utjecanja na ljudi na način da oni spremno i poletno teže ka ostvarenju skupnih ciljeva, gorljivo i pouzdano. Vođe su usmjereni k budućnosti; oni inspiriraju članove i zacrtavaju smjer organizacije. Vještina vođenja je sastavljena od četiri elementa: (1) sposobnosti uspješnog i odgovornog korištenja moći, (2) sposobnosti razumijevanja da ljudi u različitom vremenu i u različitim situacijama imaju različite motive, (3) sposobnosti da inspiriraju i (4) sposobnosti da djeluju na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije.¹²

Za liderstvo možemo općenito reći da je to skup znanja, vještina, svojstava karaktera i osobnosti koji potiče sljedbenike na zajednički rad za postizanje općeg cilja. Liderstvo se značajno razlikuje od menadžmenta, ali se te dvije koncepcije međusobno ne isključuju. Lideri često nesvesno preferiraju jedan od prepoznatljivih stilova liderstva:

- Liderstvo odnosa: Djeluje na osnovi povjerenja i poštovanja. Organizira zaposlenike u sinergične timove.
- Liderstvo usmjeravanja: Analizira informacije s razine sveobuhvatne slike i govori zaposlenicima što treba činiti.

¹² Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 578 do 583



- Liderstvo nadahnuća: Obogaćuje zaposlenike dajući im smisao rada i života. Podržava osobni razvoj i daje dušu organizaciji.
- Vizionarsko liderstvo: Kreira koncepte koji vode do izvrsnosti. Nudi ideje koje pomažu zaposlenicima na putu prema izvrsnosti.

Lideri i menadžeri upravljaju organizacijom. Usporedba lidera i menadžera je prikazana u tabeli 1.¹³

Tabela 1:
Usporedba lidera i menadžera

Lider	Menadžer
Orijentiran je prema budućnosti.	Izvršava zadaće na pravi način.
Ostvaruje prave zadaće.	Orijentiran je na tržišni rezultat uz minimalni utrošak potrebnih resursa.
Oslanja se na vrijednosti i načela.	Oslanja se na metode.
Potiče učinkovitost zaposlenika.	Koristi djelotvornost organizacije.
Bavi se uspostavom zajedničke vizije.	Bavi se oblikovanjem organizacije.
Izvodi snagu iz vrijednosti i korektnih načela.	Izvodi snagu iz položaja u organizaciji i autoriteta.
Bavi se uvjeravanjem, motiviranjem i osnaživanjem.	Bavi se uglavnom zapovijedanjem i kontrolom.
Ocenjuje učinak.	Obično ocjenjuje podređene.
Djeluje holistički i integrirajuće.	Slijedi tijek procesa.
Ima sljedbenike.	Ima podređene.
Ne boji se jakih suradnika, već olakšava i slavi njihova postignuća.	Često je zaokupljen čuvanjem svojeg položaja.

Izvor:

Oslić, I. (2008) *Kvaliteta i poslovna izvrsnost: Pristupi i modeli*. Zagreb: M.E.P. Consult. Str. 159

¹³ Oslić, I. (2008) *Kvaliteta i poslovna izvrsnost: Pristupi i modeli*. Zagreb: M.E.P. Consult. Str. 154 i 155

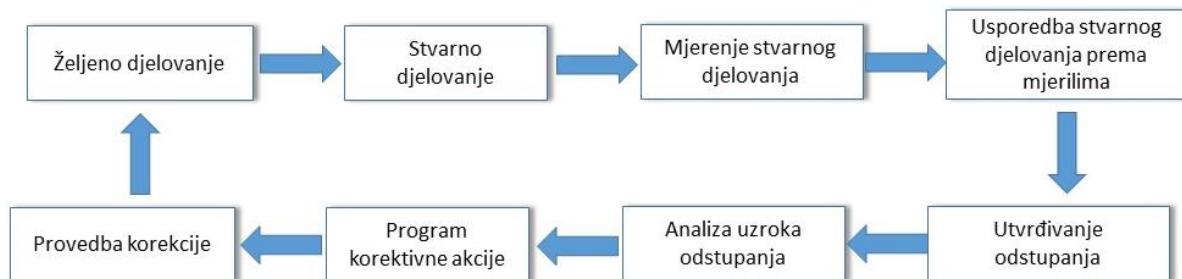
Pogledajte film „What Is Leadership?“ [online]. Dostupno na:
<https://www.youtube.com/watch?v=zpNWDekfGoq> [23. veljače 2020.]
Trajanje: 12:44 minute

Kontrola

Temeljni sustav kontrole obuhvaća tri koraka:

1. *postavljanje pokazatelja* – pokazatelji predstavljaju kriterije učinkovitosti (fizički, troškovni, novčani, prihodovni, programski, nematerijalni, ciljevi, strateški planovi kao kontrolne točke za provođenje kontrole strategije)
2. *mjerenje učinkovitosti* – gledati unaprijed i predvidjeti moguća odstupanja od postavljenih pokazatelja
3. *otklanjanje odstupanja* od pokazatelja i planova, što je prikazano na slici 5.

Slika 5: Povratna veza upravljačke kontrole



Izvor:
Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 585

Sposobnost odabira kritičnih točaka kontrole predstavlja jednu od temeljnih menadžerskih vještina. S tim bi u vezi menadžeri trebali postaviti ovakva pitanja:

- Što je to što će najbolje odraziti ciljeve moga odjela?
- Što će najbolje otkriti neispunjeno ciljeva?
- Što predstavlja najbolje mjerilo kritičkih odstupanja?
- Po kojoj osnovi se može otkriti tko je odgovoran za pojedinu pogrešku?
- Koji će pokazatelji prouzrokovati najmanje troškove?
- Za koje pokazatelje se mogu ekonomično dobiti informacije?



U praksi najčešće susrećemo ove vrste pokazatelja za utvrđivanje kritičnih točaka:

- pokazatelji izraženi u fizičkim jedinicama
- pokazatelji izraženi u troškovima
- kapitalni pokazatelji
- pokazatelji izraženi u prihodima
- programski pokazatelji
- nematerijalni pokazatelji
- ciljevi kao pokazatelji
- strateški planovi kao mjerne točke za kontrolu strategije.¹⁴

Veoma je važno spoznati da se povremeni problemi mogu pronaći i na njih se djeluje kontrolom kvalitete (usporedba subjekta kontrole sa specifikacijama i otklanjanje odstupanja), dok trajni problemi zahtijevaju drugačiji proces, a to je poboljšavanje kvalitete (utvrđivanje uzroka odstupanja, otklanjanje uzroka, održavanje stečenog stanja).¹⁵

Vježba 2:

1. Uzmite neki problem planiranja s kojim ste sami sada suočeni i nastavite se njime baviti u skladu s koracima planiranja iznesenima u ovom poglavlju.
2. Intervjuirajte menadžera u Vašoj organizaciji i pitajte ga koliko ima podređenih. Da li je broj izravno podređenih različit na vrhu, na sredini i na dnu organizacije? Što stvarno određuje raspon upravljanja u toj organizaciji? Mislite li da je raspon prikladan za organizaciju?
3. Oblikujte sustav kontrole za mjerjenje napretka u Vašem poslu. Primijenite koncepte sustava povratne veze i kontrole unaprijed.
4. Intervjuirajte dva menadžera o vrsti kontrole koja se koristi u njihovoj organizaciji. Možete li identificirati pokazatelje prema kojima bi se točno mogla izmjeriti učinkovitost? Da li se učinkovitost mjeri prema pokazateljima i da li su odstupanja pravovremeno razmatrana? Kad se otkriju odstupanja, koliko potraje prije nego što se poduzmu korekcije u specifičnim situacijama?

Zaključke podijelite na forumu.

¹⁴ Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 578 do 583

¹⁵ Juran, J.M. i Gryna, F.M. (1999) *Planiranje i analiza kvalitete*. 3. izd. Zagreb: MATE. Str. 9



Vještine upravljanja ljudskim resursima, komuniciranja i odlučivanja

Upravljanje ljudskim resursima

Upravljačka se funkcija vodstva definira kao proces utjecanja na ljudе tako da oni pridonesu organizacijskim i grupnim ciljevima. Funkcijom vođenja menadžeri pomažu ljudima da uvide da mogu zadovoljiti svoje vlastite potrebe i koristiti svoje potencijale uz istovremeno doprinošenje ciljevima organizacije. Menadžeri trebaju, stoga, posjedovati razumijevanje pretpostavljenih uloga ljudi, ljudske individualnosti i osobnosti.

