

OBRAZOVNI MATERIJAL ZA STRUČNO USAVRŠAVANJE NASTAVNIKA STRU KOVNIH PREDMETA

Modul: Osnove menadžmenta i menadžerske vještine MI10 (S3)

Autor: dr.sc. Zorana Bačelić, prof. savjetnik

Opis modula

MI10 (S3)	
Naziv modula	Osnove menadžmenta i menadžerske vještine
CILJ MODULA	
<p>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.</p>	
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	
<p>Nakon uspješno završenog modula polaznik će moći:</p> <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 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. 	

Razrada obrazovnog materijala u okviru modula

UVOD U MENADŽMENT

1. Zašto je menadžment važan?

„Dobro upravljanje je vještina kojom se problemi predstavljaju toliko zanimljivi a njihova rješenja toliko konstruktivna da se svatko želi odmah baciti na posao i pozabaviti njima.“

Paul Hawken



Slika 1. Loš menadžment loše poslovanje (Izvor: <http://business-magazine.ba/2017/11/30/los-menadzment-lose-poslovanje/> prema linkedin.com)

Odgovoriti na pitanje o važnosti proučavanja i prakticiranja menadžmenta jako je izazovno, no možda u tome uvodno pomogne gore prikazana Slika 1. Menadžment je praktična aktivnost i znanstvena disciplina multidisciplinarnog značenja i karaktera, na čiji su nastanak i razvoj djelovale i djelovat će mnogobrojne znanstvene discipline i oblasti. Međutim, unatoč brojnim teorijskim izvorima o menadžmentu, unatoč tome što je publicirano mnogo knjiga, udžbenika i radova vodećih stranih i domaćih autora, koji se bave različitim pitanjima i područjima menadžmenta, unatoč tome što je menadžment zastupljen gotovo u svim područjima ljudskog djelovanja pa možemo govoriti o menadžmentu u obrazovanju, sportskom menadžmentu, turističkom menadžmentu, prometnom menadžmentu, zdravstvenom menadžmentu, projektnom menadžmentu,

marketing menadžmentu itd., potrebe i nove mogućnosti da se na njih odgovori još nisu iscrpljeni.

Razlog tome je i što za praksu ne postoji opći recept za menadžersku djelotvornost. Kad bi recept postojao, tada bi sve organizacije pa tako i škole bile podjednako uspješne, a to nije moguće jer su izložene raznovrsnim čimbenicima unutarnjeg i vanjskog okružja, koje na njih djeluju različitim intenzitetom, vrstom i značenjem. Drugi razlog je što danas uspjeti znači mijenjati se – mijenjati način razmišljanja, djelovanja, biti inovativan i poticajan.

Stoga, poznavanje osnova menadžmenta i menadžerskih vještina može pomoći da naš uloženi rad i rezultati budu bolji i zapaženiji, a svi uključeni akteri zadovoljniji.

2. Uvodno poimanje menadžmenta i njegovih funkcija

„Osamdeset posto rukovoditelja ne zna odgovoriti na tri jednostavna pitanja:

Što je moj posao?

Što je u njemu doista važno?

Koliko dobro ga obavljam?“

W.Edward Deming

Najveći broj definicija, o menadžmentu govori kao sposobnosti planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole.¹ Dakle, težište menadžmenta je upravo na njegovim funkcijama. Razlog velikog broja klasifikacija i definicija posljedica je kompleksnosti pojmova, raznovrsnih filozofskih pristupa, teorijskih odrednica i različitosti prakse u menadžmentu. Buble tako navodi pet temeljnih funkcija menadžmenta i to: planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje.²

Sikavica i suradnici među funkcije menadžmenta ubrajaju:

- planiranje,
- organiziranje,
- vođenje,
- menadžment ljudskih potencijala i
- kontroliranje.³

Zanimljivi su i pristupi autora koji funkcije menadžmenta promatraju kroz menadžerske uloge. Tako je primjerice Mintzberg⁴ zaključio da funkcije menadžmenta proizlaze iz tri menadžerske uloge: statusne uloge, uloge u informacijskim procesima i uloge u izradi strategije. S druge strane, Kreitner navodi osam funkcija menadžmenta: planiranje,

¹ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber F: Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004. str.17.-21., Rupčić, N.: Suvremeni menadžment – Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018.

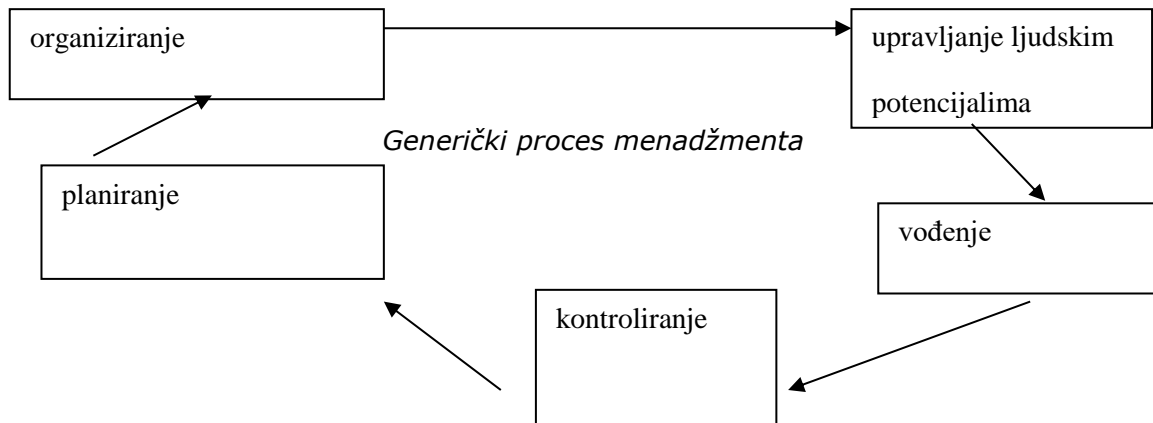
² Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split 2009., str. 11.

