



Agencija za
strukovno obrazovanje
i obrazovanje odraslih



MODERNIZACIJA SUSTAVA
STRUČNOG USAVRŠAVANJA
NASTAVNIKA STRUKOVNIH PREDMETA



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

OBRAZOVNI MATERIJAL ZA STRUČNO USAVRŠAVANJE NASTAVNIKA STRU KOVNIH PREDMETA

Modul: *Osnove menadžmenta i menadžerske vještine*

Autor: *Slaven Škrabić*

Opis modula

MODUL: MI10 (S3)		
Naziv modula	Osnove menadžmenta i menadžerske vještine	
Bodovna vrijednost i način izvođenja nastave	Kreditni bodovi	3
	Broj sati vođene edukacije (uživo i/ili online)	min. 48
	Broj sati osobnih aktivnosti polaznika	max. 63
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 MODULA		
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. 		
NAČIN VREDNOVANJA		
Elementi praćenja i provjeravanja	Opterećenje u kreditnim bodovima	
Vođena edukacija	2,5	
Samostalne aktivnosti polaznika	0,5	
Završno vrednovanje	0	
Ukupno	3	
KADROVSKI UVJETI		
Stručnjak u području kojem pripadaju ishodi učenja modula.		

Napomena: opis modula sastavni je dio Koncepta novog modela stručnog usavršavanja nastavnika strukovnih predmeta kojega je Agencija razvila u okviru ESF-ovog projekta

Razrada obrazovnog materijala u okviru modula

Sadržaj modula: Uvod u menadžment

Ishod/i učenja koji se ostvaruju kroz sadržaj:

- ... objasniti povijesni tijek razvoja djelovanja menadžmenta
- ... opisati etimološki značenje riječi menadžment
- ... razlikovati gledišta menadžmenta prema definicijama

Opis obrazovnog sadržaja:

Iako menadžment, kao pojava, postoji od kada postoji i ljudski rod, kao naučna disciplina javlja se tek krajem 19. stoljeća. Gledajući u prošlost oblici menadžmenta su vidljivi još u robovlasničkom dobu, za vrijeme antičkog Rima gdje se susrećemo sa institucijom Vilicusa koji je bio upravitelj poljoprivrednog imanja i nadzornih rada robova u ime robovlasnika. Prije toga, još u vrijeme faraona i starog Egipta, nema tko nije čuo za piramide, jedno od najfascinantnijih građevina ljudskih ruku. Najveća od njih, Keopsova piramida, izgrađena je od 2,3 mil. kamenih blokova teških po 2,5 tone. Piramidu je gradilo više desetina ljudi kroz dvadeset godina i to je jedan odličan primjer menadžmenta jer je trebalo osigurati hranu, mjesto za život, za spavanje, za obavljanje higijenskih potreba, davati im zadatke, dovoziti kamenje iz velikih udaljenosti točno na vrijeme.....

Iz toga doba su pronađene i neke od zabilješki za menadžere, a koje su važeće i danas:

Npr. upravljanje ljudskim resursima:

- Ako želiš biti vođa koji će voditi mnoštvo, dobro se brini za njih, što ti može koristiti da bolje radiš.
- Slušanje je korisno za obje strane. Kakvu god korist povrijeđeni radnik dobije iz razgovora, uvijek će mu biti lakše ako „skine problem sa srca“ pred simpatičnim i pametnim slušateljem.

Npr. Planiranje:

- Vođa stalno treba imati na umu dane koji dolaze.
- Velik je onaj koji ima velike savjetnike.
- Pitaj one koji više znaju od tebe. Ne prestaj tražiti savjete i nemoj ih zanemarivati.

Dalje se kroz povijest može naići na brojne primjere djelovanja menadžmenta, iako se početak suvremenih oblika menadžmenta veže za period prve industrijske revolucije. Naime, čim je industrijski napredak omogućio vlasnicima da akumuliraju određeni kapital započeo je i prijenos određenih poslovnih funkcija na određene izabrane osobe, a time postepeno i na funkcije upravljanja odnosno menadžmenta. Menadžment svojevrsni „boom“ doživljava većinom u drugoj polovini prošlog stoljeća kada se počinje sve više uvažavati, a time i teoretski promatrati kroz radove poznatih svjetskih i domaćih teoretičara menadžmenta kao npr. Henri Fayol, Peter Drucker, Harold Koontz, F.W.Taylor, Zdenko Cerović ili Marin Buble.

Taj razvoj je doveo do toga da se danas gotovo ni jedan zadatak ne može izvršiti bez potreba organizacije posla i upravljanja, što je zadatak i područje djelovanja menadžmenta.

Etimološki, smatra se da riječ menadžment proizlazi iz glagola „manage“ koji potiče od latinske riječi (manus = ruka ili ruko(m)vođenje) i prvotno je označavao kroćenje konja u hodu“. Hrvatska enciklopedija menadžment objašnjava kao: „Djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojim je svrha postizanje organizacijskih ciljeva...“

Također se, prema Hrvatskoj enciklopediji, menadžment može definirati odnosno promatrati kroz tri gledišta:

- Djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva...
- Nositelji i realizatori menadžerske funkcije u organizaciji, odnosno grupa ljudi koja je po svojoj funkciji zadužena i odgovorna za usmjeravanje, kontroliranje i koordiniranje ukupnih aktivnosti i resursa radi postizanja organizacijskih ciljeva i uspješnosti ...
- Znanstvena disciplina u kojoj je akumulirano i sistematizirano znanje o fenomenu menadžmenta, o teorijama, modelima, metodama, načelima i zakonitostima njegova djelovanja i čimbenicima koji određuju to djelovanje i uspješnost...

Tijekom cijele povijesti, od najranijih dana, ljudi su živjeli, proizvodili, organizirali, planirali i vodili i rješavali probleme s kojima su se susretali – suvremeno društvo je jedino dalo ime i znanstveno objašnjenje i na taj način definiralo menadžment kao stručnu disciplinu.

Predloženi načini vrednovanja/ ostvarivanja ishoda obrazovnog sadržaja:

- ... razlučiti povijesni tijek razvoja djelovanja menadžmenta
- ... objasniti etimološko značenje riječi menadžment
- ... usporediti gledišta menadžmenta prema definicijama

Sadržaj modula: Pojam, vrste i ostale odrednice menadžmenta

Ishod/i učenja koji se ostvaruju kroz sadržaj:

- ...prepoznati probleme koji se javljaju kod definiranja pojma menadžmenta
- ...objasniti značenje pojma vizije kod menadžmenta
- ... raspraviti poveznicu između ključnih elemenata uspostave misije poduzeća
- ... formulirati 5C kriterije kod uspostavljanja ciljeva poduzeća

Opis obrazovnog sadržaja:

Prvi problem kod definiranja pojma menadžmenta je činjenica da se izraz menadžment upotrebljava u različitim značenjima – jednom kao upravljanje (npr. u eng. jeziku još se koriste i pojmovi *administration*, *government* i *leading* – iako se pojam *leading* vrlo često koristi za označavanje pojma vođenja), jednom kao rukovođenje (najčešće) ili kao organizacija.

Drugi problem je problem prijevoda na hrvatski jezik jer je gotovo nemoguće u hrvatskom jeziku pronaći izraz koji bi obuhvatio cjelokupni sadržaj menadžmenta.

Međutim, neki teoretičari smatraju da postoji podudarnost osnovnih funkcija menadžmenta sa funkcijama rukovođenja i da se za menadžment može koristiti pojam rukovođenje. Također ističu da je za kvalitetno obavljanje poslova menadžmenta nužno uspostaviti viziju, misiju i ciljeve.

Vizija (lat. visio - pojava, prikaz, misao) – u menadžmentu ona označava sliku poželjnog stanja poduzeća u budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Vizija daje odgovor

na pitanje - što poduzeće želi ostvariti u budućnosti i prema tome usmjeriti energiju i napore zaposlenika.