Ljudi igraju različite uloge, ali su također i sami različiti. Ipak, u organizacijama se često pretpostavlja da postoji prosječna osoba pa razvijaju pravila, procedure, radne rasporede, norme sigurnosti i opise radnih mјesta ne vodeći računa da ljudi imaju različite potrebe, ambicije, stavove, želje za odgovornošću, razinu znanja i vještine i različite potencijale. Ukoliko ne shvate ljudsku složenost i osobnost, menadžeri mogu pogrešno primijeniti općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji.¹⁶

Svaka bolja organizacija, barem jednom godišnje, sustavno provodi mjerjenje zadovoljstva svih zaposlenika. To je najbolje raditi putem ankete koja je objavljena na internetu, a obradu podataka neka radi neovisna organizacija. Organizacija tako dobiva potpuni pokazatelj ljudskog kapitala (Human Capital Indeks – HCI). HCI ima pokazatelje za motiviranost, odgovornost, ovlaštenja, suradnju, organizaciju i učenje. Dodamo li tome pokazatelj kapitala organizacijske kulture (liderstvo, ciljevi, organizacijska struktura, klima u organizaciji, upravljanje zaposlenicima i ponašanjem) i pokazatelj procesnog kapitala, dobivamo intelektualni kapital organizacije.¹⁷

Komunikacija

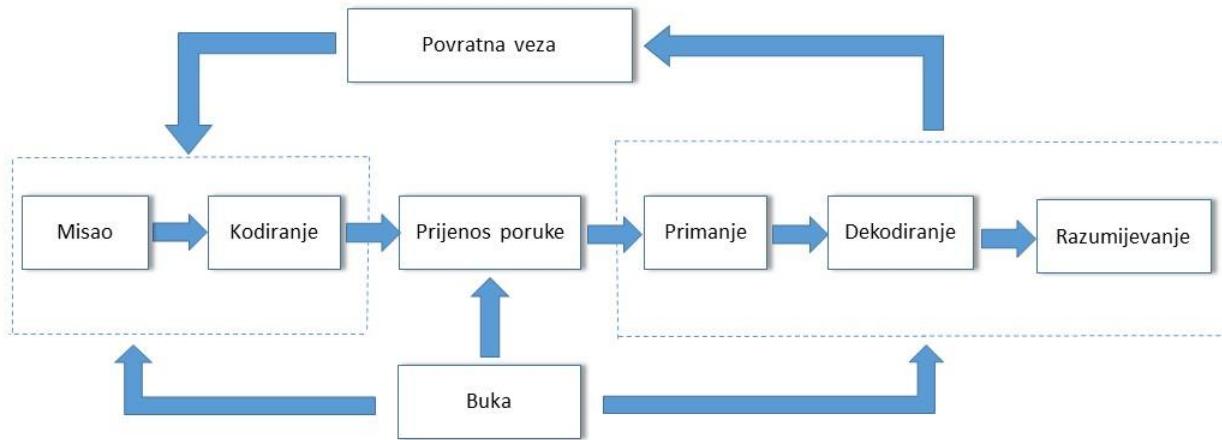
Iako se komunikacija primjenjuje u svim fazama procesa upravljanja, posebno je važna za funkciju vođenja. Komunikacija je prijenos informacija od pošiljatelja k primatelju uz uvjet da primatelj razumije informaciju. Buka u komunikacijskom kanalu otežava, a povratna informacija olakšava komunikaciju. U najširem smislu svrha komunikacije u organizaciji je provesti promjenu – usmjeriti akcije u cilju dobrobiti organizacije. Model procesa komunikacije je prikazan na slici 6.

¹⁶ Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 460 i 461

¹⁷ Oslić, I. (2008) *Kvaliteta i poslovna izvrsnost: Pristupi i modeli*. Zagreb: M.E.P. Consult. Str. 38



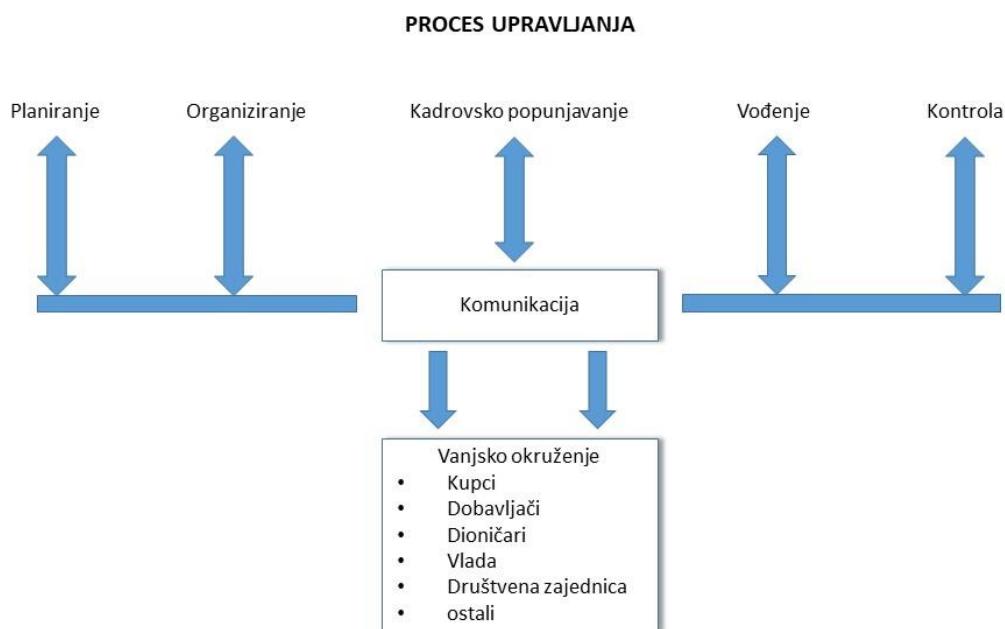
Slika 6: Model procesa komunikacije



Izvor:
Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 540

Komunikacija je posebno potrebna za (1) uspostavljanje i provođenje ciljeva organizacije, (2) razvitak planova za njihovo ostvarivanje, (3) organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način, (4) izbor, razvitak i ocjenjivanje članova organizacije, (5) vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinositi i (6) kontrolu ostvarenja.¹⁸ Svrha i funkcija komunikacije su prikazane na slici 7.

Slika 7: Svrha i funkcija komunikacije



Izvor:
Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 539

U samom korijenu većine poteškoća s komunikacijom nalaze se problemi percepcije ili vjerodostojnosti. Određeni stavovi, oblici ponašanja i osjećaji, koji su oblikovani našom percepcijom svijeta, ključni su za pročišćavanje komunikacijskih linija.

Stavovi:

- Iskazujem dobru volju; ne dovodim u pitanje tvoju iskrenost ni tvoj zdrav razum.
- Stalo mi je do našeg odnosa i želim razriješiti tu razliku u percepciji. Molim te, pomogni mi da situaciju sagledam iz tvog kuta.
- Otvoren sam utjecajima i pripravan za promjenu.

Oblici ponašanja:

- Slušajte kako biste shvatili.
- Govorite kako bi sugovornik shvatio vas.
- Dijalog započnite od zajedničke referentne točke u vezi s kojom se slažete, a potom polako napredujte prema područjima neslaganja.

¹⁸ Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 537 i 538

Jezik logike i jezik osjećaja su dva različita jezika. Jezik osjećaja je daleko snažniji i poticajniji. Zato je važno slušati prije svega očima i srcem, a potom i ušima. Posvećivanje pune pozornosti, potpuna nazočnost u sadašnjem trenutku, nadilaženje vlastitog životopisa i sagledavanje stvari iz tuđeg kuta gledanja – sve to zahtijeva hrabrost, strpljenje i unutarnju snagu.¹⁹

Pogledajte film „Komunikacijske vještine - savjet komunikacijskog stručnjaka“ [online].

Dostupno na: https://www.youtube.com/watch?v=Og_cRwCkx4q

[23. veljače 2020.]

