



VELEUČILIŠTE  
**BALTAZAR**  
ZAPREŠIĆ

Antal Balog

# **OSNOVE MENADŽMENTA**

Priručnik za *online* studij



Zaporešić, 2019.

**Antal Balog**

Osnove menadžmenta, Priručnik za *online* studij

**Podatak o izdanju:**

1. internetsko izdanje

**Naziv i sjedište nakladnika:**

Veleučilište s pravom javnosti *Baltazar Zaprešić*, Zaprešić

**Za nakladnika**

Vladimir Šimović

**Recenzenti**

dr.sc. Jadran Antolović, prof. v. š. u tr. zv.

doc. dr. sc. Ivan Ružić, v. pred.

mr. sc. Mato Pušeljić, v. pred.

**Uredništvo**

Ljubica Bakić-Tomić

Petra Popek Biškupec

Zlatko Rešetar

**Izvršna urednica**

Gordana Šiber

**Lektorica**

Zorica Androić

**Korektura**

Velinka Nemet Radvanji

**Grafičko oblikovanje**

Damir Vidaković

**Datum objavljivanja na mreži:**

10. 7. 2019.

**Dostupno na:**

<https://www.bak.hr/hr/referada/knjiznica/e-knjiznica>

**ISBN**

978-953-8037-13-9

©Veleučilište Baltazar Zaprešić

**ANTAL BALOG**

**OSNOVE MENADŽMENTA**

**PRIRUČNIK ZA *ONLINE* STUDIJ**

**Veleučilište *Baltazar Zaprešić***

**Zaprešić, 2019.**

# Sadržaj

<b>Sadržaj</b> .....	5
<b>Predgovor</b> .....	7
<b>0. Prije početka – dva pojma: organizacija i menadžment</b> .....	8
<b>1. Uvod</b> .....	11
<b>2. Online sadržaji kolegija po nastavnim temama</b> .....	14
Opće obavijesti .....	14
Dobro došli na kolegij Osnove menadžmenta .....	14
Literatura kolegija: osnovna i dopunska .....	16
Tema 1: Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije .....	16
Tema 2: Pojam, vrste, elementi i dimenzije organizacijske strukture .....	17
Tema 3: Oblikovanje organizacije .....	17
Prvi test znanja .....	18
Tema 4: Teorije organizacije i menadžmenta .....	18
Tema 5: Pojam i sadržaj menadžmenta kao procesa; sustavi menadžmenta .....	19
Tema 6: Elementi sustava menadžmenta .....	19
Prvi kolokvij .....	20
Tema 7: Planiranje - prva menadžerska funkcija .....	20
Tema 8: Proces donošenja odluka .....	21
Tema 9: Organiziranje - druga menadžerska funkcija .....	21
Drugi test znanja .....	22
Tema 10: Organizacijska kultura .....	22
Tema 11: Upravljanje ljudskim potencijalima - treća menadžerska funkcija .....	23
Tema 12: Vođenje - četvrta menadžerska funkcija .....	23
Tema 13. Kontrola - peta menadžerska funkcija .....	24
Drugi kolokvij .....	24
Samostalna vježba .....	25
Ispit .....	25
<b>3. E-silabus kolegija Osnove menadžmenta</b> .....	27
<b>4. Baza testnih pitanja</b> .....	35
Prvi dio: organizacija .....	36
Tema 1: Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije .....	40
Tema 2: Pojam, vrste, elementi i dimenzije organizacijske strukture .....	43
Tema 3: Oblikovanje organizacije .....	53
Tema 4: Teorije organizacije i menadžmenta .....	63
Drugi dio: menadžment .....	64
Tema 5: Pojam i sadržaj menadžmenta kao procesa; sustavi menadžmenta .....	64
Tema 6: Elementi sustava menadžmenta .....	71