Misija je razlog postojanja poduzeća. Ti razlozi mogu biti - zarada više novca za dioničare, zadovoljavanje svih interesnih skupina, nadilaženje interesa tih skupina, podizanje životnog standarda pučanstva... Ključni elementi od kojih ovisi kako će biti postavljena misija poduzeća su:

- razvoj poduzeća jer misija izvire iz povijesti i tradicije poduzeća
- tekuće preferencije menadžmenta i vlasnika
- okolina u kojoj egzistira poduzeće
- sredstva kojima raspolaže poduzeće
- specifična osposobljenost poduzeća

Stara kineska poslovice kaže: „Mudar čovjek vidi ciljeve na početku, pametan u sredini, a glup na kraju“. Ciljevi predstavljaju krajnju točku do koje treba ići ili krajnji rezultat koji treba postići. Kod ciljeva je važno njihovo postavljanje koristeći se 5C kriterijima:

1. *Clearly started* – (jasno postavljeni)
2. *Consistent with other objective* – (konzistentni s drugim ciljevima)
3. *Checkable - preferably measurable* – (mjerljivi kako bi se moglo kontrolirati njihovo izvršenje)
4. *Challenging* – (izazovni kako bi bili motivirajući na postignuće)
5. *Carry-outable (achievable)* – (ostvarivi)

Također, za postavljanje optimalnih ciljeva nužno se voditi i *smart* kriterijima koji nam kažu da svaki cilj treba biti:

1. *Specific* - Specificiran
2. *Measurable* - Mjerljiv
3. *Action-Oriented* - Orijentiran akciji
4. *Realistic* - Ostvariv
5. *Time-Limited* - Vremenski određen

Predloženi načini vrednovanja/ ostvarivanja ishoda obrazovnog sadržaja:

- ... prepoznati problem prijevoda menadžmenta na hrvatski jezik
- ... komentirati važnost vizije i misije za ostvarenje zadataka menadžmenta
- ... povezati ciljeve kroz 5C metodu

Sadržaj modula: Određenje i važnost menadžerskih vještina

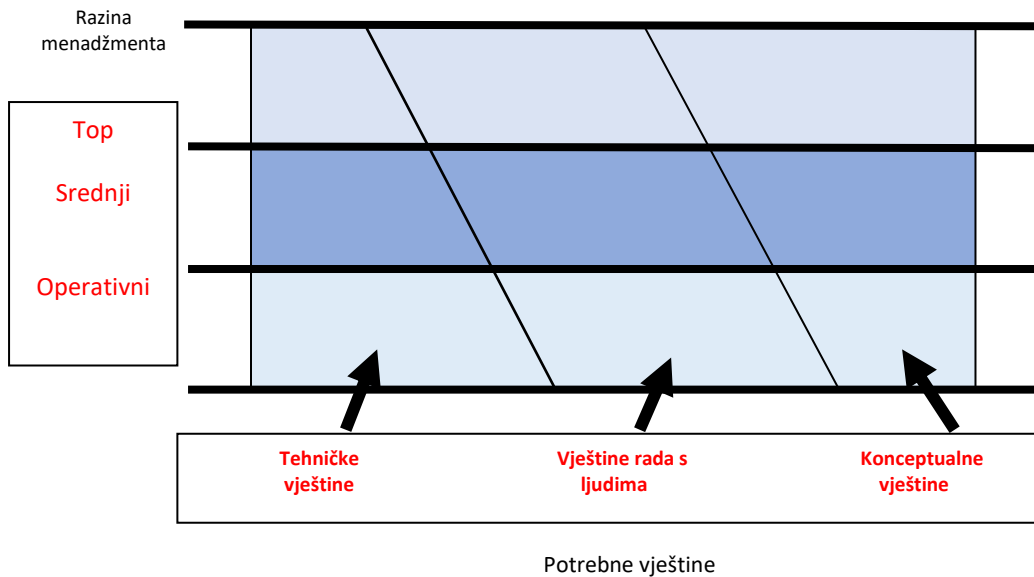
Ishod/i učenja koji se ostvaruju kroz sadržaj:

- ... izdvojiti znanja i vještine koji su potrebni menadžerima
- ... razlikovati osnovne od posebnih menadžerskih vještina
- ... prepoznati potrebne tehničke i konceptualne vještine
- ... prepoznati potrebne vještine rada s ljudima

Opis obrazovnog sadržaja:

Menadžment se vrlo često definira kao proces rada s drugima i rad pomoću drugih da bi se ostvarili organizacijski ciljevi u okolini koja se neprestano mijenja i to uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. U ovoj definiciji su sadržani brojni zadaci koje menadžeri moraju napraviti, a za što im nije dovoljno imati određenu osobnu sposobnost

jer je od toga važnije posjedovanje određenih znanja i vještina koji se moraju konstantno razvijati i usavršavati. Koja znanja i vještine trebaju menadžerima najbolje se može se grafički prikazati:



Grafikon: Potrebne vještine menadžera – obrada autora

Iako postoji široka lepeza vještina koje se zahtijevaju od menadžera, ipak se (prema M. Buble) one mogu svrstati u dvije osnovne grupe:

1. **Osnovne menadžerske vještine** u koje ubrajamo: konceptualne vještine; vještine rada s ljudima; tehničke vještine; vještine oblikovanja
2. **Posebne menadžerske vještine** u koje ubrajamo: vještine planiranja; vještine organiziranja; vještine upravljanja ljudskim potencijalima; vještine vođenja; vještine kontroliranja

Rad svakog menadžera ovisi o njegovim znanjima i vještinama kojima se koristi u svakodnevnom radu i ono o čemu on mora voditi računa je stalan rad na usavršavanju kroz seminare i tečajeve, a u novije vrijeme sve više kroz široku lepezu *on line* edukacija. Danas je učinkoviti menadžer onaj menadžer koji ima izražene karakteristike vođe i koji obavlja zadatke i ispunjava ciljeve uz pomoć zaposlenika i pri tome oslobađa njihovu energiju i pomaže im u njihovoj promociji i razvoju karijere. Tijekom tog svojeg djelovanja koristi se i različitim tehnikama organizacijskog ponašanja poput uspješne komunikacije, vođenja i motiviranja, timskog rada i stvaranja pozitivnog radnog okruženja.

Predloženi načini vrednovanja/ ostvarivanja ishoda obrazovnog sadržaja:

- ... klasificirati znanja i vještine trebaju menadžerima
- ... kombinirati osnovne i posebne menadžerske vještine
- ... raščlaniti potrebne tehničke vještine

Sadržaj modula: Vještine planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole

Ishod/i učenja koji se ostvaruju kroz sadržaj:

- ... razlikovati četiri osnovne funkcije menadžmenta
- ... povezati planiranje sa osnovnim funkcijama menadžmenta
- ... prepoznati važnost načela organizacije
- ... opisati vođenje (kod kojeg pojedini teoretičari ističu ili izdvajaju upravljanje ljudskim potencijalima)
- ... procijeniti važnost funkcije kontroliranja za uspješnost djelatnosti menadžmenta

Opis obrazovnog sadržaja:

Menadžment je složeni sustav aktivnosti koje su međusobno povezane i koje djeluju u kontinuitetu i te se aktivnosti nazivaju temeljnim funkcijama menadžmenta. Međutim, kao i kod same definicije menadžmenta i kod definiranja njegovih osnovnih funkcija nije sve išlo glatko jer su različiti autori zauzimali različite stavove. Jedni su bili nedovoljno određeni u svojim radovima, drugi su nastojali naglasiti samo najvažnije funkcije, a treći su inzistirali na iscrpnoj analizi svih marketinških aktivnosti.

Ne ulazeći u dublju raspravu oko razlika navedenih pristupa može se izvući zaključak da su se profilirale četiri osnovne funkcije menadžmenta:

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Vođenje (kod kojeg pojedini teoretičari ističu ili izdvajaju upravljanje ljudskim potencijalima)
4. Kontroliranje

Planiranje

Ljudi planiraju od kada postoji ljudska vrsta. Nekada je fokus na planiranju bio puko preživljavanje, dok se razvojem društva kroz povijest značaj funkcije planiranja sve više usmjeravao na poslovanje pa tako i na menadžment. Primjera ima nebrojeno mnogo, i pozitivnih i negativnih, u svim segmentima ljudskog života, rada i djelovanja. Međutim, bez obzira o kojem području je riječ, planiranje se može opisati kao „djelovanje usmjereno prema ostvarenju cilja kroz niz lančano povezanih aktivnosti...“. Planiranje podrazumijeva analizu prilika i mogućnosti, ukupnih potencijala, prednosti i nedostataka, alternativnih pravaca razvoja i sl. (jedan od najčešće korištenih alata je i SWOT analiza).