³ Sikavica,P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić,N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str.20.-23.

⁴ Gutić,D.: Osnove mandžmenta, Sveučilište Hercegovina, Grafika Osijek, Osijek, 2013., str.21, prema Mintzberg (1968) i Kreitner (1989)

organiziranje, odlučivanje, kadroviranje, komuniciranje, motiviranje, vođenje i kontroliranje. Pri tome, bitne karakteristike menadžmenta su: rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi poduzeća, efikasnost/efektivnost, ograničeni resursi i promjenjiva okolina, a koje proizlaze iz definicije menadžmenta kao procesa rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju ciljeva poduzeća u promjenjivoj okolini, uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa.⁵

Generički proces menadžmenta moguće je i grafički prikazati, kao na slici 2.



Slika 2. Generički proces menadžmenta (Izvor: Prilagođeno prema Alfirević, N; Pavičić, J; Kutleša, M; Matković, J.: Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama, Alfa d.d. Zagreb, Zagreb, 2010., str.16.)

Zadatak 1

- Razmislite koju od funkcija menadžmenta vi u svojoj praksi najviše koristite i zašto. (Ako niste ravnatelj škole, razmislite o ovim funkcijama na nekim drugim razinama na kojima djelujete: u razredima kao nastavnik, kao razrednik, kao voditelj stručnog vijeća, kao upravitelj kvalitete, kao voditelj nekog drugog stručnog tijela i sl.)
- Postoji li neka od funkcija koju ste zanemarili, a smatrate da je važna?
- Razmislite zašto se to dogodilo i što možete napraviti da se isto u skoroj budućnosti poboljša.
- Ako niste sigurni kako, nadamo se da ćete korisne informacije pronaći u sadržaju menadžerske vještine u okviru istog modula

⁵ Buble, M.: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., str.5.

3. Uvod u vrste menadžmenta, funkcije menadžmenta i menadžerske vještine

3.1. Uvod vrste menadžmenta

Postoje različite vrste i tipovi menadžmenta. Kad govorimo o tipovima menadžmenta uobičajeno ih je razmatrati:

- a) s aspekta razina
- b) s aspekta djelokruga odgovornosti

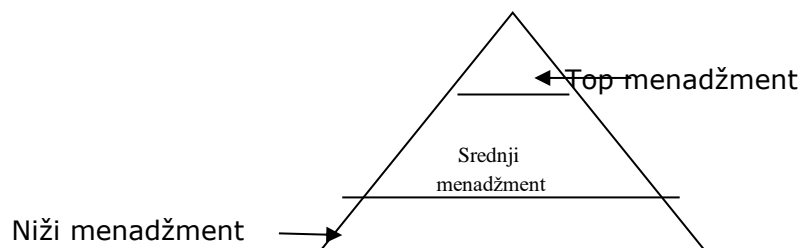
S aspekta razina razlikuje se:

- 1) Top management ili vrhovni menadžment (najviša razina)
- 2) *Middle management* ili srednji menadžment (srednja razina)
- 3) *First line management* (*lower management*) ili niži menadžment (prva razina)⁶

Vrhovni menadžment odgovoran je za organizaciju kao cjelinu, usmjeren je na strategiju i ciljeve poslovanja te iznalaženje načina angažiranja svih resursa organizacije za postizanje vrhunskih rezultata.

Srednji menadžment implementira poslovne strategije i politike koje definira vrhovni menadžment.

Niži menadžment odgovoran je za ostvarenje „dnevni“, operativnih zadataka, osiguranje tehničke asistencije te primjenu pravila i procedura za ostvarenje poslovne efikasnosti. Slika 3 prikazuje zorno tri razine menadžmenta.



Slika 3. Razine menadžmenta (Izvor: autor)

⁶ Prilagođeno prema Buble, M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009., str.10

S aspekta djelokruga odgovornosti, razlikuju se:

1. Funkcijski menadžeri
2. Linijski menadžeri
3. Generalni menadžeri
4. Projektni menadžeri⁷

Funkcijski menadžeri odgovorni su za provođenje pojedinih funkcijskih zadataka (npr. u računovodstvu).

Linijski menadžeri odgovorni su za odjele koji neposredno provode temeljne zadatke organizacije.

Generalni menadžeri odgovorni su za nekoliko odjela koji obavljaju različite funkcije.

Projektni menadžeri odgovorni su za privremeni rad na projektu, te koordiniraju rad više osoba angažiranim na projektu unutar iste organizacije. O menadžmentu je još moguće govoriti i u kontekstu operativnog i strateškog.

Strateški menadžment nije moguće jednostavno definirati. Ipak za razliku od operativnog menadžmenta koji je usmjeren na sadašnjost ili bližu budućnost te realizaciju onog što je definirano u okviru kratkoročnih planova, strateški menadžment usmjeren je na dugoročnost uz uvažavanje i prilagođavanje različitim utjecajima iz okoline.