Trajanje: 6:12 minuta

Odlučivanje

Odlučivanje se definira kao odabir nekog smjera djelovanja između više alternativa, ono je bit planiranja. Ne može se donijeti plan sve dok nije donešena odluka o angažiranju resursa, ugleda ili smjera djelovanja. Proces koji dovodi do donošenja odluke može se zamišljati kao (1) stvaranje pretpostavki, (2) ustanovljenje alternativa, (3) vrednovanje alternativa (slika 8) u svjetlu postavljenog cilja i (4) izbor alternative, tj. donošenje odluke.²⁰

Slika 8: Osnove za izbor između alternativnih pravaca akcije



Izvor:
Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 204

¹⁹ Covey, S.R. (2004) *Uspješno vođenje na temeljima načela*. 2. izd. Zagreb: Mozaik knjiga. Str. 107 i 113

²⁰ Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate. Str. 199



Prema B. Bebeku proces odlučivanja se zbiva u ove četiri faze:

1. Identifikacija problema: Sastoje se od utvrđivanja odnosno procjene samog problema, ali je pri tom potrebno shvatiti i odrediti uzroke nastanka tog problema kako bi se omogućilo njegovo uspješno rješavanja te da bi se proces donošenja odluka mogao nesmetano nastaviti.
2. Identifikacija i vrednovanje alternativnih rješenja problema: Prije ove faze moraju se definirati zadaci i provesti analiza postojećeg stanja. Prilikom definiranja zadatka treba stalno imati na umu svrhu procesa odlučivanja, što se njime želi postići jer se na temelju toga određuje što sve treba poduzeti da bi se riješio postojeći problem. Analiza postojećeg stanja u organizaciji potrebna je da bi se utvrdila raspoloživa sredstva i resursi, ljudski potencijali, informacije i sav ostali inventar koji bi mogao poslužiti i pomoći pri donošenju odluka. Tek se sada može pristupiti traženju inačica rješenja i njihova vrednovanja.
3. Donošenje odluke: Nakon kvalitetne pripreme, donošenjem odluke se odabire jedna, najprikladnija inačica za zadane okolnosti i ograničenja, a ostale inačice se odbacuju.
4. Implementacija odluke i kontrola. Menadžment organizacije je zadužen za provedbu odluka pa kvaliteta obavljanja tog procesa odražava sposobnost i uspješnost menadžmenta. Ako se pri kontroli utvrde neka odstupanja, menadžment mora reagirati, provesti popravne akcije za otklanjanje odstupanja i uvesti potrebne promjene.²¹

Prema P. Druckeru elementi procesa djelotvornog donošenja odluka su:

1. Potpuno uviđanje da je problem generički i da se može riješiti samo odlukom koja ustanavljuje pravilo, načelo.
2. Određivanje specifikacija kao odgovor na zadovoljavajuće rješavanje problema, tj. definicija „graničnih uvjeta“.
3. Podrobno razmišljanje o tome što je „ispravno“, tj. rješenje koje će u potpunosti zadovoljiti specifikacije prije nego što se pozornost posveti kompromisima, prilagođavanjima i ustupcima koji su potrebni da bi odluka bila prihvatljiva.
4. Ugrađivanje djelovanja u odluku pomoću kojeg će se ona provesti.
5. „Povratne informacije“ koje testiraju valjanost i učinkovitost odluke u odnosu prema stvarnom tijeku stvari.²²

Vježba 3:

1. Prikupite informacije o organizaciji koju poznajete i otkrijte zašto ljudi pridonose njezinim ciljevima.
2. Prisjetite se situacije koja se dogodila na poslu i identificirajte komunikacijske probleme koje ste opazili ili iskusili.
3. Posjetite knjižnicu i napravite istraživanje o javnoj osobi koja dobro komunicira. Raspravite odnos njezinih osobnih karakteristika i komunikacije.
Zaključke podijelite na forumu.

²¹ Bebek, B. (2006) *Projektiranje procesa i struktura organizacije*. Zagreb: Sinergija. Str. 73 do 76

²² Drucker, P. (2005) *Najvažnije o menadžmentu*: Zagreb: M.E.P. Consult. Str. 207

Osnove marketinga i finansijskog poslovanja

Marketing

Prema definiciji Američkog društva za marketing, marketing je proces planiranja i izvršavanja koncepcije, cijene i distribucije ideja, proizvoda i usluga kako bi kreirao razmjenu koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacije.

Marketinški se koncept oslanja na četiri potpornja:

1. Ciljano tržište – tržište koje organizacija pažljivo izabire i njemu prilagođava specifičan marketinški miks²³ (slika 9).
2. Potrebe potrošača – koje potrošači mogu odmah izraziti, koje organizacija može predvidjeti u bliskoj budućnosti te one koje organizacija može kreirati, a potrošači pokazuju izrazito zadovoljstvo u odnosu na njih.
3. Integrirani marketing – svi zaposlenici odjela za marketing i svi ostali odjeli u organizaciji djeluju zajednički u interesu potrošača.
4. Profitabilnost – krajnji cilj marketinške orientacije poslovanja. Postizanje profita posljedica je zadovoljavanja potreba potrošača.

Slika 9: Marketinški miks



²³ Marketing 21, A marketing mix fogalma és értelme [online]. Dostupno na:
<https://marketing21.hu/2017/01/15/marketing-mix-4p-es-7p-2/> [23. veljače 2020.]



U svojem razvoju marketinška koncepcija poslovanja je danas prerasla u koncept društveno odgovornog marketinga koji smatra da je zadatak organizacije odrediti potrebe, želje i interes ciljanog tržišta i isporučiti željeno zadovoljstvo efektivnije i efikasnije od konkurenkcije na način da podrži dobrobit potrošača i cjelokupnog društva.²⁴

Stalna spoznaja o klijentima i njihovim potrebama ugrađena je u bit upravljanja marketingom. Pod klijentima u praćenju zadovoljstva prvenstveno podrazumijevamo one koji trenutno posluju s organizacijom, ali ne smiju se zanemariti ni klijenti koji posluju s konkurentskim organizacijama, niti potencijalni klijenti koji sada iz nekog razloga ne upotrebljavaju taj proizvod ili uslugu, a u budućnosti postoji velika vjerojatnost da ga počnu upotrebljavati. Jednako tako organizacija treba biti svjesna postojanja ljudi koji nikada neće ni pod kakvima uvjetima koristiti proizvod ili uslugu i koje možemo promatrati kao absolutne nekorisnike, nepotrošače.²⁵

Mnoge tvrtke troše značajnu količinu novca da bi uvjerile kupce kako su njihovi proizvodi ili usluge bolji od proizvoda ili usluga njihovih konkurenata, iako to stvarno nije tako. Kupci žele točno znati što je na proizvodu ili usluzi bolje nego na ostalima, odnosno što će dobiti za svoj novac. Konkurentska prednost može proizaći iz unutrašnjih i vanjskih izvora. Neki od izvora konkurentske prednosti dani su u tabeli 2.²⁶

Pogledajte film „*Osnove marketinga, komunikacije i brendinga I Pokreni biznis*“ [online]. Dostupno na: https://www.youtube.com/watch?v=SSyxE38_s4A [23. veljače 2020.]
Trajanje: 15:20 minuta

²⁴ Renko, N. (2009) *Strategije marketinga*. 2. izd. Zagreb: Naklada Ljevak. Str. 5 do 8

²⁵ Vranešević, T. (2000) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden marketing. Str. 81

²⁶ Žagar, J. (2011) Zašto da poslujem s Vama, a ne s vašom konkurenjom? U: Drljača, M., ur. *Zbornik radova 12. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvalitetom do poslovne izvrsnosti 17. – 18. ožujka 2011.*, Osijek. Zagreb: Hrvatsko društvo menadžera kvalitete. Str. 122