Planiranje mora (pokušati) dati odgovor na tri osnovna pitanja:

1. Gdje se sada nalazimo?
2. Gdje želimo biti u budućnosti?
3. Kako tamo stići?

Planiranjem određujemo koji će nam biti budući ciljevi i aktivnosti. Ukoliko se ne odrede ciljevi (donesu planovi) ne može se uspostaviti ni organizacija rada – Što bi se radilo? Gdje? Za koga? Pomoću koga?.....

Ne bi se mogli zaposliti novi djelatnici, kako bi se i za koje potrebe provela edukacija?....

Ako se uzme u obzir razina menadžmenta koja donosi planove i vremenski okvir za koji se ti planovi donose možemo govoriti o tri vrste planiranja:

1. **Strategijsko (ili strateško) planiranje** - čija obilježja su dugoročno planiranje koje obuhvaća planove za period dulji od 5 godina, planiranje na najvišoj

upravljačkoj razini, planiranje rasta i razvoja, definiranje dugoročnih ciljeva na osnovu misije i vizije te dugoročnu strategiju orijentacije poslovanja

2. **Taktičko planiranje** - čija obilježja su srednjoročno planiranje koje obuhvaća srednjoročne planove koji se odnose na period od 1 do 5 godina. Zatim se odnosi na pretvaranje strategijskih ciljeva u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova, ciljeve pojedinih odjela, ciklusne proračune odjela
3. **Operativno planiranje** – uključuje planove koji se donose za period kraći od jedne godine. Ove planove izrađuje, donosi i provodi najniža razina menadžmenta, a odnosi se na izradu specifičnih procedura i procesa te izradu zadataka koje treba obaviti u danom vremenu uz raspoložive resurse.

Naravno, svako planiranje, da bi bilo uspješno, kao krajnji proizvod mora imati plan. Plan kao pisani dokument koji određuje smjerove akcija, a koji je nastao kao rezultat procesa planiranja i koji sadrži sljedeće ključne elemente: ciljeve, aktivnosti, resurse i vremenski tijek.

Organiziranje:

Organizacija – francuski *l'organisation*, prema latinskom *organum* od grčke riječi *órganon* što znači instrument, alat, sprava i slično. Organizacija je vrlo kompleksan pojam – za nabranje svih organizacija u kojima čovjek sudjeluje tijekom svog dosadašnjeg života bilo bi potrebno vrlo mnogo vremena. Iako je izraz „organizacija” svima poznat, još uvijek nije jedinstveno utvrđen njezin sadržaj. Pojam koji je univerzalno primjenjiv odnosi se na: aktivnost, proces organiziranja, stanje u organizaciji, poslovnu organizaciju, organizaciju institucije (npr. škole). Kada je riječ o definiranju pojma organizacije, često se koristi definicija sljedeća "Stalno usklađivanje ljudskih i materijalnih resursa, raspodjela rada, dodjeljivanje određenih zadataka i odgovornosti pojedincima i grupama, sve u svrhu ostvarivanja pretpostavljenih planova."

Na važnost načela pri uspostavljanju organizacije već je Henri Fayol skrenuo pozornost i definirao 14 načela organizacije univerzalne primjene:

Podjela rada	• Specijalizacija svih pojedinaca
Ovlast	• Ravnoteža naređivanja i odgovornosti
Disciplina	• Pridržavanje dogovora na svim razinama
Jedinstvo zapovijedanja	• Samo jedan jedini neposredni šef
Jedinstvo usmjeravanja	• Ista aktivnost – isti ciljevi – isti plan
Opći iznad pojedinačnih interesa	• Interes organizacije iznad interesa pojedinca
Centralizacija ili decentralizacija	• Ovisno o uvjetima rada i kvaliteti zaposlenika
Zapovjedni lanac	• Od najviše do najniže razine
Materijalni i socijalni red	• Svaka stvar i osoba ima točno određeno mjesto gdje se nalazi
Stabilnost osoblja	• Česte promjene – veći troškovi
Inicijativa	• Poticati
Duh zajedništva	• Poticanje sklada i dobrih odnosa
Jednakost	• Odnos menadžera prema svima jednak i pravedan
Nagrađivanje	• Plaća treba biti pravedna

Načela prema H. Fayolu, obrada autora

Organizacijska struktura predstavlja temelj i najvažniji dio svake organizacije. Ona se može sagledavati u dva osnovna oblika: kao formalna i kao neformalna.

Formalna organizacijska struktura ima slijedeće karakteristike:

- Formalno (pravilnicima, zakonicima, propisima i sl.) uspostavljena organizacijska struktura
- Propisana i službeno uspostavljena
- Utvrđuje, opisuje i povezuje poslove
- Propisuje pravila i norme ponašanja

Neformalna organizacijska struktura ima slijedeće karakteristike:

- Neformalna je, odnosno „stvarna“ organizacija koja je nastala spontano
- Na početku je jednaka formalnoj, vremenom se razdvaja
- Prihvaća kreativna ponašanja
- Postoji potreba stalnog prilagođavanja formalnoj strukturi

Na organizacijsku strukturu utječu brojni čimbenici koji se mogu podijeliti u dvije osnovne grupe:

1. **Unutarnji čimbenici:** Ciljevi i strategija poduzeća, veličina poduzeća, kadrovi u poduzeću, zadaci poduzeća i tehnologija, struktura proizvoda i usluga, lokacija
2. **Vanjski čimbenici:** ekonomsko okruženje (rad, kapital, razina cijena, fiskalna politika, kupci), tehnološko okruženje (novi alati, materijali, strojevi, usluge), društveno okruženje (stavovi, želje, očekivanja, vjera, obrazovanje, običaji), političko i pravno okruženje (zakoni, propisi), etičko okruženje (očekivanje društva, promidžba i propaganda, *fer trade*, poštena konkurencija).

Vođenje

Vođenje (eng. *Leading*) može se definirati kao sposobnost ili umijeće osobe da utječe na druge ljude na način da oni voljno i s entuzijazmom sudjeluju u ostvarivanju određenih ciljeva. Anglosaksonski etimološki korijen riječi *lead*, *leader* i *leadership* – voditi, vođa i vodstvo – jest *laed*, što znači staza ili put. Sukladno tome, vođa je onaj koji svojim suputnicima pokazuje put, hodajući ispred njih. Vođenje predstavlja onu funkciju menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi sudionici procesa rada usmjere prema željenom cilju. Važnost funkcije vođenja se odražava u tome što pokreće ljude (koji predstavljaju najvažniji resurs), a time praktički pokreće i sve ostale raspoložive resurse. Menadžment i vođenje se često smatraju sinonimima iako postoje razlike:

Menadžer:

- Provodi ideje, izvršava zadatke
- Na temelju vizije razvija planove i bavi se organizacijom, osigurava funkcioniranje sustava
- Kriterij djelovanja – efikasnost
- Orijentiran prema sadašnjosti i prošlosti

Vođa:

- Ideje, vizije, promjene
- Definira viziju – strateški pravac

- Inspirira, potiče članove prema ostvarenju ciljeva
- Kriterij djelovanja – efektivnost
- Orijentiran prema budućnosti

Kada se govori o stilovima vodstva, treba istaknuti da on ovisi o vođi, načinu njegova ponašanja i utjecaju na članove grupe. Stil koji „njeguje“ predstavlja kombinaciju njegovih vjerovanja, sklonosti, sustava, vrijednosti, normi, običaja, organizacijske kulture. Postoji veliki broj teorija vođenja i još veći broj stilova vođenja od kojih se najčešće ističu:

Autokratski stil: Formalna ili pozicijska moć, naredbe i pokoravanje, strogi odnosi nadređenosti i podređenosti.

Demokratski stil: Ne koristi formalnu moć, savjetuje se, nema strogih odnosa nadređeni-podređeni.

Popustivi (Laissez faire) stil: Velika sloboda suradnicima, sami postavljaju ciljeve i odlučuju o načinu njihovoj realizaciji, zadatak mu je osigurati resurse i pomoć.

Vizionarski stil: Pokreće ljude prema ostvarenju vizije, ukazuje na put, ali ne i na način kako tamo ići, dijeli moć znanja.

Afilijativan stil: Kreira veze među ljudima, stvara harmoniju unutar organizacije, emocionalne potrebe iznad potrebe rada.