Tako primjerice Wheelen i Hunger strateški menadžment definiraju kao set menadžerskih akcija i odluka kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća, dok ga Certo i Peter određuju kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održavanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini.⁸ Dakle, u bitnim odrednicama strateškog menadžmenta svakako se nalazi okolina naše organizacije.

Tako primjerice u okolinu školske organizacije ubrajaju se svi čimbenici koji na školu mogu djelovati bilo pozitivni ili negativni. Zbog toga ih je potrebno detektirati i dobro poznavati.

⁷ Op.cit.str.11.

⁸ Buble, M: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet Split, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2006., str. 110. prema Wheelen, L.T. i Hunger,J.D. (1990:3) i Certo, C.S. i Peter, J.P. (1993:5)

U tu svrhu najbolje je krenuti od klasične podjele školske okoline/okružja kroz tri segmenta⁹:

- Opća (socijalna) okolina,
- Poslovna okolina,
- Interna okolina.

Prethodno navedeno, uključivo i pripadajuće sastavnice, prikazuje Tablica 1.

Opća (socijalna) okolina	Poslovna okolina (okolina zadatka)	Interna okolna
<ul style="list-style-type: none"> • Opći politički, ekonomski, socijalni i tehnološki trendovi i odnosi 	<ul style="list-style-type: none"> • Osnivači • Lokalna zajednica • Ministarstvo znanosti i obrazovanja • Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih • Agencija za obrazovanje • Korisnici • Donatori/sponzori • Suradničke škole • Konkurentske škole • Zaposlenici • Volonteri • Druga državna tijela • Itd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Materijalni, ljudski i informacijski resursi • Organizacijska kultura • Organizacijska struktura

Tablica 1. Okolina škole Izvor: prilagođeno prema Alfirević, N; Pavičić,J; Kutleša, M, Matković, J.: Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama, Alfa d.d. Zagreb, Zagreb, 2010., str.30.

⁹ Alfirević, N; Pavičić,J; Kutleša, M; Matković, J.: Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama, Alfa d.d. Zagreb, Zagreb, 2010., str.29.

3.2. Uvod u vještine menadžmenta

Što se tiče vještina, prema Bahtijarević - Šiber i suradnicima,¹⁰ među najvažnije vještine koje bi menadžeri trebali posjedovati su:

- osobne vještine,
- interpersonalne vještine,
- komunikacijske vještine i
- grupne vještine.

Upravo njihovo određenje i važnost razlikuje uspješne od neuspješnih menadžera. Dakle, potrebno je osvijestiti kako u osobne vještine spadaju ne samo vještine ophođenja s ljudima već i konceptualna, tehnička znanja i vještine, ali i sposobnost upravljanja vremenom te sposobnost delegiranja.

Interpersonalne vještine su vještine razvijanja dobrih odnosa sa suradnicima i zaposlenicima. S druge strane, komunikacijske vještine usmjerene su na verbalno i neverbalno komuniciranje, a posebice na prezentiranje, pregovaranje i slušanje drugih. Naravno, pojedinac menadžer nije u mogućnosti ostvariti organizacijske ciljeve bez timskog rada i upravljanja drugima. Stoga, četvrta grupa vještina obuhvaća upravljanje grupama, upravljanje sukobima i upravljanje promjenama.

Zadatak 2

- a) Razmislite smatrate li sebe dobrim menadžerom (ako niste ravnatelj škole, razmislite upravljate li dobro na nekim drugim razinama: u razredima kao nastavnik, kao razrednik, kao voditelj stručnog vijeća, kao upravitelj kakvoće, kao voditelj nekog drugog stručnog tijela).
- b) Budući da su svakom dobrom menadžeru potrebne sve tri skupine vještina molimo popunite Upitnik o općim menadžerskim vještinama na temelju vlastite samoprocjene, kako bi utvrdili u kojem od područja se preporučuje da se dodatno usavršite. Zbrojite bodove i interpretirajte rezultat prema tumačenju na upitniku [anketni upitnik je u Privitku 1 materijala]¹¹

¹⁰ Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N.: Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, Ekonomski fakultet Zagreb, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str.1

¹¹ Prema Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N.: Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, Ekonomski fakultet Zagreb, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str.6.

3.3. Uvod u funkcije menadžmenta

3.3.1. Planiranje

„Davanje vlastitog primjera nije glavni način na koji možemo utjecati na nekoga, već je to jedini način.“

ALBERT E.

Postoje različite definicije planiranja, no svima im je zajedničko kako je planiranje formalni proces koji je usmjeren na utvrđivanje zacrtanih ciljeva i izbor strategija za njihovo ostvarenje. Da bi planiranje bilo učinkovito, potrebno je odgovoriti: gdje se naša organizacija (škola) trenutno nalazi; gdje se želimo naći u budućnosti i kako to ostvariti, vodeći istovremeno računa o ograničenosti resursa i neizvjesnosti okoline.¹²

U tu svrhu, planiranje kao jedan složen i kreativan proces obuhvaća osam etapa:

- a) situacijska analiza;
- b) postavljanje ciljeva;
- c) razvoj planskih premisa (koji troškovi, koja tehnologija i sl.);
- d) identificiranje alternativa;
- e) evaluacija alternativa;
- f) izbor alternativa;
- g) formuliranje izvedbenih planova;
- h) definiranje budžeta.

Prethodno navedenom potrebno je pridodati i pitanje odgovornosti za planiranje.