Tabela 2: Izvori konkurenčne prednosti

ODNOSI <ul style="list-style-type: none">• Potrošači lojalni marki• Visoki troškovi prelaska potrošača na drugu marku• Dugoročni odnosi s dobavljačima• Dominacija na tržištu• Ugovori o zajedničkom marketingu i zajedničkoj marki• Fleksibilniji uvjeti kreditiranja najvažnijih malih kupaca koji nemaju podršku banke• Obuka zaposlenika i/ili klijenata	CIJENA <ul style="list-style-type: none">• Niži proizvodni troškovi• Kupovanje velikih količina robe• Niski troškovi distribucije
ZAKONSKI <ul style="list-style-type: none">• Patenti i trgovačke marke• Porezne prednosti• Zakoni po zonama• Globalna trgovačka ograničenja• Zaštita okoliša• Urbanistički planovi	OGLAŠAVANJE <ul style="list-style-type: none">• Imidž tvrtke• Veliki budžet za promociju• Jaka prodaja i marketing• Kreativnost
PROIZVOD <ul style="list-style-type: none">• Vrijednost marke• Ekskluzivni proizvodi• Osobine proizvoda• Jamstva i osiguranja• Dulji vijek trajanja• Istraživanje i razvoj• Bolji materijali• Ručna izrada• Obrtaj (nadzor) zaliha• Informiranost (npr. o promjenama cijena ili opskrbe materijalom, razvojnim trendovima)	PROIZVODNJA <ul style="list-style-type: none">• Investicija u opremu• Kraći rokovi isporuka• Uvećana proizvodnja
	DISTRIBUCIJA <ul style="list-style-type: none">• Brža isporuka• Dostava na vrijeme• Posebne dostave• Pošiljke su uvek kompletne• Više odgovarajućih lokacija• Veličina voznog parka
	LJUDSKI POTENCIJAL <ul style="list-style-type: none">• Tehnički i tehnološki stručan• Organizacijska kultura• Odanost zaposlenika• Iskustvo• Nagrađivani zaposlenici• Zaposlenici koji posjeduju patente

Izvori:

Prilagođeno prema

Renko, N. (2009.) *Strategije marketinga*. 2. izd. Zagreb: Naklada Ljevak. Str. 103 i
Smith, J. L. (2007.) *Kako stvoriti konkurenčnu prednost*. Zagreb: Naklada Ljevak. Str. 62-67 i 156-166



Finansijsko poslovanje

Finansijsko se upravljanje obavlja primjenom triju upraviteljskih procesa: planiranja, kontrole i poboljšanja. Ova tri finansijska procesa osiguravaju metodičan pristup za usmjeravanje kvalitete. Neki ključni elementi tih triju procesa su:

- Za planiranje financija predviđanje u proračunu.
- Za kontrolu financija mjerjenje izdataka.
- Za poboljšanje financija smanjenje troškova.²⁷

Maksimizacija profita

U malim tvrtkama kojima upravljuju njihovi vlasnici, profit će vjerojatno dominirati svim odlukama. U većim tvrtkama, menadžeri koji svakodnevno donose operativne odluke nemaju previše dodira s vlasnikom, što im ostavlja djelomičnu slobodu upravljanja tvrtkom i omogućuje im odmak od ponašanja koje bi težilo maksimizaciji profita. Međutim, tvrtke koje ne maksimiziraju profit dugoročno ne mogu opstati u konkurentnim industrijama.

Profit je razlika između (ukupnih) prihoda i (ukupnih) troškova. Granični prihod je promjena prihoda izazvana promjenom razine proizvodnje za jednu jedinicu.

Računovodstveni profit se mjeri razlikom prihoda tvrtke i njezinih tokova novca za rad, sirovine i kamate uvećane za troškove amortizacije. Ekonomski profit uzima u obzir oportunitetne troškove, npr. prinos koji bi vlasnici tvrtke zaradili da su svoj kapital uložili drugdje. Nulti ekonomski profit znači da tvrtka zaraduje normalni, tj. konkurentni prinos na neko ulaganje, odnosno jednako dobro kao da je svoj kapital uložila u nešto drugo.

U obzir treba uzeti i učinke poreza. Porez na proizvode može imati dva moguća učinka. Ako je tvrtka i nakon uvođenja poreza u stanju zaraditi nulti ekonomski profit, maksimalizirat će profit izborom razine proizvodnje na kojoj je zbroj graničnog troška i poreza jednak cijeni proizvoda. Ako tvrtka zbog uvođenja poreza ne može zaraditi ekonomski profit, napustit će tržiste.²⁸

Upravljanje promjenama

Za upravljanje promjenama može se reći da je to upravljeni završetak starog načina ponašanja i usvajanje novog. To je također proaktivno upravljanje zaposlenicima kako bi se postigao željeni poslovni rezultat. Promjena je uvijek usmjerenja na nešto novo (organizacija, tehnologija, alati, ...), a tranzicija na napuštanje starog ponašanja čemu se često javljaju otpori.

Kako riješiti otpor promjenama? Svakom zaposleniku moramo što prije i što jasnije objasniti utjecaj promjena na njega. Tome pristupamo na sljedeći način:

- Izradimo plan komuniciranja promjenama.
- Objasnimo primjерeno svakom zaposleniku ZAŠTO uvodimo promjene, ŠTO se na njega odnosi i KAKO će se promijeniti njegov posao.
- Objasnimo tko i kako će ga obučiti za novi posao.
- Za tehničko objašnjenje KAKO predvidimo manji dio cjelokupne izobrazbe.

²⁷ Juran, J.M. i Gryna, F.M. (1999) *Planiranje i analiza kvalitete*. 3. izd. Zagreb: MATE. Str. 9

²⁸ Pindyck, R.S. i Rubinfeld, D.L. (2005) *Mikroekonomija*. 5. izd. Zagreb: MATE. Str. 254, 273 i

- Izrazimo vjerovanje u sposobnost zaposlenika za savladavanje izobrazbe, motiviramo ga.
- Pitamo ga ima li ideja za primjenu promjena.
- Zaposleniku pravovremeno osiguravamo novo radno mjesto.

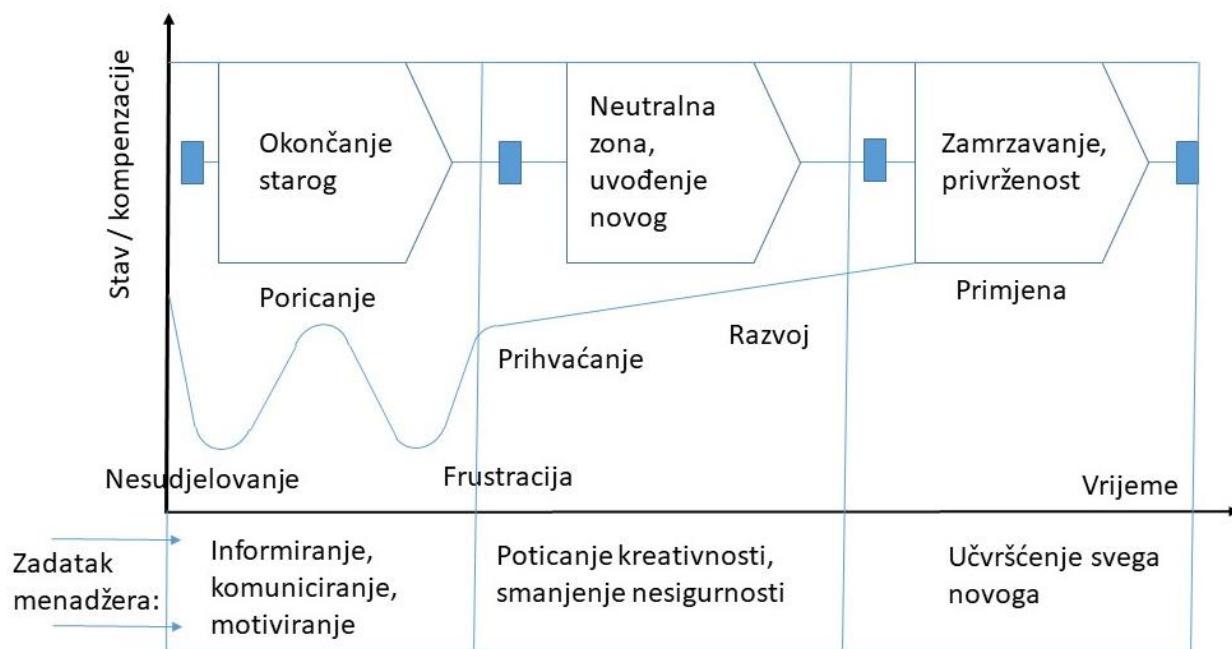
U neutralnoj zoni napuštamo stari način rada, a novi još nije zaživio. Dolazi do žaljenja za starim jer zaposlenici gube status i osjećaj kompetentnosti i uglednosti, što treba kompenzirati poticanjem kreativnog razmišljanja kako bismo:

- Znali našu ulogu u novome.
- Preispitali osobne snage i slabosti.
- Postali svjesni osobnih vrijednosti.
- Postigli usklađenost naših osobnih očekivanja i vrijednosti sa zahtjevima novog posla, odnosno povećali motiviranost.
- Razumjeli i prihvatali novi posao.
- Bili usklađeni sa zahtjevima okoline koja nas okružuje.