Instruktivan stil: Povezuje htijenje s organizacijskim ciljevima, pomaže ljudima u pronalasku snaga i slabosti i povezivanju s aspiracijama i akcijama. Jedan od najvažnijih aspekata kod funkcije vođenja je motivacija. Motiviranje predstavlja poticanje zaposlenika da u svome radu postižu učinke koji će omogućiti djelotvornije postizanje zacrtanih ciljeva. Motivacija je posebno važna za menadžment, odnosno za upravljanje i vođenje ljudskih potencijala. Postoji veliki broj teorija motivacije koje se mogu promatrati kroz četiri perspektive:

1. **Sadržajna teorija motivacije** – koja se temelji na ljudskim potrebama. Kod ovih teorija ističu se Maslow-ljeva teorija hijerarhije potreba, Hertzbergova dvočimbenička teorija, Adelferova teorija potreba i McLellandova teorija stečenih potreba.
2. **Procesna teorija motivacije** – istaknule su se tri teorije: teorija jednakosti, teorija ciljeva i teorija očekivanja
3. **Perspektiva dizajna posla** – razlikuje Metodu povećanja opsega posla (povećava se broj zadataka koje osoba treba obaviti kako bi se povećala raznolikost rada) i Metodu obogaćivanja posla (povećanje opsega posla = povećavanje raznolikosti + veća odgovornost + povećavanje stupnja postignuća + izazovniji rad)
4. **Perspektiva pojačanja** - Pojačanjem se smatra svaka aktivnost koja potiče ponavljanje ili prestanak određenog ponašanja. Razlikujemo četiri oblika pojačavanja:
 - a) Pozitivno pojačanje (koristi se pozitivni ishod kako bi se pojačalo određeno ponašanje. Dobar rezultat prodaje = bonus ili povišica);
 - b) Negativno pojačanje (uklanja se nešto negativno, osobi koja je nemarna - izriču se opomene. Nakon korigiranja ponašanja dolazi do prestanka opominjana što predstavlja poticaj da se nastavi tako ponašati);

- c) Kažnjavanje (buduće ponašanje se oslabljuje uklanjanjem nečeg pozitivnog ili se daje nešto negativno. Osoba koja nije uložila dovoljan napor kažnjava se npr. snižavanjem plaće, ukidanjem beneficija ili joj se uruči otkaz);
- d) Gašenje (buduće ponašanje se oslabljuje ignoriranjem rezultata sadašnjega ponašanja. Ako dobar rezultat ne dovede do ostvarenja bonusa neće biti ni motivacije za ulaganje napora pri radu u budućnosti).

Kontroliranje

Bez obzira je li riječ o ostvarivanju jednokratnih ili višekratnih ciljeva, na kraju je uvijek potrebno utvrditi (provjeriti) jesu li oni ostvareni i u kojoj mjeri. Kontroliranje je proces i to proces nadzora rada i poslovanja te uspoređivanja ostvarenih rezultata s ciljnim rezultatima. Ukoliko postoje odstupanja tada se rade korekcije. Važno je istaknuti da se kontrola provodi tijekom cijelog procesa rada menadžmenta – od samog planiranja pa sve do provjere rezultata rada. Imamo četiri faze kod funkcije kontroliranja:

- **Prva faza:** Postavljanje standarda - Standardi su mjerila ili kriteriji prema kojima se procjenjuje ostvarenje ciljeva i kod funkcije kontrole kod menadžmenta najteži posao je utvrditi standard. Znači potrebno je postaviti mjerila po kojima će se izvršiti procjena da li je postignuti rezultat ostvario/premašio postavljeni cilj. Postavljeni standardi mogu biti kvantitativne i kvalitativne naravi. Kvantitativni su mjerljivi, a dijele se na: fizičke (naturalne), vrijednosne (standard troškova, standard kapitala, standardi prihoda) i vremenske. Kvalitativni standardi predstavljaju procjenu i razlikujemo: deskriptivne standarde koji obuhvaćaju veličine koje se ne mogu kvantitativno izraziti te aktivnosti i procesi koji se mogu samo procijeniti. Drugi oblik su programski standardi gdje se cijeli program ili neke njegove aktivnosti, tretiraju kao standard, a treći oblik predstavljaju ciljni standardi koji se odnose se na nekvantitativne ciljeve (npr. povećanje razine znanja ili vještina, stvaranje boljeg radnog ozračja). Standardi najbolje rezultate pokazuju kada se postave kvantitativno jer se tada najlakše postiže mjerenje veličina. Pošto standard može biti cilj, zadatak ili rezultat određenog vremenskog razdoblja, mora biti prilagođen tipu organizacije i djelatnosti.
- **Druga faza:** Mjerenje ostvarenja. U ovoj fazi se traži odgovor na pitanje – Kako znati da li je standard ostvaren? U tu svrhu potrebno je provesti mjerenja ostvarenih rezultata (poduzeća često izrađuju kvartalna izvješća). Rezultati koji se dobiju ovise i o tehnicima i o metodi mjerenja (vječito pitanje je li čaša polu puna ili polu prazna).
- **Treća faza:** Usporedba rezultata i standarda. U ovoj fazi se provodi uspoređivanje ostvarenih rezultata sa postavljenim standardima. Promatraju se tri parametra: odstupanje od standarda, veličina odstupanja te razlog odstupanja. Na taj način se dolazi do saznanja postoji li odstupanje ili ne, te ako postoji da li je pozitivno ili negativno. Minimalna odstupanja prolaze bez reakcije (samo se prate kretanja).
- **Četvrta faza** je faza korekcije. U ovoj fazi, nakon usporedbe rezultata i nakon ocjene značajnosti uočenog odstupanja, na netolerantna odstupanja se reagira traženjem i otklanjanjem izvora problema. Nakon uočavanja problema moguća su tri pravca djelovanja. Prvi pravac je *status quo* tj. ništa se ne mijenja. Drugi pravac je poduzimanje korektivne akcije (modifikacija, poboljšanje resursa, novi

motivacijski program, promjena vodstva, reorganizacija) dok je treći mogući pravac promjena standarda.

Kontrola može imati jedan od tri oblika. Ona može biti prethodna ili preliminarna. Ona se provodi prije nego što se započne s radom ili s nekim procesom. Podrazumijeva predviđanje mogućih problema koji se mogu pojaviti. Zatim može biti tekuća kontrola koja se provodi tijekom odvijanja procesa. Tako se proces transformacije *inputa* u *output* nadzire da bi se osiguralo da se svaka aktivnost odvija prema planu. Pritom se problemi rješavaju u trenutku kada se pojave. I posljednji oblik je povratna kontrola koja se bavi onim što je bilo, odnosno usmjerena je na kontrolu krajnjeg rezultata. Ona ne može unaprijediti konačan rezultat, ali može osigurati da se određene greške ubuduće ne događaju.

Kada se govori o razinama kontrole, potrebno je istaknuti da se također pojavljuje u tri oblika: kao **strateška kontrola** koju provodi vrhovni menadžment i čiji zadaci su kroz pregled strateških planova uočiti odstupanja te poduzeti korektivne mjere. Drugi oblik je **taktička kontrola** koju provodi srednji menadžment koji utvrđuje dinamiku ostvarivanja prihoda i rashoda odjela kojih su na čelu dok je posljednja razina kontrole **operativna kontrola** koju provodi menadžment najniže razine i koji kontrolira svakodnevne operacije te po potrebi provodi korektivne mjere.

Predloženi načini vrednovanja/ ostvarivanja ishoda obrazovnog sadržaja:

- ... interpretirati osnovna pitanja kod planiranja
- ... identificirati čimbenike utjecaja na organizacijsku strukturu
- ... povezati karakteristike vođenja sa odgovarajućim stilom vođenja
- ... razlikovati razine funkcije kontroliranja

Sadržaj modula: Vještine upravljanja ljudskim resursima, komuniciranja i odlučivanja

Ishod/i učenja koji se ostvaruju kroz sadržaj:

- ... objasniti poveznicu između pojmova ljudski resursi i ljudski potencijali
- ... navesti definiciju ljudskih potencijala
- ... navesti ciljeve menadžmenta ljudskih potencijala
- ... ukazati na značaj komuniciranja kod menadžmenta ljudskih resursa

Opis obrazovnog sadržaja:

Ljudski resursi ili možda ljudski potencijali? Ima li razlike između navedenih pojmova?