Tako primjerice, među važnijim planovima u srednjoškolskim obrazovnim organizacijama su: Godišnji plan i program rada škole, Godišnji plan i program rada pedagoga, Godišnji plan i program rada ravnatelja, godišnji planovi i programi rada raznih stručnih tijela (npr. stručnih vijeća). Na razini nastavnika izrađuju se operativni tj. izvedbeni planovi i programi za svaki nastavni predmet, odnosno godišnji izvedbeni kurikulumi.

Vizija, misija i ciljevi organizacije usko su povezani s procesom planiranja, pa su ujedno i neizostavna tema u ovom području.

Vizija dolazi od latinske riječi *visio* što znači pojava, prikaz, no u kontekstu menadžmenta označava sliku budućnosti koja istovremeno treba biti realna i vjerodostojna, ali i privlačna, i to ne samo korisnicima proizvoda ili usluga već i samim zaposlenicima.¹³ Stoga, vizija ima dvije komponente i to: osnovnu ideologiju (usmjerenu na svrhu i vrijednost) i predvidivu budućnost.¹⁴

I misija treba biti motivirajuća za zaposlene te sadržavati osnovnu politiku koju organizacija podupire. Također, naglasak nije na riječima već na aktivnosti, usmjerenosti na ljude i uspostavi povjerenja.¹⁵

¹² Prilagođeno prema Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2006., str.109.-110.

¹³ O viziji i misiji bit će više govora unutar sadržaja posvećenih marketingu, unutar istog modula

¹⁴ Op.cit.str.123.-124.

¹⁵ Ibid.str.130.

Što se ciljeva tiče, bitno je naglasiti kako ciljevi imaju svoju hijerarhiju. Stoga se može govoriti o općim organizacijskim ciljevima, ciljevima pojedinih organizacijskih jedinica, ili ciljevima pojedinca. Nadalje, ciljevi mogu biti stratejski odnosno dugoročni te kratkoročni, jednostavni i složeni, strateški i operativni. Međutim, važno je uvažavanje tzv. SMART¹⁶ kriterija prema kojem ciljevi trebaju biti specifični, mjerljivi, poticati na akciju, realistični i ostvarivi u određeno definiranom vremenu.¹⁷

3.3.2. Organiziranje

Što se tiče organiziranja, postoji jako puno definicija organiziranja no zajedničko im je kako je organiziranje povezivanje ljudi i sredstava u kojem se ostvaruju ciljevi organizacije, uz poštivanje određenih pravila organizacijskog ponašanja.¹⁸

Pri tome, jedna od najvažnijih dimenzija organizacije je koordinacija kao povezivanje podijeljenih, a zatim i grupiranih poslova da bi se mogli ostvariti ciljevi organizacije.

Također, tu je i pitanje delegiranja poslova i odgovornosti te donošenja odluka.¹⁹

U tom smislu, u školama kao organizacijama, ravnatelj je glavni poslovodni i stručni voditelj školske ustanove. No kako bi se na odgovarajući način organizirao rad, potrebno je dobro poznavati zakone i pravilnike koji definiraju ne samo odgovornosti i djelokrug rada ravnatelja škole već i tajnika škole, računovođe i ostalog, pomoćnog osoblja te nastavnika. Preporuča se i da škole, u skladu sa zakonom, osim Statuta i Pravilnika o radu, donesu i svoje Pravilnike o sistematizaciji radnih mjesta.²⁰

Među važnijim zakonima i podzakonskim aktima koji reguliraju organizaciju rada stručne škole ističu se Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi²¹, Zakon o strukovnom obrazovanju,²² te Pravilnik o načinu organiziranja i provođenja nastave u strukovnim školama.²³

3.3.3. Vođenje

Za vještinu vođenja smatra se kako je ponajprije vezana za osobnost svakog pojedinog menadžera te bi se, kako navode Sikavica i suradnici moglo reći da je to: „umjetnost

¹⁶ SMART skraćenica potječe od riječi engleskog porijekla: specific, measurable, action oriented, realistic, time limited, u prijevodu kao gore u tekstu

¹⁷ Ibid.str.137.

¹⁸ Prilagođeno prema Sikavica,P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić,N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str.292.-294.

¹⁹ Op.cit. str.339.

²⁰ PRAVILNIK O DJELOKRUGU RADA TAJNIKA TE ADMINISTRATIVNO-TEHNIČKIM I POMOĆNIM POSLOVIMA KOJI SE OBAVLJAJU U SREDNJOŠKOLSKOJ USTANOVI dostupno na <http://www.propisi.hr/print.php?id=10808>; primjer pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta u srednjoj školi raspoloživ na http://qogss.hr/wp-content/uploads/2019/01/PRAVILNIK_O_SISTEMATIZACIJI_RADNIH_MJESTA.pdf

²¹ Članak 48-59 Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi dostupan na <https://www.zakon.hr/z/317/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-%C5%A1koli>[pregledano dana 18.02.2020.]

²² Članak 20-33 Zakona o strukovnom obrazovanju dostupno na <https://www.zakon.hr/z/383/Zakon-o-strukovnom-obrazovanju>[pregledano dana 18.02.2020.]

²³ Dostupno na <https://www.zakon.hr/cms.htm?id=2731>[pregledano dana 18.02.2020.]

utjecanja na ljude tako da oni spremno i poletno teže ostvarenje ciljeva organizacije.”²⁴

Smatra se kako u suvremenim uvjetima, uvjetima promjena, koje se događaju velikom brzinom i koje je potrebno slijediti jer u suprotnom stojimo na mjestu, te bi nas ubrzo moglo „pregaziti vrijeme“, čelnici svih organizacija, pa tako i škola trebaju biti ne samo menadžeri već i lideri, odnosno vođe.