Neutralna zona završava uspješnim ostvarenjem prvih ciljeva. Slika ishoda promjene postaje sve jasnija i dolazi do emocionalnog vezivanja uz nove obrasce ponašanja, odnosno do stvaranja privrženosti. Poslije toga nema opuštanja, već nastojimo što više razumjeti potencijal dobitaka ili gubitaka koje nam donosi promjena. Dapače, postajemo vještiji za buduće promjene.²⁹

Proces promjena je prikazan na slici 10.

Slika 10: Proces promjena



Izvor:
Oslić, I. (2008) *Kvaliteta i poslovna izvrsnost: Pristupi i modeli*. Zagreb: M.E.P. Consult. Str. 197

²⁹ Oslić, I. (2008) *Kvaliteta i poslovna izvrsnost: Pristupi i modeli*. Zagreb: M.E.P. Consult. Str. 197 do 200

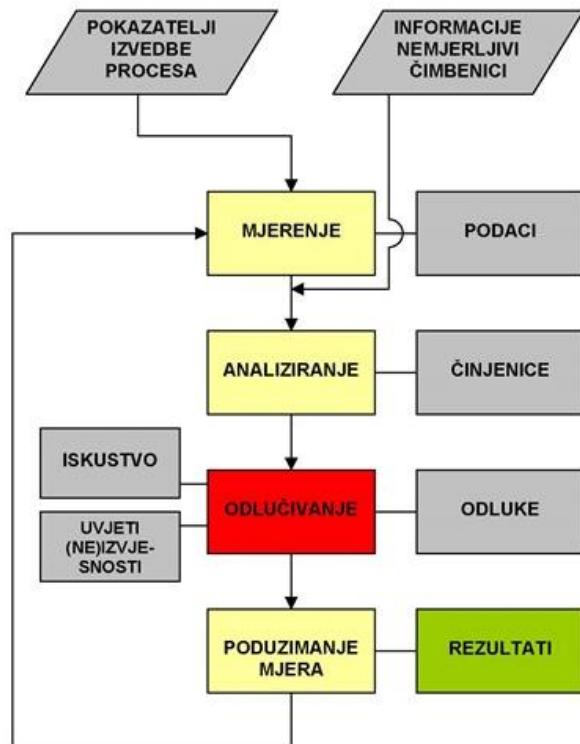
Pogledajte film „What is CHANGE MANAGEMENT? Training Video“ [online]. Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=IIYNMdV9E> [1. ožujka 2020.];
Trajanje: 3:27 minuta

Upravljanje kvalitetom

Temeljna odrednica upravljanja ukupnom kvalitetom (*TQM*, eng. *Total Quality Management*) je *kvaliteta*. Sve definicije kvalitete na različite načine opisuju istu osnovu, a to je izravno ili neizravno zadovoljenje potreba i očekivanja klijenata kroz uporabnu vrijednost proizvedenih proizvoda ili pruženih usluga.

Upravljanje je ključna odrednica koncepta *TQM*-a. Inicijativa i podrška *TQM*-u dolazi od uprave i najvišeg rukovodstva organizacije, a odlučivanje se spušta do one razine na kojoj postaje najučinkovitije. Slijedi se načelo po kojem je svaki radnik menadžer jer na svom radnom mjestu svakodnevno uočava prilike i predlaže poboljšanja. Svi sudjeluju u odlučivanju (slika 11). Uprava ima viziju budućnosti organizacije, postavlja ciljeve za ostvarenje vizije i strategije za realizaciju ciljeva.

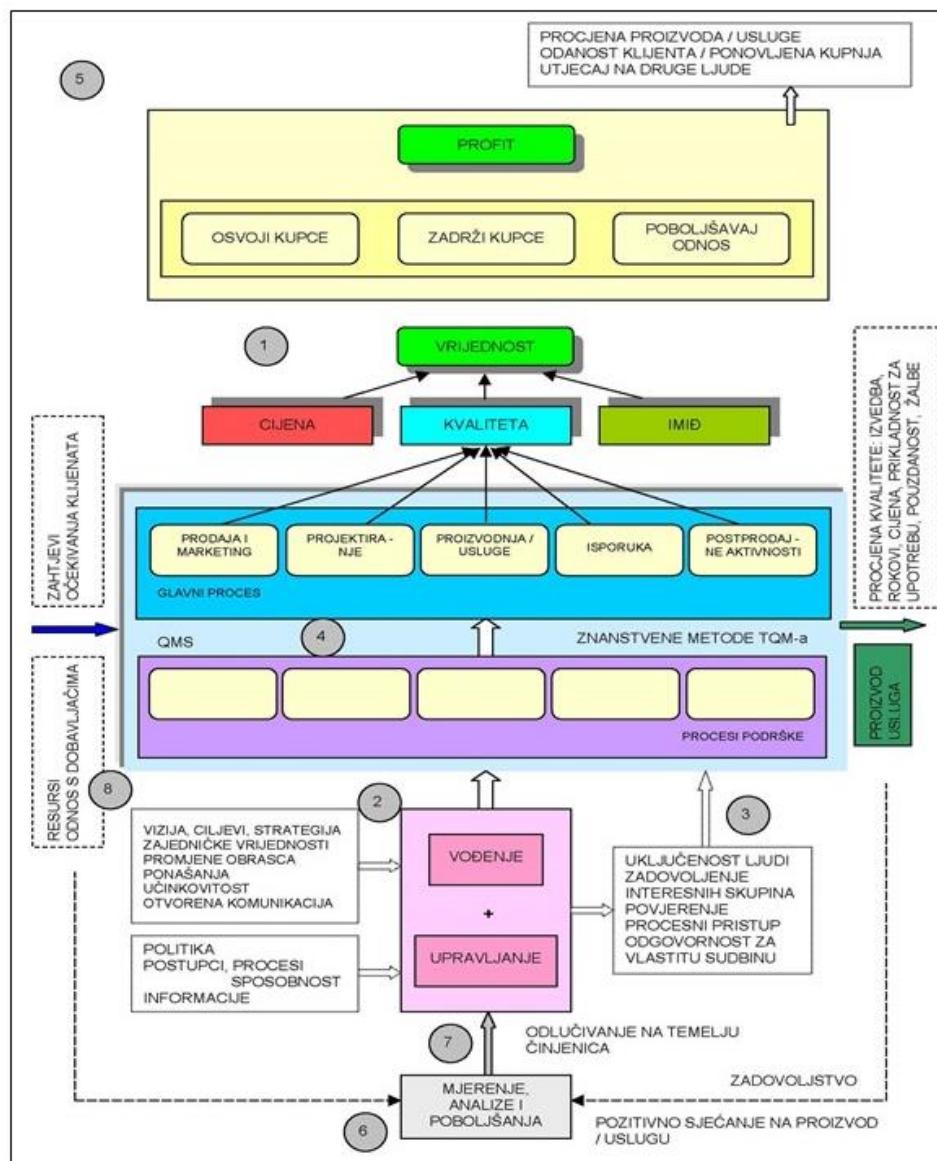
Slika 11: Proces odlučivanja na temelju činjenica



Izvor:
Izorno autorsko

Slijedeća odrednica *TQM-a* ukupno upućuje na to da kvaliteta postaje sastavni dio svakog elementa poslovanja organizacije. Prema konceptu *TQM-a* (slika 12) svi zaposlenici i sve funkcije u organizaciji su jednako važni i svi imaju svoju ulogu u ispunjenju očekivanja i zahtjeva klijenata.