U praktičnom smislu, nema velike razlike jer se svi odnose na istu stvar: osoblje u organizaciji. Pojmovno bi se moglo govoriti o nekim razlikama jer se termin 'potencijali' odnosi na nešto „što još nije razvijeno“ ili „što posjeduje kapacitet“ koji bi se mogao razvijati i razviti. Tek nakon što ta osoba „realizira svoj potencijal“ mogao bi se koristiti naziv potencijali pa bi zbog toga prikladniji pojam bio „ljudski resursi“. Pojam ljudski resursi najčešće se koristi u kontekstu organizacije i odnosi se na sve djelatnike neke organizacije, bez obzira na njenu veličinu, dok pojam ljudski potencijali obuhvaća ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju i odanost kojom raspolaže neka organizacija.

Od niza definicija ljudskih potencijala mogli bi istaknuti onu koja ih definira kao - niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na

osiguravanje: adekvatnog broja strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.

Iako je izvorno nastao u drugoj polovici 20-tog stoljeća, fenomen ljudskih potencijala je u intenzivnu upotrebu (promatranje) ušao prije nekih 15-tak godina, te danas ima četiri značenja:

- Kao znanstvena disciplina
- Kao menadžerska funkcija
- Kao posebna poslovna funkcija
- Kao specifična filozofija menadžmenta

Postavlja se pitanje zašto su ljudski potencijali istaknuti u odnosu na sve ostale resurse koji se koriste u poslovanju poduzeća. Razlozi za to su brojni a najvažniji je taj što je prepoznat značaj ljudi za sveukupni rad i razvoj organizacije te na tragu toga i njihova vrijednost.

Ako menadžment ljudskih potencijala promatramo kao znanstvenu disciplinu onda se može istaknuti da ono obuhvaća istraživanja i organiziranja djelovanja koja se odnose kako na razumijevanje tako i na predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u organizacijama.

Menadžment ljudskih potencijala kao menadžerska funkcija odvaja uspješne od neuspješnih menadžera. Uspješni menadžeri smatraju da su ljudi najvrjednija imovina, nastoje im osigurati dobar trening, razvoj, mogućnost napredovanja, dobre programe nagrađivanja, pružaju podršku i potiču njihovo participiranje. S druge strane neuspješni menadžeri upravljaju na autokratski i birokratski način, ne drže do važnosti zaposlenih, malo ili nimalo ulažu u obrazovanje i razvijanje zaposlenika te imaju loš sustav internog napredovanja.

Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija drži da ljudski potencijali predstavljaju objedinjenje svih poslova unutar organizacije vezanih uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih i kao takve ih vidi kao najvažniji resurs i potencijal te ključnu strategijsku i konkurentsku prednost.

Kada se govori o ciljevima menadžmenta ljudskih potencijala tada se ističe da postoje tri osnovne grupe ciljeva koje se nastoje postići. To su:

- 1. Socijalni ciljevi:** zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih, poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenih, potreba i razvoj individualnih mogućnosti, osiguravanje sposobnosti stalne zapošljivosti, podizanje kvalitete radnog života.
- 2. Poslovni i ekonomski ciljevi:** porast proizvodnosti i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguranje konkurentске sposobnosti, porast ukupne organizacijske uspješnosti (efikasnosti, efektivnosti, fleksibilnosti).
- 3. Ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena:** stvaranje i održavanje fleksibilnog i prilagodljivog potencijala svih zaposlenih, smanjenje otpora na promjene i njihovo prihvaćanje kao načina života i djelovanja, povećanje osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na promjene.

Kod menadžmenta ljudskih potencijala veliku ulogu igraju motivacija i komunikacija. **Motivacija** ima cilj privući i zadržati najkvalitetnije ljude, potaknuti kvalitetno obavljanje posla, potaknuti kreativnost, poboljšati promjene, postići standarde uspješnosti, potaknuti identifikaciju djelatnika s organizacijom, potaknuti interes za stalni razvoj i uspješnost.

Kod motiviranja vrlo je važno imati na umu načela koja govore:

- Da bi osoba motivirala druge prvo i sama mora biti motivirana
- Motivacije nema bez postavljenog cilja
- Motivacija treba biti kontinuirano podržavana jer motivacija i pozitivan osjećaj nisu trajni
- Različite djelatnike motiviraju različiti čimbenici
- Novac je najvažniji motivator samo onda kada ga nema dovoljno za pokriće svakodnevnih potreba
- Za pravilno provođenje motivacije od izuzetnog je značaja saznanje o zadovoljstvu zaposlenika

Komunikacija je drugi bitan segment djelovanja menadžmenta ljudskih potencijala. Sama definicija komunikacije koja kaže da „komunikacija predstavlja proces izmjene poruka između pošiljatelja i primatelja pod uvjetom da primatelj razumije poruku“ ističe bitnost, a to je razumljivost u prijemu poruke kod primatelja – djelatnika u organizaciji. Svrha procesa komuniciranja je primanje obavijesti, rješavanje problema, donošenje odluka, te zadovoljavanje potreba (za pripadanjem, za užitkom, bijeg od drugih aktivnosti, za odmorom, za kontrolom nad drugim ljudima...).

Najveći dio komunikacije kod menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na internu komunikaciju – komunikaciju sa zaposlenicima i ona predstavlja najvažniji čimbenik njihovog zadovoljstva. Također uspostava kvalitetne interne komunikacije vrlo je bitna i za komunikaciju s okolinom te pridonosi izgradnji povjerenja. S druge strane, loša interna komunikacija nastaje najčešće zbog pojava kao što su npr. selektivno slušanje, emocionalni naboj, različiti karakteri, prebrzo zaključivanje.

Da bi se ostvarila kvalitetna komunikacija moraju se izbjeći prepreke kao što su razlike u percepciji, brzanje sa zaključcima, stereotipi, manjak znanja, manjak interesa, poteškoće u izražavanju, emocije i osobnost.

Predloženi načini vrednovanja/ ostvarivanja ishoda obrazovnog sadržaja:

- ... razlikovati pojmove ljudski resursi i ljudski potencijali
- ... objasniti značenja pojma ljudski potencijali
- ... sortirati ciljeve menadžmenta ljudskih potencijala
- ... povezati motivaciju i komunikaciju

Sadržaj modula: Osnove marketinga i financijskog poslovanja

Ishod/i učenja koji se ostvaruju kroz sadržaj:

- ... razlikovati zaduženja marketing menadžera
- ... povezati marketing kao upravljačku funkciju koja svojim poslovnim aktivnostima ostvaruje profit
- ... opisati marku ili brend
- ... protumačiti ciljeve marketinga

Opis obrazovnog sadržaja:

Američko marketinško udruženje marketing definira kao skup institucija i procesa za kreiranje, komuniciranje, dostavljanje i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini. Marketing je znanost stvaranja i zadržavanja kupca i

njegova jedina svrha je savladati prazninu između proizvođača i potrošača. Šira javnost marketing promatra kao "kreativno smišljanje reklama", dok je u stvarnosti kreativnost tek jedan dio procesa između kojeg se nalazi čitava plejada disciplina od statistike, matematike, psihologije i dr.

Zapravo je riječ o modernom pojmu za nešto što je oduvijek postojalo: razmjena robe i usluga na tržištu i komunikacija pri tome. Marketing predstavlja upravljačku funkciju koja organizira i usmjerava sve poslovne aktivnosti uključene u procjenjivanje potreba potrošača i pretvaranje njihove kupovne moći u stvarnu potražnju za proizvodom, čini ga dostupnim potrošačima i ostvaruje profit.

Marketing je neophodan dio poslovne strategije bez obzira kojom vrstom posla se bavili i bez obzira na kojoj razini menadžmenta bili u organizaciji.

- Za realizaciju marketinga potrebno je osmisliti strategiju.
- Za osmisliti strategiju potrebno je odrediti ciljno tržište.
- Za određivanje ciljnog tržišta potrebno je provesti njegovo istraživanje.

Cilj svih marketinških aktivnosti je uspješno održavanje koraka s konkurencijom ili stjecanje konkurentne prednosti.

Osoba koja obavlja zadatke vezane za marketing naziva se marketing menadžer. U širokom spektru njegovih zaduženja važno mjesto zauzimaju:

- utvrđivanje marketinških ciljeva,
- biranje i primjena najbolje marketinške strategije i taktike,
- određivanje kanala i oblika promocije,
- provođenje marketinških planova i programa,
- istraživanje i analiza
- nadgledanje financijskih i tehnoloških čimbenika utjecaja na tržištu,
- planiranje i primjena marketinških aktivnosti i kampanja.