Stoga, intrigantno je usporediti karakteristike odnosno kvalitete menadžera i vođe, kako bi otkrili koje kvalitete treba imati menadžer da bi bio i dobar vođa, što prikazuje tablica 2, dok važnost poticanja na implementaciju promjena prikazuje slika 4.

Zanimljivo je i pitanje može li razvoj vodstva biti olakšan ili otežan klimom koja vlada unutar organizacije. Odgovor je svakako pozitivan, a odnosi se na sljedećih šest organizacijskih procesa : prioriteta menadžmenta, priznanja i nagrade, komuniciranje, naponi za praćenjem i mjerenjem, alokacija resursa i kvalificiranost zaposlenih.²⁵ Osim organizacijskih procesa, važne su i dimenzije vodstva.

Dimenzija vodstva može biti:

- intelektualna,
- emocionalna,
- spiritualna i bihevioralna.²⁶ Usporedbu menadžera i vođe i važnost uvođenja promjena prikazuju zorno Tablica 2 i Slika 4.

²⁴ Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str.459.

²⁵ Prema Buble, M.: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011. str. 262.

²⁶ Op.cit. str. 23. prema Gill (2006)

Kvalitete menadžera	Kvalitete vođe
<ul style="list-style-type: none"> • racionalan • konzultira se • uporan • rješava probleme • neokolebljiv • analitičan • strukturiran • promišljen • autoritativan • djeluje stabilizirajuće • ima položajnu moć 	<ul style="list-style-type: none"> • vizionar • strastven • kreativan • fleksibilan • poticajan • inovativan • hrabar • maštovit • rado eksperimentira • inicira promjene • ima osobnu moć

Tablica 2. Kvalitete menadžera i vođe (Izvor: Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N.: Temeljni menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str.465.)



Slika 4. Uvođenje promjena (Izvor: <https://ekonomskiportal.com/krizni-menadzment-kao-odgovor-na-krizu/> [pregledano 28.02.2020.])

K tome, važno je napomenuti i kako je za uspješno vođenje izuzetno važno ne samo biti u korak s promjenama već i kroz timski rad poticati zaposlene na neprestanu kreativnost i praćenje trendova, ali i predvidjeti i biti spreman i na razne krizne situacije, kako slikovito predstavlja prethodna slika.²⁷ Ipak, nije sve jednostavno kao što izgleda na prvi pogled,

²⁷ O upravljanju promjenama bit će više govora unutar posebnog sadržaja unutar istog modula

jer nije ni jednostavno ni lako motivirati ljude. Stoga, motivacija zaposlenih postaje jedan od najvećih izazova današnjice.²⁸ Veliki broj istraživanja potvrđuje kako u suvremenim uvjetima rada, zaposlenicima motivaciju ne pružaju samo materijalne kompenzacije već i tzv. intrinzična motivacija (uvjeti rada, mogućnost napredovanja, sigurnost posla, klizno radno vrijeme i sl.), koja je često puta presudna u donošenju odluka o odabiru poslodavca i dugoročnom ostanku na nekom poslu.²⁹

Zadatak 3

- a) Prema tablici 2, na temelju samoprocjene napravite popis vaših kvaliteta kao menadžera i kao vođe i razmislite o mogućnostima unapređenja istih.
- b) Popunite anketni upitnik o zadovoljstvu zaposlenih, u privitku, pod nazivom „Privitak 2“. Zamolite i nekoliko kolega da popune upitnik pa usporedite rezultate. Što zaključujete?

3.3.4. Kontrola

Kontrola je svojevrsna usporedba zacrtanog i ostvarenog u svrhu poduzimanja korektivnih aktivnosti za slučaj potrebe odnosno većih odstupanja. U uskoj je vezi sa samim planiranjem.

Naime, da bi mogli kontrolirati, potrebno je krenuti od toga što je uopće planirano i koje je ciljeve potrebno ostvariti. Stoga, kontroliranje je važno kako bi se ograničila akumulacija pogrešaka i uspješno nosilo s kompleksnošću poslovanja.³⁰

Kontrola od strane ravnatelja srednjoškolskih obrazovnih organizacija može se odvijati u različitim područjima, od kontrole/evidencije radnog vremena zaposlenih, realizacije rasporeda sati, operativnih planova i programa nastavnika odnosno uvida u njihov neposredni odgojno obrazovni rad, do evidencija u e dnevniku, provjere pridržavanja određenih procedura, praćenja aktivnosti ili rokova izvršenja dodijeljenih zadataka ali i svega ostalog što proizlazi iz djelokruga rada i dužnosti ravnatelja, kako je definirano zakonom odnosno statutom ustanove. Osim ravnatelja, ulogu svojevrsnog kontrolora

²⁸ O motivaciji i upravljanju ljudskim potencijalima bit će više govora unutar drugog sadržaja istog modula

²⁹ Vidjeti više na <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/> [pregledano dana 28.02.2020.]