Slika 12: Načela kvalitete u funkciji postizanja ciljeva i rezultata TQM-a



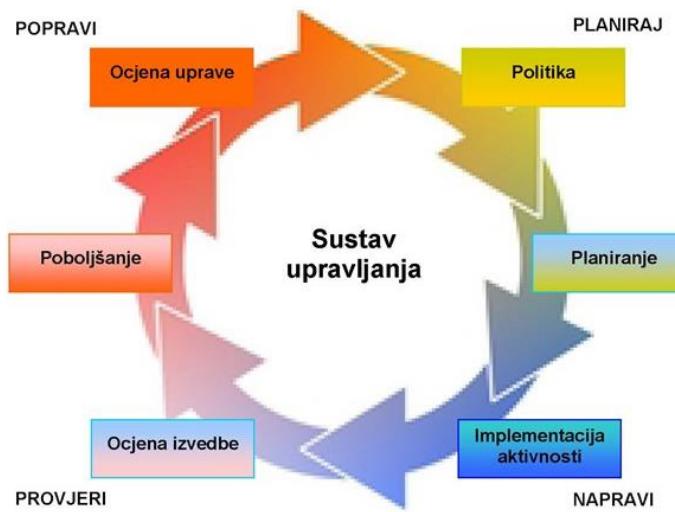
Izvor:

- Bunjevac, Ž. (2001) Načela kvalitete – osnova modernog managementa. U: - ur. *Treća hrvatska konferencija o kvaliteti: Kvaliteta – budućnost Hrvatske*. Zagreb: HDK i Infomart. Str. 4 do 7;
- Kugler, S. (2003) Zadovoljstvo kupca kao pokazatelj uspješnosti organizacije. U: Bešker, M., Drljača, M. Injac, N., ur. *Peti simpozij o kvaliteti Hrvatskog društva menadžera kvalitete: Suvremena streljeljena u upravljanju kvalitetom*. Zagreb: Oskar. Str. 49 do 53;
- Vranešević, T. (2000) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden marketing. Str. 179 do 187;
- Juran, M. J. i Godfrey, A. B. *Juran's Quality Handbook*. 5th ed. Pg. 14.3

Obrada autorice rada

TQM je model za planiranje, organiziranje i razumijevanje svih aktivnosti u organizaciji kojem je krajnji cilj zadovoljstvo klijenata, zbog čega je nužno kontinuirano poboljšanje vlastitih poslovnih procesa u skladu s **PDCA metodom** (sl.13).

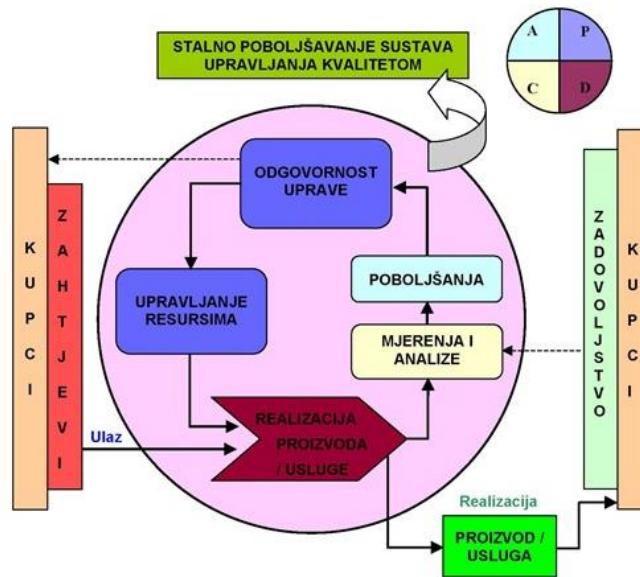
Slika 13: Pristup "Planiraj – Uradi – Provjeri – Popravi"



Izvor:
BSI Management System PAS 99 *Integrated Management: A framework for successful integration: The guide*. Str.4
Image Envision (2008.) Blue Circle of Arrows Clipart [online]. Dostupno na:
http://www.clipartof.com/use_policy [07. srpnja 2008.]

Procesni pristup značajno pomaže definiranju uloga u procesima, procesnih sučelja i mjernih parametara bez kojih nema optimiranih procesa usmjerenih na klijente.

Slika 14: Model sustava upravljanja kvalitetom baziran na procesima



Izvor:

HZN (2002). Hrvatska norma HRN EN ISO 9001 Sustavi upravljanja kvalitetom: Zahtjevi. 3. izd. Zagreb: HZN. Str. 9. Obrada autorice rada



Okruženje koje kroz određene faktore utječe na ukupnu kvalitetu organizacije može biti vanjsko i unutrašnje. Analiza okruženja može biti od presudnog značaja za opstojnost organizacije, budući da se teško može prepostaviti kako će okruženje utjecati na poslovanje u kratkom, a pogotovo u duljem vremenskom periodu. U sadašnjem i budućem vanjskom okruženju utvrđuju se prilike i prijetnje, a u unutrašnjem snage i slabosti tvrtke.

Tabela 3: TOWS matrica

Unutarnji faktori	Unutarnje snage (S)	Unutarnje slabosti (W)
Vanjski faktori	Vanjske prilike (O)	WO strategija Maksi-maksi
Vanjske prijetnje (T)	Vanjske prijetnje (T)	ST strategija Maksi-mini
	Izgradnja svijesti o kvaliteti, komunikacija o vrijednosti – ma, zadovoljstvu i pitanjima kvalitete, obučavanje s ciljem kvalitete, trening, stručna znanja, timski rad, upravljanje procesima, dokumentacija i stalna poboljšanja, motivacija, orientacija na klijente, vođenje i međusobno povjerenje, QMS, alati i tehnike, jasni ciljevi, financije, ulaganja, vrednovanje rezultata, upravljanje rizicima, dugoročna opredijeljenost za kvalitetu, fleksibilnost proizvodnje, kapitalna dobra, briga o okolišu, renome organizacije	Slabosti u području "unutrašnjih snaga", sporost u provođenju ključnih aktivnosti, nepotpuna iskorištenost kapaciteta, visoki troškovi proizvodnje/usluga, granice između odjela i procesa, gubitak kontrole
	Potencijalno najuspješnija – upotreba snaga organizacije da bi se iskoristile prilike	Razvojna strategija prevladavanja slabosti da bi se iskoristile prilike
	Upotreba snaga da bi se izbjeglo prijetnje ili se nosilo s njima	WT strategija Mini-mini
		Smanjivanje opsega poslovanja, likvidacija ili zajednički pothvat

Izvori:

- Weihrc, H. i Koontz, H. *Menedžment*. 10. izd. Zagreb. MATE. Str. 175.; Kelly, J. M. (1997) *Upravljanje ukupnom kvalitetom (Total Quality Management)*. Zagreb. Protecon. Str. 110 do 133.; Dale, B. G., Wiele, T. i Iwaarden, J. (2007) *Managing quality*. 5. ed. Blackwell Publishing. Pg.127 to 147.; Žagar, J. (2007) *Projekt optimiranja procesa u tvrtki TZV Gredelj d.o.o. Zagreb* [CD-ROM]. Zagreb: HDK; Obrada autorice rada.



Veze između najutjecajnijih faktora pri analizi situacije prikazuju se **TOWS** matricom (tabela 3).

Svrha takve analize jest činjenica da u poslovnom okruženju postoji niz faktora koji na poslovanje organizacije, njezine zaposlenike i proces stalnog poboljšanja mogu djelovati negativno pa čak i destabilizirajuće, a na koje menadžeri često ne mogu izravno utjecati. Menadžeri stoga moraju imati spoznaja o tim faktorima, kako bi ih mogli, kad god je to moguće, uključiti u buduća planiranja.

Uz TQM se vežu norme za osiguravanje kvalitete i upravljanje kvalitetom, koje se mogu podijeliti na osnovne norme i norme za specijalizirana područja. Najpoznatiji niz norma iz skupine osnovnih norma jest niz **ISO 9000**. Tzv. križ norma je prikazan na slici 15. Službena definicija norme prema uputama ISO / IEC glasi:

Norma je isprava za opću i višekratnu upotrebu, donesena konsenzusom i odobrena od priznate ustanove, koja sadrži pravila, upute i obilježja djelatnosti ili njihovih rezultata te jamči najviši stupanj uređenosti u određenim okolnostima.

Dok se u prošlosti mislilo da je za upravljanje kvalitetom dovoljno zadovoljiti zahtjeve i specifikacije, u sadašnjosti je zadovoljstvo klijenata važan i središnji cilj svih poslovnih aktivnosti. Važno je odgovoriti na klijentove potrebe i očekivanja, brinući o tome da proizvodi i usluge loše kvalitete ne dođu do korisnika.³⁰

Za povećanje poslovne izvrsnosti predviđene su norme ISO 9004:2000 i ISO 9001:2000 i prestižni modeli izvrsnosti:

- Model izvrsnosti Europske zaklade za upravljanje kvalitetom – EFQM EM.
- Američka nacionalna nagrada za kvalitetu (MBNQA).
- Demingova nagrada u Japanu.