Za marketing menadžment je vrlo važno na koji se način planira i nadgleda oglašavanje i promocija, kao i način komuniciranja sa okolinom, pri tome treba stalno imati na umu da postoji konstantna potreba usavršavanja i unaprjeđenja marketing menadžmenta jer se samo na taj način mogu pratiti sve brži trendovi i promjene koje se javljaju u suvremenom poslovnom svijetu.

Konvencionalni marketing ima osnovni zadatak da definira strateške odrednice koje će služiti da bi se poduzele marketinške aktivnosti u organizaciji, dok je glavni izazov suvremenog marketinga kreativnost pri kreiranju djelovanja. Pri tome se suvremeni marketing menadžeri suočavaju s problemom nedostatka kreativnih ideja (ili kreativnih zaposlenika) koje bi bile originalne i jedinstvene te omogućile postizanje jednog od glavnih ciljeva – brendiranje proizvoda ili rada organizacije koje će omogućiti zauzimanje liderske pozicije na tržištu i ostvarivanje *extra* profita

Marka ili brand je naziv, pojam, dizajn, simbol ili bilo koja druga značajka koja identificira uslugu ili proizvod nekog prodavača, a razlikuje se od ostalih prodavača. Izraz *brand* prvi se put pojavio prije više od 50 godina i to zbog načina na koji su stočari žigosali životinje kako bi ih lakše razlikovali, ali i označili svoje vlasništvo. Krajem 80-ih kada se pojedina roba (kao npr. Coca-Cola) počela pakirati kako bi se razlikovala od konkurencije, trgovci su shvatili da ona predstavlja više od samog imena i to je bio jedan od početaka brendiranja i pojavljivanja određenih marki.

Koristi od brenda:

- Prepoznatljivost
- Identificiranje s kvalitetom od strane potrošača
- Stvaranje kruga lojalnih potrošača
- Mogućnost stjecanja liderske pozicije - Ekstra profit

Stručnjaci često ističu pojam marketing mix ili 4 P's kao smjernicu pri određivanju načina na koji se proizvod i/ili usluga pozicionira na tržište. Također se ističe da je marketinški splet (marketing miks) usklađeno djelovanje svih funkcija marketinga na tzv. slobodnog potrošača, što se može izraziti prvoslovnicom (akronimom) 4 P u kojemu su:

- Proizvod (*Product*)
- Cijena (*Price*)
- Prodaja i distribucija (*Place*)
- Promocija (*Promotion*)

Marketing svoje puno djelovanje razvija tek kada je ponuda veća od potražnje (ako je potražnja veća od ponude nema potrebe za ulaganjem prodajnih napora jer će se ionako kompletna proizvodnja prodati). U takvoj situaciji na tržištu počinje natjecanje i poduzeća koriste svoje instrumente marketinga i ulažu prodajne napore da bi potencijalni kupci bili zainteresirani za njihove proizvode i usluge u odnosu na konkurenciju.

Prema tumačenju Hrvatske enciklopedije riječ konkurencija (srednjovj. lat. concurrentia: natjecanje) označava suparništvo, nastojanje da se nadvlada, potisne ili ukloni takmac za neki položaj, dobitak, uspjeh i sl.; također označava i suparničku stranu ili trgovačko nadmetanje u postizanju što povoljnijih uvjeta razmjene.

Svi učesnici u tržišnoj utakmici nastoje ostvariti njegovu kontrolu i pri tome se služe različitim načinima i alatima. Među njima, kao najčešći načini nastojanja postizanja kontrola tržišta, a time i kontrole utjecaja na konkurenciju su:

Cjenovna konkurencija ili strategija nižih cijena – uključuje prodaju robe ili usluga po cijenama nižim od konkurencije uz privremeno smanjenje dobiti. Kako bi osvojili nove ili zadržale postojeće kupce, poduzeća mogu nuditi razne vrste popusta u odnosu na redovnu cijenu za različite kategorije kupaca.

Strategija novog proizvoda – se provodi kada poduzeće izbacuje na tržište novi proizvod koji po svojim proizvodno - tehnološkim i ekonomskim osobinama može biti bolji ili funkcionalniji u odnosu na postojeće slične proizvode i za kojeg se očekuje da će probuditi interes potencijalnih korisnika. Pored dizajna, sastava, kvalitete, izvedbe, funkcionalnosti te opremljenosti proizvoda, vrlo važnu ulogu ima prodajna cijena.

Strategija monopolnog položaja – nastoji stvoriti stratešku prednost poduzetnika eliminacijom konkurentske ponude.

Ciljevi marketinga predstavljaju odgovor na pitanja:

- Što pokušavamo postići?
- Uvesti novu uslugu na tržište?
- Zauzeti određeni tržišni udio na tržištu?

Ciljevi nisu samo jednoznačni, oni se mogu i kombinirati, ali treba voditi računa da ne dođu u koliziju i potrebno je napomenuti da se prilikom postavljanja ciljeva izuzetna pozornost mora posvetiti i dimenziji vremena. Zbog toga se marketinški ciljevi trebaju poredati sukladno mogućnostima njihovog postizanja. Što je neki cilj potrebno dostići u kraćem vremenu potreban je veći budžet.

Vremenski ciljeve dijelimo na:

- Kratkoročne ciljeve - vremenski period do godinu dana
- Srednjoročne ciljeve – vremenski period do 5 godina
- Dugoročne ciljeve – vremenski period preko 5 godina

Ciljevi moraju biti realni, mjerljivi te podložni preispitivanju, valjanosti i po potrebi se mogu revidirati.

Kod određivanja ciljeva marketinga potrebno se osvrnuti na marketinšku strategiju koja se ne može odrediti tj. isplanirati prije nego se utvrde marketinški ciljevi. Marketinška strategija se može definirati kao plan koji određuje ciljeve koji se žele ostvariti na pojedinim

tržištima ili s određenim ciljanim skupinama, pri čemu se koristi raspoloživim resursima i odlučuje o elementima marketinškog spleta.

Predloženi načini vrednovanja/ ostvarivanja ishoda obrazovnog sadržaja:

- ... objasniti rad marketing menadžera
- ... kombinirati marketing kao upravljačku funkciju s ostalim funkcijama
- ... sortirati ciljeve marketinga
- ... protumačiti marku ili brend

Sadržaj modula: Upravljanje promjenama

Ishod/i učenja koji se ostvaruju kroz sadržaj:

- ...opisati pojam upravljanja promjenama
- ...objasniti poveznicu između promjena i organiziranja
- ...povezati pitanja sa pripadajućim odgovorima kod uvođenja promjena
- ... navesti skupine zaposlenika prema intenzitetu otpora promjenama

Opis obrazovnog sadržaja:

Upravljanje promjenama jedan je od najvažnijih oblika djelovanja menadžmenta na svim razinama – od vrhovnog pa sve do najnižih oblika menadžmenta. Osnovni razlog ovih djelovanja leži u činjenici da je organizacija pri svome radu podložna utjecajima. Ti utjecaji mogu biti interni ili unutarnji, a još više je riječ o eksternim ili vanjskim utjecajima. Promjene kod tih utjecaja često znaju biti nepredviđene, snažne i ostavljaju duboke posljedice zbog čega ih organizacija nastoji, što je to više moguće, predvidjeti te organizirati djelovanje u slučaju njihove pojave.

Sami pojam upravljanja promjenama bi se mogao opisati kao svojevrsni stil upravljanja koji nastoji ohrabriti organizacije i pojedince na učinkovito suočavanje s promjenama koje se događaju u njihovu radu. Pri tome se potreba za promjenama može promatrati s dva aspekta: kao težnja da se poveća unutarnja sposobnost organizacije jer tijekom vremena procesi pokazuju sklonost slabljenju ako se ne ulažu napor u njihovo poboljšanje ili se može promatrati kao djelovanje pod pritiscima vanjskog okruženja, pri čemu sa izostajanjem poboljšavanja organizacija ne bi stagnirala, nego postala lošija, jer se konkurencija poboljšava, a klijenti postaju sve zahtjevniji. U tom kontekstu istaknimo da neke organizacije uvode nekoliko inovacija (2-3) godišnje dok neke organizacije vrše promjene svakih par tjedana ili čak dana.