³⁰ Prilagođeno prema Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 755-757.

unutar škole u smislu korektiva može imati i Povjerenstvo za kvalitetu odnosno upravitelj kakvoće.³¹

Naravno, uz prethodno navedeno, škole i njihovi ravnatelji podliježu i kontrolama izvan škole. Tako primjerice djelokrug nadzora prosvjetne inspekcije regulira Zakon o prosvjetnoj inspekciji³², dok djelokrug inspekcije rada regulira Zakon o inspektoratu rada.³³

Da bi se ravnatelji mogli uspješno nositi s raznovrsnim zadacima kontrole, i ovdje je moguće delegiranje kroz osnivanje raznih Povjerenstava. Oni ravnatelju mogu pomoći u praćenju realizacije raznovrsnih aktivnosti, procesa i uvjeta rada škole u skladu s važećim propisima. Ipak, ne smije se smetnuti s uma kako iako školom upravlja Školski odbor, ipak najveća odgovornost je na samom ravnatelju. Kako je prethodno naglašeno, kontroliranje je usko povezano s evaluacijom strateškog djelovanja i procesom vrednovanja koje u školama može biti unutarnje tj. samovrednovanje (provode timovi za kvalitetu i ravnatelj) i vanjsko vrednovanje rada škole i ravnatelja (provodi se od strane ovlaštenog ministarstva, Nacionalnog centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja³⁴, Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih³⁵, osnivača i dr.)³⁶

3.3.5. Upravljanje ljudskim resursima i učinkovito komuniciranje - najveći izazovi modernog menadžmenta



Slika 5. Ljudski potencijali (Izvor: <https://www.popustplus.hr/online-teaj-za-menadera-ljudskih-potencijala-ponuda-1631/>[pregledano dana 28.02.2020.]

„Iza sposobnog čovjeka uvijek se nalaze sposobni ljudi“

Kineska

³¹ O upravljanju kvalitetom bit će više govora unutar posebnog modula.

³² Zakon o prosvjetnoj inspekciji dostupan na https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_06_61_1351.html[pregledano dana 18.02.2020.]

³³ <https://www.zakon.hr/z/710/Zakon-o-inspektoratu-rada> [pregledano dana 18.02.2020.]

³⁴ O Nacionalnom centru za vanjsko vrednovanje obrazovanja više na <https://www.ncvvo.hr/>

³⁵ O Agenciji za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih više na www.asoo.hr

³⁶ O ovoj temi bit će više govora u drugom sadržaju ovog modula, posvećenog strateškom menadžmentu

Duh komunikacije je sposobnost da se istodobno bude u cijelosti iskren i u potpunosti ljubazan.

John Powell

Upravljanje ljudskim resursima i komuniciranje zasigurno predstavljaju najveće izazove suvremenog menadžmenta.

Kao i u mnogim organizacijama, tako i u školama ljudski resursi predstavljaju temeljni organizacijski resurs. Proces i vještina upravljanja ljudskim potencijalima započinje samim predviđanjem potreba za ljudskim resursima, pribavljanjem odgovarajućih ljudskih resursa, selekcijskim postupkom, a zatim i zapošljavanjem. Na temelju članka 107. stavka 9. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi ("Narodne novine", br. 87/08., 86/09., 92/10., 105/10., 90/11., 16/12., 86/12., 94/13., 152/14., 7/17. i 68/18.) i odgovarajućeg članka Statuta škole, Školski odbori donose Pravilnik o načinu i postupku zapošljavanja, kojim se uređuje način i postupak provedbe natječaja u Školi, te kojim se svim kandidatima za zapošljavanje osigurava jednaka dostupnost javne službe pod jednakim uvjetima, sadržaj natječaja, način na koji se obavlja vrednovanje odnosno procjenjuju rezultati vrednovanja, vrši rangiranje i odabir kandidata prijavljenih na natječaj, odnosno kandidata koje je školi uputio ured državne uprave, imenovanje povjerenstva za vrednovanje kandidata i djelokrug rada povjerenstva, te dostava izvješća ravnatelju Škole o provedenom postupku.³⁷

Nakon zapošljavanja, pripravnici u školi prolaze pripravnički staž do polaganja stručnog ispita, te u školi imaju svog mentora, a posebno imenovano Povjerenstvo izrađuje Program stažiranja, pri čemu je uloga mentora veoma važna. Nakon položenog stručnog ispita slijedi faza praćenja i razvoja zaposlenika.³⁸

Razvoj karijere zaposlenih unutar školske organizacije i izvan nje predstavlja jedno od najsloženijih područja upravljanja ljudskim resursima i u uskoj je vezi s odlukama zaposlenih o ostanku u organizaciji ili njenom napuštanju.³⁹

³⁷ O strateškim dokumentima u radu škole bit će više govora unutar sadržaja o specifičnostima menadžmenta u obrazovanju unutar istog modula.

³⁸ Više u Bačelić, Z.: Vođe-mentori i ostali faktori karijernog vođenja, Zbornik radova VIII. Znanstveno - stručne konferencije s međunarodnim sudjelovanjem „Menadžment i sigurnost“ 2013., Trakošćan, 2013. i drugom modulu.

³⁹ O mogućnostima napredovanja u srednjoj školi vidjeti više u Pravilniku o napredovanju UČITELJA, NASTAVNIKA, STRUČNIH SURADNIKA I RAVNATELJA U OSNOVNIM I SREDNJIM ŠKOLAMA I UČENIČKIM DOMOVIMA dostupno na https://www.azoo.hr/userfiles/dokumenti/Pravilnik_o_napredovanju.pdf [pregledano dana 18.02.2020.]