I. Oslić navodi sljedeće koristi od primjene modela izvrsnosti:

- Sustavno i postupno uvođenje *TQM*-a.
- Sustavni pristup neprekidnom poboljšanju poslovanja.
- Mogućnost postizanja suglasnosti o dugoročnjem usmjerenu organizacije i o zadacima svakog zaposlenika usklađenim s politikama, ciljevima i strategijama organizacije.
- Integriranje i zorno prikazivanje mnogih inicijativa, pristupa, modela i alata putem korištenja odgovarajućih kriterija modela izvrsnosti.
- Sustavna primjena snažnog dijagnostičkog modela za otkrivanje jakih i slabih strana organizacije.
- Ostvarenje realnih prilika za objektivnu ocjenu postignuća i usporedbu s postignućima drugih organizacija.
- Mogućnost usmjeravanja svih resursa na akcije poboljšanja koje donose najveću i najbržu korist.

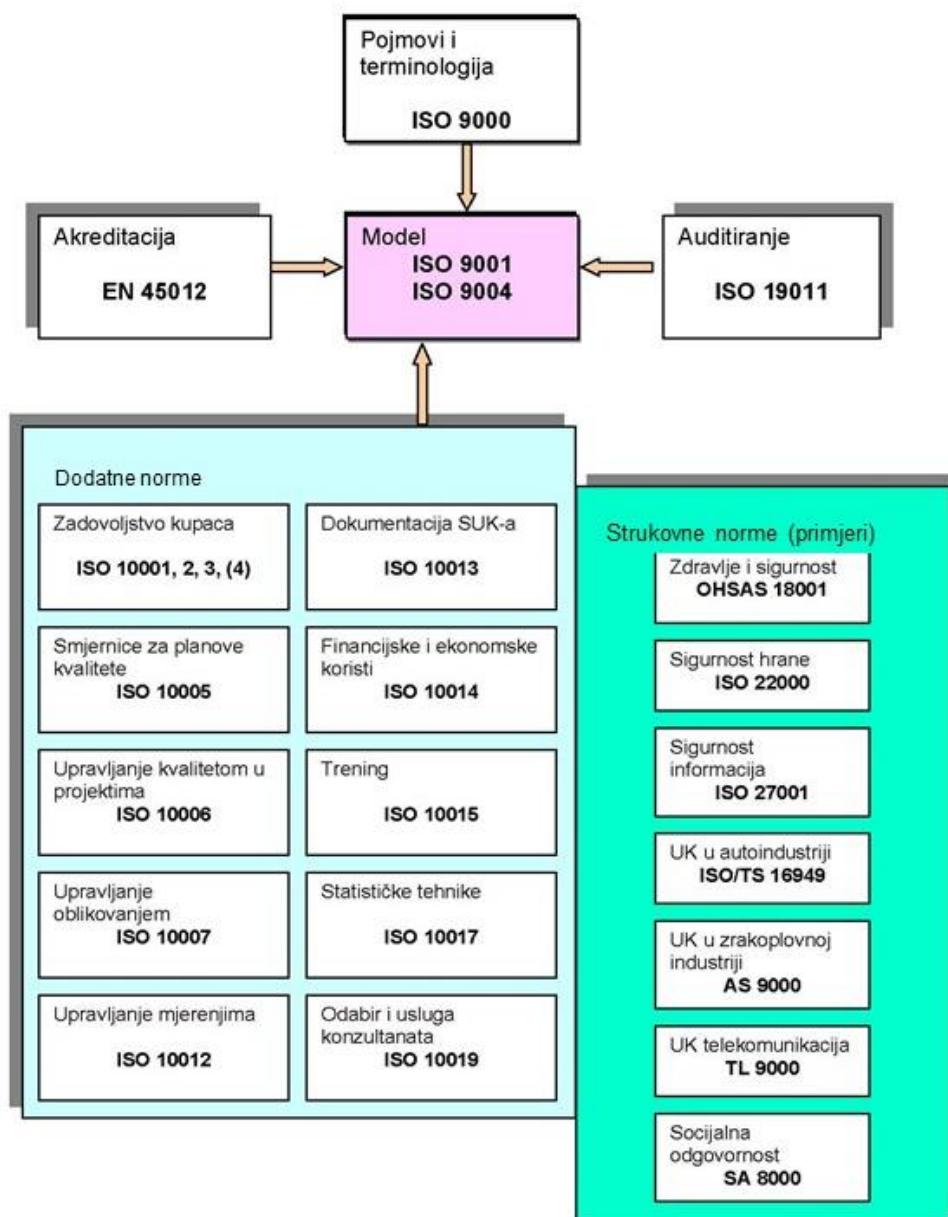
³⁰ Žagar, J. (2009) *Integriran sustav upravljanja kao osnova modela „Hrvatska nagrada za kvalitetu“*. Specijalistički poslijediplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu



- Stvaranje atmosfere koja povećava motiviranost zaposlenika za postizanje još boljih rezultata poslovanja.
- Povećanje ugleda nakon dobivanja certifikata za neku od razina izvrsnosti.³¹
- Autorica predlaže da organizacije naprave samoprocjenu po predloženom modelu „Hrvatska nagrada za kvalitetu“ koji je prilagođen uvjetima u kojima posluju hrvatske organizacije

³¹ Oslić, I. (2008) *Kvaliteta i poslovna izvrsnost: Pristupi i modeli*. Zagreb: M.E.P. Consult. Str. 160 i 161

Slika 15: Križ norma za seriju ISO 9000



Izvori:

Injac, N. (2002.) *Mala enciklopedija kvalitete I. dio – Upoznajmo normu ISO 9000*. 2. izd. Zagreb.
OSKAR. Str. 180.

(2007.) *Djelatnost HAA* [online]. Zagreb: HAA. Dostupno na:
<http://www.akreditacija.hr/agencija/onama.php> [08. veljače 2008.]

(2008.) *ISO standards* [online]. Geneve: ISO. Dostupno na:
http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_tc_browse.htm?commid=53888; 53896; 53934 [08. veljače 2008.]. Obrada autorice rada.



Vježba 4:

Provode istraživanje zadovoljstva svojih klijenata (učenika) Vašom školom koristeći primjer u privitku.

Strateški menadžment

Temeljni zadaci strateških menadžera su:

1. Utvrđivanje misije – odlučivanje o poslovima na kojima će se organizacija ili organizacijska jedinica angažirati te drugim temeljima na kojima će biti vođena.
2. Formuliranje filozofije organizacije – utvrđivanje vjerovanja, vrijednosti, stavova i nepisanih smjernica koje se pretvaraju u „način na koji činimo stvari oko nas”.
3. Utvrđivanje politika – odlučivanje o planovima akcija za vođenje performansi svih glavnih aktivnosti u izvođenju strategije u skladu s filozofijom organizacije.
4. Postavljanje ciljeva – odlučivanje o provedbi zadataka u okviru definiranog vremena.
5. Razvoj strategije – razvoj kapaciteta, ideja i planova za uspješno ostvarenje ciljeva te sustizanje i napadanje konkurenциje.
6. Planiranje organizacijske strukture – razvoj plana organizacije i aktivnosti koje pomažu ljudima da rade zajedno na provedbi aktivnosti koje se odnose na strategiju, filozofiju i politike.
7. Osiguranje osoblja – regrutiranje, selekcija i razvoj ljudi kako bi popunili radna mjesta u organizacijskom planu.
8. Utvrđivanje procedura – određivanje i propisivanje kako će se izvoditi sve važne i tekuće aktivnosti.
9. Osiguranje opreme – osiguranje pogona, opreme i drugih fizičkih resursa potrebnih za izvođenje poslova.
10. Osiguranje kapitala – za izvođenje sigurnog posla potreban je novac i kredit za radni kapital i fizičke resurse.
11. Postavljanje norma – utvrđivanje mjerila performansi koje će omogućiti da se posao najbolje obavlja u odnosu prema postavljenim ciljevima.
12. Utvrđivanje menadžmentskog programa i operacionalnih planova – razvoj programa i planova upravljačkih aktivnosti i korištenja resursa koji će, kad se izvedu u odnosu prema utvrđenoj strategiji, politikama, procedurama i normama, omogućiti ljudima ostvarenje pojedinačnih ciljeva.
13. Osiguranje kontrolnih informacija – nuđenje činjenica i pojava sa de pomogne ljudima slijediti strategiju, politike, procedure i programe, da se drže u pripravnosti snage na radu unutar poslova i izvan njih; da se mjere cijekoplne performanse organizacije u odnosu prema postavljenom planu i normama.
14. Aktiviranje ljudi – zapovijedanje i motiviranje ljudi za rad.³²

³² Buble, M. i ostali (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija. Str. 5 i 6



Pogledajte film „Introduction to Strategic Management“ [online]. Dostupno na:
<https://www.youtube.com/watch?v=33FLyMrQDg4> [21. veljače 2020.]