Kod uvođenja promjena ističu se pitanja na koja je potrebno dati odgovor. Neka od tih pitanja su:

- Zašto mislimo da bi nam promjena koristila?
- Kako preći od trenutne do željene situacije?
- Koji su očekivani uvjeti za postizanje promjene?
- Kako ćemo reagirati na planirane promjene?
- Postoje li identificirani izvori otpora promjenama?

Pri koncipiranju modela upravljanja promjenama važno je voditi računa da je promjene nemoguće uvesti silom, da promjene izazivaju nesigurnosti i zbog toga stvaraju otpor te da promjene ne slijede priručnike ni obrasce djelovanja.

Kod **otpora promjenama** zaposlenici se mogu podijeliti u tri skupine:

- Oni koji su relativno brzo prilagodljivi (20%) doživljavaju kontakt s promjenom kao konkurenciju i izazov
- Sporije prilagodljivi (60%) promjene svladavaju uz frustracije
- Neprilagodljivi (20%) iskazuju otvoreni animozitet pa je na njih teško računati.

Uvođenju promjena se opiru i zaposlenici i menadžeri, ponekad iz istih ili sličnih razloga, a ponekad iz potpuno suprotnih razloga. Najčešće su to razlozi koji proizlaze iz straha od nepoznatog, nesuglasica, manjka želje da se iziđe iz "zone komfora", osobni animoziteti...

Da bi se promjena učinkovito provela ona zahtijeva:

- Početak uvjerenjem da je promjena ispravna i važna
- Motiviranje sponzora za poduzimanjem pripreme neophodne za oblikovanje i prodaju snažne priče o promjeni
- Pridobivanje i zadržavanje pažnje, zainteresiranosti i maksimalne obveze svakog uključenog u promjene
- Uvjeriti svakog uključenog da poduzme aktivnosti da bi se promjene ostvarile na vrijeme, u okvirima proračuna troškova i s fokusom na cilj

Predloženi načini vrednovanja/ ostvarivanja ishoda obrazovnog sadržaja:

- kreirati pitanja važna za upravljanje promjenama
- provjeriti ispunjenost zahtjeva značajnih za provođenje promjena
- razlikovati zaposlenike prema stupnju otpora promjenama

Sadržaj modula: Upravljanje kvalitetom

Ishod/i učenja koji se ostvaruju kroz sadržaj:

- opisati pojam upravljanja kvalitetom
- razlikovati tri osnovna razloga zašto je važan proces upravljanja kvalitetom
- objasniti poveznicu između važnosti uključenosti svih zaposlenika organizacije u proces upravljanja kvalitetom

Opis obrazovnog sadržaja:

Upravljanje kvalitetom bi se moglo definirati kao odabrani skup radnji upravljanja koji određuje politiku kvalitete, ciljeve, i odgovornosti koji osigurava da su organizacija, proizvod ili usluga dosljedni. Upravljanje kvalitetom nije proizvod modernog doba jer smo još u staroj Kini imali svojevrstni oblik postojanja standarda. Naime, postojala je zabrana prodavanja proizvoda koji ne odgovaraju određenim kriterijima. Osim toga propisano je bilo i da izgrađene gradske zidine moraju imati garanciju od godinu dana.

Danas je upravljanje kvalitetom nezaobilazni dio svakog procesa menadžmenta i na njega ne treba gledati kao na zasebni dio upravljanja, već kao na poveznicu koja treba zaokružiti ukupnu cjelinu upravljanja.

Postoje tri osnovna razloga zašto je važan proces upravljanja kvalitetom, a to su konkurencija, produktivnost i troškovi. Da bi se svi zadaci kvalitetno obavili i svi postavljeni ciljevi izvršili, koristimo se radom kroz **četiri glavne komponente** upravljanja kvalitetom

– planiranjem kvalitete, osiguranjem kvalitete, kontrolom te poboljšanjem kvalitete. Pri tome postoje brojne metode i tehnike koje nam mogu pomoći u radu, kao što su: *benchmarking*, *outsourcing*, *brainstorming*, krugovi kvalitete, Iso standardi, TQM, QFD, FMEA, reducirano vrijeme ciklusa, metoda šest sigma, kontinuirano unaprjeđenje, statistička kontrola kvalitete...

Na kraju, vrlo je važno napomenuti potrebu i značaj uključenosti svih zaposlenika organizacije u proces upravljanja kvalitetom jer je to jedini način da se obave svi zadaci i ispune zacrtani ciljevi što će u konačnici za rezultat imati ostvarenje konkurentne prednosti i/ili zauzimanje liderske pozicije na tržištu.

Predloženi načini vrednovanja/ ostvarivanja ishoda obrazovnog sadržaja:

- opiši pojam upravljanja promjenama
- izdvojiti tri osnovna razloga zašto je važan proces upravljanja kvalitetom
- istaknuti važnosti uključenosti svih zaposlenika organizacije u proces upravljanja kvalitetom

Sadržaj modula: Strateški menadžment

Ishod/i učenja koji se ostvaruju kroz sadržaj:

- opisati povijesni nastanak izraza strategija
- definirati što je to strateški menadžment
- identificirati temeljne karakteristike strateškog menadžmenta
- navesti osnovne etape strateškog menadžmenta

Opis obrazovnog sadržaja:

Izraz strategija je nastao u Ateni oko 508. – 507. godine prije Krista, gdje je deset „strategoi“ obuhvaćalo atensko ratno vijeće koje je imalo veliku političku i vojnu moć. Strategija se 60-tih godina seli iz vojne u sferu poslovnog svijeta, gdje su prvi ukazali na potrebu za strategijom vrhovni menadžeri velikih multinacionalnih kompanija (A. Sloan iz General Motorsa i C. Barnard iz AT&T).

Kada je riječ o definiranju pojma strateškog menadžmenta, potrebno je istaknuti da još uvijek ne postoji opće prihvaćena definicija. Ono što je zajedničko različitim definicijama je to da je u pitanju jedan način razmišljanja koji se odnosi na donošenje odluka koje se tiču budućnosti poslovanja poduzeća. Općenito, strateški menadžment se može definirati kao umijeće upravljanja razvojem poduzeća.

Temeljne karakteristike strateškog menadžmenta:

- Strateški menadžment je kompleksan pojam koji se odnosi na grupu ljudi u poduzeću, menadžerski proces, znanstvenu disciplinu
- Strateški menadžment je kontinuiran proces koji neprestano traje
- Angažman menadžera započinje analizom okoline pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije
- U procesu strateškog menadžmenta menadžeri donose niz odluka
- Da bi strateški menadžment bio efektivan mora osigurati adekvatnu organizaciju
- Strateški menadžment se sastoji od serije etapa koje se ciklično ponavljaju.

Od organa najviše se ističu (u poduzećima) odbor direktora, vrhovni menadžment i planska služba.

U osnovna pitanja strateškog menadžmenta se mogu ubrojiti slijedeća pitanja:

- Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?
- Kako rasporediti resurse kojima se raspolaže?
- Kako konkurirati na svakom području na kojem djelujemo u smislu zadovoljenja potreba potencijalnih kupaca?
- Kako izvršiti pozicioniranje u odnosu na konkurenciju?
- Kako ojačati funkcionalni i operativni dio organizacije?

Kao glavne etape procesa strateškog menadžmenta mogu se navesti:

- Provedba analize okoline
- Postavljanje organizacijskog usmjerenja
- Formuliranje organizacijskih strategija
- Implementacija organizacijske strategije
- Provedba strateške kontrole i evaluacija.