Naravno, u uskoj vezi s karijernim odlukama općenito pa tako i u školi, posebice kod nastavnika stručnih predmeta u strukovnih srednjim školama, koji imaju veće mogućnosti mijenjanja karijere, za razliku od nastavnika opće obrazovnih nastavnih sadržaja, veoma je važno pitanje motivacije, o kojoj je i prethodno bilo govora.⁴⁰

Smatra se da na motiviranje, utjecaj i inspiriranje, menadžment općenito, pa tako i školski menadžment može imati ekstremno veliki utjecaj.⁴¹

Što se tiče komunikacije, postoje razni oblici komunikacije:

- verbalna-neverbalna;
- formalna-neformalna;
- elektronska-klasična,
- vertikalna-horizontalna,
- organizacijska,
- krizna,
- ostali oblici komunikacije.⁴²

Svi ovi komunikacijski oblici se svakodnevno koriste u radu svih organizacija pa tako i škola.

U vezi raznovrsnih oblika komunikacije postoje opće poznata i specifična pravila kojih se nužno pridržavati. Međutim, ono što se ne smije zanemariti jest kako komuniciranje u procesu vođenja bilo koje organizacije organizacija pa tako i škole ima četiri ključne funkcije:

- kontrola (komunikacija u vezi provjere pridržavanja određenih procedura, praćenja aktivnosti ili rokova izvršenja dodijeljenih zadataka)
- motivacija (komunikacija kao poticaj i ohrabrenje),
- emocionalna ekspresija (komunikacija kao izvor socijalne interakcije, ekspresije osjećaja - dijeljenja zadovoljstva ili frustracija) i

⁴⁰ Problematiku karijere detaljnije će se razmatrati u okviru posebnog modula.

⁴¹ O motivaciji, utjecaju i inspiriranju vidjeti više u Buble (2011), str.117.-140.

⁴² O vještinama komunikacije više u drugom sadržaju, unutar istog modula.

- informiranje (komunikacija u smislu davanja potpunih i pravovremenih uputa i povratnih informacija).⁴³

Ipak, u svrhu uspješnog komuniciranja, jedno od najzahtjevnijih komunikacijskih zahtjeva upravo je svladavanje prepreka.

Prepreke i način njihovog prevladavanja pokazuje tablica 3.

Moguće prepreke	Mogući način nadilaženja
Individualne: <ul style="list-style-type: none"> • Interpersonalna dinamika • Kanali i mediji • Semantika • Nekonzistentni znakovi 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivno slušanje • Selekcija primjerenog kanala • Znanje iz perspektive drugih
Organizacijske: <ul style="list-style-type: none"> • Razlike u statusu i moći • Ciljevi i potrebe • Nedostatak formalnih kanala • Komunikacijska mreža nepodobna zadatku koji treba izvršiti • Oskudna koordinacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Klima povjerenja - Dijalog, Ohrabrivanje; Uvažavanje ciljeva i potreba komunikacije • Korištenje odgovarajućih komunikacijskih kanala • Dobra koordinacija

Tablica 3. Prepreke komuniciranja i način njihova prevladavanja (Izvor: modificirano prema Buble, M.: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., str.234. iz Daft (2008:680))

Zadatak 4

- Molimo interpretirajte ovu izreku: „Iza sposobnog čovjeka uvijek se nalaze sposobni ljudi“ Kineska
- Molimo interpretirajte ovu izreku: „Duh komunikacije je sposobnost da se istodobno bude u cijelosti iskren i u potpunosti ljubazan.“ John Powell
- Odaberite jednu komunikacijsku prepreku s kojom ste se nedavno suočili.
- Razmislite jeste li je riješili na adekvatan način.
- Kako biste je drugačije riješili i zašto?

⁴³ Modificirano prema Buble, M.: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011., str.202. iz Robbins i suradnici (2008: 377)

PRIVITAK 1

UPITNIK O OPĆIM MENADŽERSKIM VJEŠTINAMA⁴⁴

Upute: Ocijenite svaku navedenu izjavu pomoću ove ljestvice:

5 bodova uvijek sam takva/takav; **4 boda** često sam takva/takav, **3 boda** katkad sam takva/takav, **2 boda** rijetko sam takva/takav, **1 bod** nikad nisam takva/takav

Redni broj	Izjava	Broj bodova
1	Kad moram obaviti mnogo poslova postavljam prioritete i organiziram posao s obzirom na rokove	
2	Većina ljudi opisala bi me kao dobrog slušatelja	
3	Kad trebam odlučiti o vlastitom smjeru kretanja, razmišljam o dugoročnim implikacijama svog odabira	
4	Više volim predmete tehničke i kvantitativne prirode nego one koji uključuju književnost, psihologiju ili sociologiju	
5	Kad se s nekim ne slažem u mišljenju nastojim do kraja raspraviti problem, prije nego odem	
6	Kad radim na projektu ili nekoj zadaći, nije mi toliko važno raščlaniti problem do najsitnijih detalja, koliko mi je važno razmišljati o „velikoj slici“	
7	Radije sjedim ispred svog računala nego što provodim vrijeme s ljudima	
8	Nastojim uključiti ljude u aktivnosti i razgovore kojima prisustvujem.	
9	Uvijek uspoređujem koncepte koje sam naučio/naučila s konceptima o kojima slušam	

⁴⁴ Prema Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N.: Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, Ekonomski fakultet Zagreb, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str.6.