Trajanje: 13:34 minute

Specifičnosti menadžmenta u obrazovanju

Problem s kojim se susrećemo već na samom početku proučavanja menadžmenta u obrazovanju jest definicija „proizvoda“ obrazovanja. Kao proizvod obrazovanja može se promatrati konačni output obrazovanja, sam proces obrazovanja, ili pak sam program po kojem se obrazovanje izvodi. Jedna od općeprihvaćenih definicija proizvoda obrazovanja bila bi: proizvod obrazovanja čine usluge obrazovanja ponuđene od strane obrazovne institucije, uključujući i povezane proizvode, alate i ostale pomoćne usluge.

Kad se promatra konačni output obrazovanja, onda se testiranja i inspekcije odnose na procjenu znanja učenika/studenata. S druge strane, ako se kao produkt uzme sam program po kom se provodi obrazovanje, onda se testiranja usmjeravaju na ocjenu pojedinih predmeta programa bilo od strane učenika/studenata ili njihovih kasnijih poslodavaca.³³

Tipovi evaluacije u europskom sustavu osiguranja kvalitete:

1. Institucijska evaluacija: pojam pod kojim se podrazumijeva traženje odgovora na pitanje: Kakvo je mjesto za predavanje, učenje i istraživanje neke organizacija? Namjera je da nakon procjene menadžment organizacije dobije podatke o racionalnosti postavljenih ciljeva, prikladnosti strategije za njihovo ostvarivanje, sposobnost za provedbu brzih promjena kao i o samoj ekonomskoj učinkovitosti ukupnih aktivnosti organizacije. Institucijska se evaluacija ne odnosi direktno na procese predavanja i učenja već više na uvjete pod kojima se oni obavljaju, osnovna preokupacija su procesi strateškog menadžmenta, donošenje odluka kao i sam proces osiguranja kvalitete. Osnovni cilj institucijske evaluacije je da pruži menadžmentu podatke o najvažnijim prednostima i nedostacima organizacije na osnovu kojih će biti moguće poboljšati cjelokupno poslovanje organizacije. Uz navedenu institucijsku evaluaciju postoje i:
 - *Evaluacija predmeta*: fokusira se na kvalitetu pojedinog predmeta, uvezši u obzir sve obrazovne programe u kojima se on primjenjuje.
 - *Evaluacija programa*: fokusira se na kvalitetu pojedinih obrazovnih programa koji u konačnici dovode do svjedodžbe / diplome.
 - *Evaluacija teme*: proučava kvalitetu pojedinih tema unutar ukupnog obrazovanja.
2. Institucijski audit kvalitete: istražuje procese u organizaciji koji su vezani za osiguranje i unaprjeđenje kvalitete. Pitanje koje se postavlja je kako institucija zna

³³ Lazibat, T. (2005) *Sustavi upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju*. Zagreb: Sinergija. Str. 41 i 42



da se zadane norme ispunjavaju, odnosno na temelju čega je obavljena procjena kvalitete organizacije, jesu li svi procesi pravilno postavljeni i teži li se zaista konstantnom unaprjeđenju kvalitete.

3. Akreditacija: ima za cilj unaprijediti i poboljšati pouzdanost i javnu sliku organizacija i njihovih obrazovnih programa. Namjera je osigurati da obrazovni program ili institucija odgovaraju zadanim normama. Ako se obrazovna institucija akreditira, to znači da joj se priznaje da nudi obrazovanje koje udovoljava postavljenim normama kvalitete. Akreditacija se može konačno definirati kao proces u kojem obrazovna institucija daje sve podatke o načinu obavljanja svojih temeljnih aktivnosti vanjskom tijelu, a vanjsko tijelo temeljem prikupljenih podataka odlučuje udovoljava li obrazovna institucija zadanim normama. Akreditacija se koristi prilikom osnivanja nove obrazovne institucije ili pri uvođenju novog obrazovnog programa, ili kako bi se osigurala kvaliteta postojećih programa.
4. *Benchmarking*: metoda u kojoj dolazi do usporedbe rezultata između raznih obrazovnih institucija, njihovih obrazovnih programa te pojedinih predmeta i tema u potrazi za pronalaženjem najboljih koji bi ostalima mogli poslužiti kao uzor. Upravo je „izbor najbolje prakse“ ono po čemu se *benchmarking* razlikuje od akreditacije. Dok akreditacija zahtjeva ispunjavanje minimalnih zahtjeva, pri *benchmarkingu* se teži dostizanju i prestizanju najboljih poznatih rješenja.

Budući da je primarni cilj agencija za osiguranje kvalitete konstantno poboljšanje razine kvalitete, samoprocjena je još uvijek element gotovo svih evaluacijskih procesa. Koristi od procesa samoprocjene su dvostrukе jer on najprije stvara dokumentaciju koja može biti polazna osnova za daljnja ispitivanja, a također stvara i bazu za konstantno poboljšanje.

Najvažniji subjekti u procesu samoprocjene su menadžment i nastavno osoblje promatrane institucije.³⁴

Pogledajte film „What is CHANGE MANAGEMENT? Training Video“ [online]. Dostupno na:

<https://www.youtube.com/watch?v=IIYNMdV9E> [1. ožujka 2020.];

Trajanje: 3:27 minuta

³⁴ Lazibat, T. (2005) *Sustavi upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju*. Zagreb: Sinergija. Str. 55 do 57



Popis literature:

1. Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menedžment*. 10.izd. Zagreb: Mate
2. Drucker, P. (2005) *Najvažnije o menadžmentu*: Zagreb: M.E.P. Consult
3. Wikipedia (2019) *Menadžment* [online]. Dostupno na:
<https://hr.wikipedia.org/wiki/Menad%C5%BEment> [24. veljače 2020.]
4. Žagar, J. (2008) Emocionalna inteligencija i inovativnost. *Zbornik radova 9. hrvatske konferencije o kvaliteti Kvaliteta, inovacije, promjene – ključ opstanka 21. – 23. travnja 2008., Zadar*. Zagreb: Hrvatsko društvo za kvalitetu [CD ROM]
5. Covey, S.R. (2004) *Uspješno vođenje na temeljima načela*. 2. izd. Zagreb: Mozaik knjiga
6. Oslić, I. (2008) *Kvaliteta i poslovna izvrsnost: Pristupi i modeli*. Zagreb: M.E.P. Consult
7. Bebek, B. (2006) *Projektiranje procesa i struktura organizacije*. Zagreb: Sinergija
8. Juran, J.M. i Gryna, F.M. (1999) *Planiranje i analiza kvalitete*. 3. izd. Zagreb: MATE
9. Pindyck, R.S. i Rubinfeld, D.L. (2005) *Mikroekonomija*. 5. izd. Zagreb: MATE
10. Renko, N. (2009) *Strategije marketinga*. 2. izd. Zagreb: Naklada Ljevak
11. Žagar, J. (2011) Zašto da poslujem s Vama, a ne s vašom konkurencijom? U: Drljača, M., ur. *Zbornik radova 12. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvalitetom do poslovne izvrsnosti 17. – 18. ožujka 2011., Osijek*. Zagreb: Hrvatsko društvo menadžera kvalitete
12. Vranešević, T. (2000) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden marketing
13. Žagar, J. (2009) *Integriran sustav upravljanja kao osnova modela „Hrvatska nagrada za kvalitetu“*. Specijalistički poslijediplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu
14. Buble, M. i ostali (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija
15. Lazibat, T. (2005) *Sustavi upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju*. Zagreb: Sinergija