Determiniranje osnovnih aktivnosti strateškog menadžmenta obuhvaća:

- Razvoj portfolija poduzeća
- Procjena vanjskog okruženja
- Analiza mogućih opcija
- Identifikacija željenih opcija
- Strateških izbor dugoročnih ciljeva
- Razvoj godišnjih ciljeva
- Implementacija strateških resursa
- Vrednovanje uspjeha strateškog procesa

Razlikujemo tri osnovna tipa strategije:

- 1. Korporacijska strategija** je opća, generalna strategija. Odnosi se na organizaciju kao cjelinu i sastoji se od poslova i aktivnosti koji omogućuju ostvarenje misije i ciljeva. Obuhvaća strategiju rasta, strategiju stabilnosti, strategiju kontrakcije.
- 2. Poslovna strategija** je strategija poslovnih jedinica kod koje imamo dvije kategorije: Konkurentsku strategiju i Kooperativnu strategiju.
- 3. Funkcijska strategija** je strategija usmjerena na poslovne funkcije. Strategija proizvodnje, marketing strategija i strategija koja mora biti usklađena sa generalnom strategijom

Kod strateškog marketinga postoji nekoliko značajki koje treba zapamtiti:

- Sposobnost donošenja odluka i njihove primjene u praksi važna je sposobnost dobrih menadžera koju nema mnogo ljudi
- Rečenica „Moramo sjesti i dogovoriti se.“ djeluje demokratski, ali pravi menadžer uvijek nakon slušanja svačijeg mišljenja mora biti u stanju donijeti svoju odluku i odgovarati za nju.
- Nije dovoljno reći: „Učini to “, ako ne znaš kako to učiniti.
- Dobar menadžment donosi prave odluke u pravo vrijeme
- Loš menadžment donosi prave odluke u krivo vrijeme, krive odluke u pravo vrijeme, krive odluke u krivo vrijeme, nikakve odluke u nijedno vrijeme

Predloženi načini vrednovanja/ ostvarivanja ishoda obrazovnog sadržaja

- identificirati osnovna pitanja strateškog menadžmenta
- utvrditi osnovne značajke strateškog menadžmenta
- razlikovati osnovne tipove strategije

Sadržaj modula: Specifičnosti menadžmenta u obrazovanju

Ishod/i učenja koji se ostvaruju kroz sadržaj:

- opisati karakteristike menadžmenta u obrazovanju
- smjestiti rad ravnatelja u jednu od dvije navedene grupe
- pokazati važnost upotrebe standarda u obrazovanju
- istaknuti važnost uspostave tima u obrazovanju

Opis obrazovnog sadržaja:

Menadžment u obrazovanju je relativno novo stručno područje i kao u svakom novom području dolazi do pojave nepreciznosti i nejasnoće (najviše u terminologiji), do neujednačenosti u sadržaju i širini područja što ga pokriva obrazovni menadžment. Ako bi se sagledale definicije koje su najčešće u upotrebi tada bi ga mogli odrediti kao koordinacija ljudskih, fizičkih i financijskih resursa koji se koriste za potrebe odgoja i obrazovanja sa svrhom postizanja ciljeva koji se određuju državnim, mjesnom i školskom politikom provođenja i razvoja obrazovanja, a što je potkrijepljeno odgovarajućim zakonodavstvom. Menadžment u obrazovanju istovremeno se može promatrati u širem smislu – promatramo ga kao upravljanje i rukovođenje u cjelokupnoj obrazovnoj djelatnosti (na nivou države) ili se može promatrati u užem smislu, kao rukovođenje i vođenje institucije, npr. škole, te se u tom slučaju može govoriti o školskom menadžmentu. Rasprave o razlici između menadžmenta i vodstva još uvijek zaokupljaju teoretičare organizacija iako je transformacija menadžmenta i u obrazovanju započela još prije dvadesetak godina – prije se više govorilo o menadžmentu u obrazovanju dok se danas sve više govori o vodstvu u obrazovanju.

Znanje o menadžmentu i iskustvo u radu na području menadžmenta, predstavljaju najbolju osnovu na kojoj se može uspješno izgraditi ulogu vođe. Međutim, bez obzira koliko te menadžerske vještine bile uspješne one ne mogu zamijeniti vještine koje vođa posjeduje. Tek u slučaju uspješnog posjedovanja obje vještine stvara se pretpostavka za uspješno vođenje organizacije pa i odgojno obrazovne ustanove. Pri tome veoma veliku ulogu igraju i stilovi vodstva menadžera (obrađeni su u dijelu rada pod nazivom funkcije menadžmenta – vođenje).

U obrazovanju je došlo do manjeg „kašnjenja“ u odnosu na privredne djelatnosti jer se vođenju više posvećivala pažnja u razrednim situacijama i to na relacijama učenici - nastavnik, dok je skoro u potpunosti bio zanemaren odnos ravnatelj – nastavnik. Posljednjih godina situacija se promijenila i taj odnos je dobio mjesto koje zaslužuje. U skladu s tim, a vodeći se smjernicama najpoznatijih bihevioralnih teorija, vodstvo škole tj. ravnatelje možemo podijeliti u dvije grupe:

- **ravnatelji koji dominantno vode brigu o radu škole** (koncentrirani su na zadatke, u prvi plan stavljaju program rada škole i njihova realizacija im je najvažnija. Ne uvažavaju mišljenje svojih nastavnika i stručnih suradnika. Zadovoljavaju se formom, a ne sadržajem. Posljedica ovakvog načina vođenja je slaba radna klima, nemotiviranost i nezadovoljstvo nastavnika)
- **ravnatelji koji brinu o zaposlenicima i ostalom osoblju škole** (u prvi plan stavljaju timski rad, najčešće je riječ o ravnateljima - pedagoškim stručnjacima, a manje administratorima i birokratima. Oni nastoje u školi stvoriti neformalnu, pozitivnu i učinkovitu komunikaciju te kreativnu i stvaralačku klimu. Rezultat je motiviranost nastavnika, ugodna radna atmosfera i afirmativnost)

Za organizaciju dobrog rukovođenja i za dobre rukovoditelje postoji potreba uspostavljanja kompetencijskog standarda. Najstariji i najpoznatiji standardi za rukovoditelje obrazovnih ustanova su američki **Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC)** koji uključuju šest područja standarda. Kada se govori o upravljanju ono se odnosi na upravljanje vremenom, upravljanje ciljevima, upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje kvalitetom kroz vrednovanje i samovrednovanje te na organizaciju rada obrazovne ustanove.

U odgojno-obrazovnim institucijama sve važnije mjesto zauzima (ili bi barem trebala zauzimati) politika upravljanja kvalitetom. Jedna od najkorištenijih (i najpoznatijih) porodica normi su **ISO 9000 norme**, a među njima i Međunarodna norma ISO 9001 kao prva norma koja je objedinila zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom u svim područjima ljudske djelatnosti pa time i u obrazovanju. ISO 9001 je univerzalno prihvaćeni standard po kojem se obrazovne institucije mogu uspoređivati s bilo kojom (ima ih više od milijun na svim razinama obrazovanja) obrazovnom institucijom bilo gdje u svijetu. Iako je do sada rasprostranjenost korištenja ISO 9001 standarda bila na dosta niskoj razini među obrazovnim organizacijama u RH trendovi ukazuju na povećanja broja škola i inih koje se uključuju u postupke certificiranja.

Međutim, bez obzira da li se implementiraju ISO 9001, TQM, *benchmarking* QFD ili neki drugi standardi, metode i tehnike, da bi sustav upravljanja kvalitetom bio efikasan i u obrazovanju treba zadovoljiti neke osnovne uvjete:

- Stvarna ne samo deklarativna opredijeljenost čelnih ljudi obrazovnih institucija (ravnatelja, dekana)
- Uključivanje svih zaposlenika u sustav i dizanje njihove svijesti – shvaćanje da su važan dio sustava i da svojim odnosom utječu na njegov konačni uspjeh/neuspjeh
- Shvaćanje same srži upravljanja kvalitetom – shvaćanje da tu nije riječ o administraciji i zadovoljavanju forme, već da to treba biti poslovna filozofija odnosno način pristupanja radu i organizaciji

Za bolje ostvarivanje ciljeva potrebno je uspostavljanje tima i to tima kod kojeg će članovi biti sastavljeni od nastavnika, administrativnog osoblja te vodstva obrazovne institucije i koji će u svome radu imati zadatak da osiguraju i prate kvalitetu kroz:

- Poslovnike propisane Normom
- Postupke, radne upute i obrasce kroz Sustav upravljanja kvalitetom,
- Interne i vanjske preglede
- Anketiranje učenika (prvih i završnih razreda)
- Edukaciju nastavnika, uspostavu sandučića povjerenja.....

Predloženi načini vrednovanja/ ostvarivanja ishoda obrazovnog sadržaja:

- raspraviti o karakteristikama menadžmenta u obrazovanju
- prezentirati važnost standarda u obrazovanju
- istaknuti važnost ispunjavanja uvjeta za efikasnost sustava upravljanja kvalitetom u obrazovanju