10	Kada netko napravi pogrešku ne nastojim tu osobu ispraviti i objasniti joj ispravan odgovor/pristup	
11	Kako bih mogao/la nastaviti ono što radim, mislim da je važnije efikasno upravljati vlastitim vremenom dok razgovaram s nekim nego se zamarati time što želi ta osoba	
12	Imam jasnu viziju onoga što želim u karijeri, obitelji i sl. i temeljito sam o tome razmislio/la	
13	Kada rješavam probleme, radije analiziram podatke i bavim se statistikom nego što se susrećem s ljudima	
14	Kada radim na grupnom projektu, i kada u mojoj grupi netko ne ulaže maksimalan napor u rješavanje problema, otvoreno toj osobi u lice kažem što mislim o njoj i ne tužim se s prijateljima na tu osobu njoj iza leđa	
15	Razgovor o idejama i konceptima oduševljava me i uzbuđuje	
16	Pri obavljanju posla važnija su mi konkretna znanja od osjećaja	
17	Mislim da je važno biti pristojan i ne vrijeđati ničije osjećaje	
18	Podaci i stvari zanimaju me više nego ljudi	

Izračun rezultata. Zbrojite bodove uz navedene izjave kako bi dobili svoje rezultate.

1, 3, 6, 9, 12, 15 Ukupni rezultat za **strateške vještine** _____

2, 5, 8, 10, 14, 17 Ukupni rezultat za **socijalne vještine** _____

4,7, 11, 13, 16,18 Ukupni rezultat za **tehničke vještine** _____

Budući da su sve tri navedene skupine vještina potrebne dobrom menadžeru, svatko tko je vrlo loš u nekoj od vještina (ima manje od 15 bodova), trebao bi ih usavršiti.

PRIVITAK 2

Upitnik o zadovoljstvu zaposlenika ⁴⁵

Na ljestvici od 1-10 ocijenite važnost pojedinog uvjeta rada (1 najmanje važno – 10 najvažnije)

dobra plaća

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

sigurnost posla

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

osobni razvoj / promaknuće

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

dobri uvjeti rada

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

zanimljiv posao

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

lojalnost uprave

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

disciplinirano ponašanje/ dobro uspostavljene radne procedure i podjela poslova

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

priznavanje zasluga za dobro obavljene poslove

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

razumijevanje osobnih problema

⁴⁵ modificirano prema <https://www.moj-posao.net/Savjet/70577/12-pitanja-za-mjerenje-zadovoljstva-i-zalaganja-zaposlenika/48/>

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

osjećaj pripadnosti

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

ostalo (navesti što i ocijeniti na skali 1-10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Popis literature:

1. Alfirević, N; Pavičić, J; Kutleša, M; Matković, J.: Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama, Alfa d.d. Zagreb, Zagreb, 2010.
2. Bačelić, Z.: Vođe-mentori i ostali faktori karijernog vođenja, Zbornik radova VIII. Znanstveno - stručne konferencije s međunarodnim sudjelovanjem „Menadžment i sigurnost“, Trakošćan, 2013.
3. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N.: Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, Ekonomski fakultet Zagreb, Školska knjiga, Zagreb, 2008
4. Buble, M.: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011.
5. Buble, M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet u Splitu, Split 2009.
6. Buble, M: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet Split, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2006.
7. Gutić, D.: Osnove menadžmenta, Sveučilište Hercegovina, Grafika Osijek, Osijek, 2013.
8. Rupčić, N.: Suvremeni menadžment – Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018. dostupno na <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> [pregledano dana 18.02.2020.]
9. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
10. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber F: Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmmedia, Zagreb, 2004. dostupno na https://books.google.hr/books?id=vv48bSUiQa0C&pg=PA17&lpg=PA17&dq=definiranje+menad%C5%BEmenta&source=bl&ots=1-xDFiHxoF&sig=ACfU3U19AZLDEIih2UpCZtEG-i0d-ut_bQ&hl=hr&sa=X&ved=2ahUKEwia87Sql-DnAhUhposKHeejBiIQ6AEwCHoECAoQAQ#v=onepage&q=definiranje%20menad%C5%BEmenta&f=false [pregledano dana 18.02.2020.]
11. „101 menadžerska izreka o kojima vrijedi razmisliti“, Dva i dva, Zagreb, 2010.
12. <http://www.propisi.hr/print.php?id=10808> [pregledano dana 18.02.2020.]
13. http://gogss.hr/wp-content/uploads/2019/01/PRAVILNIK_O_SISTEMATIZACIJI_RADNIH_MJESTA.pdf [pregledano dana 18.02.2020.]
14. <https://www.zakon.hr/z/317/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-%C5%A1koli> [pregledano dana 18.02.2020.]
15. <https://www.zakon.hr/z/383/Zakon-o-strukovnom-obrazovanju> [pregledano dana 18.02.2020.]
16. <https://www.zakon.hr/cms.htm?id=2731> [pregledano dana 18.02.2020.]
17. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_06_61_1351.html [pregledano dana 18.02.2020.]
18. <https://www.zakon.hr/z/710/Zakon-o-inspektoratu-rada> [pregledano dana 18.02.2020.]
19. <http://business-magazine.ba/2017/11/30/los-menadzment-lose-poslovanje/prema> linkedin.com [pregledano dana 28.02.2020.]
20. <https://www.moj-posao.net/Savjet/70577/12-pitanja-za-mjerenje-zadovoljstva-i-zalaganja-zaposlenika/48/> [pregledano dana 28.02.2020.]

22. <https://ekonomskiportal.com/krizni-menadzment-kao-odgovor-na-krizu/>[pregledano dana 28.02.2020.]
23. <https://selekcija.hr/2019/06/tajna-motivacije-zaposlenika/>[pregledano dana 28.02.2020.]
24. <https://www.popustplus.hr/online-teaj-za-menadera-ljudskih-potencijala-ponuda-1631/>[pregledano dana 28.02.2020.]