Tema 7: Planiranje - prva menadžerska funkcija .....	77
Tema 8: Proces donošenja odluka .....	85
Tema 9: Organiziranje - druga menadžerska funkcija .....	93
Tema 10: Organizacijska kultura .....	99
Tema 11: Upravljanje ljudskim potencijalima – treća menadžerska funkcija .....	106
Tema 12: Vođenje - četvrta menadžerska funkcija .....	117
Tema 13. Kontrola - peta menadžerska funkcija .....	130
<b>5. Pitanja usmenog dijela ispita .....</b>	<b>137</b>
<b>6. Upute za izradu samostalne vježbe .....</b>	<b>145</b>
<b>7. Nastavne prezentacije po nastavnim satima kolegija .....</b>	<b>149</b>
Opći uvod u kolegij Osnovne menadžmenta 1(20) .....	149
Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije 2(20) .....	151
Organizacijska struktura 3(20) .....	155
Vrste i oblikovanje organizacijskih struktura 4(20) .....	159
Oblici organizacijskih struktura 5(20) .....	164
Teorije organizacije i menadžmenta 6(20) .....	168
Neoklasične teorije organizacije i menadžmenta 7(20) .....	172
Pojam, sadržaj i sustavi menadžmenta 8(20) .....	176
Elementi sustava menadžmenta 9(20) .....	178
Sustavi menadžmenta 10(20) .....	184
Planiranje kao prva menadžerska funkcija 11(20) .....	189
Odlučivanje kao menadžerska funkcija 12(20) .....	197
Organiziranje kao druga menadžerska funkcija 13(20) .....	207
Neformalna organizacija 14(20) .....	199
Organizacijska kultura 15(20) .....	202
Ljudski potencijali organizacije (1) 16(20) .....	218
Ljudski potencijali organizacije (2) 17(20) .....	212
Vodstvo četvrta menadžerska funkcija (1) 18(20) .....	217
Vodstvo četvrta menadžerska funkcija (2) 19(20) .....	221
Kontrola kao peta menadžerska funkcija 20(20) .....	225
<b>8. Posebni dodaci .....</b>	<b>229</b>
Preporuke za pisanje elektroničkih poruka (e-poruka) pri korištenju elektroničke pošte (e-pošte) .....	229
Upute za izradu prezentacija seminarskih i drugih pisanih radova .....	230
<b>9. Prateći dokumenti .....</b>	<b>232</b>
Lista ocjenskih bodova na kolegiju <i>Osnove menadžmenta</i> .....	233
Evidencija prisutnosti studenata na nastavi kolegija <i>Osnove menadžmenta</i> .....	234
<b>Bilješka o autoru .....</b>	<b>235</b>

## Predgovor

Oblikovanje poglavlja ovog priručnika opredijelio je način izvođenja *on-line* nastave kolegija Osnove menadžmenta kao oblika e-učenja koje se provodi na *Baltazaru*. Ovaj oblik nastave može se smjestiti između nastave potpomognute u informacijsko-komunikacijskom tehnologijom u učionici (poput korištenja interneta, prezentacijske opreme i softvera koji su nadopune konvencionalnom poučavanju i korištenja ploče, krede i flomastera) i učenja na daljinu (engl. *distance learning*) u kojem je nastava u učionici isključna, već se poučavanje obavlja isključivo putem interneta koristeći se nekim od sustava (primjerice Moodle-a). Prema tome, nastava ovog i drugih kolegija odvija se kao mješovita ili kombinirana nastava (*hybrid learning, mixed learning ili blended learning*) u kojoj se jedan dio nastave odvija u učionici, a drugi dio nastave oblikovan je u zadavanju zadaća koji studenti izvršavaju u vrijeme i na mjestu koje im je prikladno, a s nastavnikom komuniciraju putem računalnog sustava za upravljanje takvim *on-line* učenjem.

Na sadržaj ovog priručniku utjecao je opisani hibridni način izvođenja nastave što je, u konačnici, rezultiralo nekonvencionalnim oblikovanjem. Drugim riječima, Priručnik se može koristiti kao pomagalo pri savlađivanju nastavnog gradiva ovoga kolegija, a koje je u cijelosti postavljeno na mrežnoj stranici Veleučilišta.

Za ovaj Priručnik može se reći da ima više mogućih praktičnih primjena. Osim što ga mogu koristiti studenti, on može biti koristan drugim nastavnicima koji će transponirati svoje kolegije u format *online* učenja. Smatram da će im od osobite pomoći biti formulirana i oblikovana testna pitanja sabrana u bazu testnih pitanja. Treća praktična primjena ovoga Priručnika sadržana je u njegovoj arhivskoj vrijednosti. Vjerojatno će nakon izvjesnog protoka vremena moći poslužiti kao mjerilo nastavnog napredovanja Veleučilišta u području hibridne nastave. I na kraju, izdavanje ovog Priručnika može biti poticaj drugim nastavnicima da svoje nastavne pripreme prikladno oblikuju i objave ih te ih tako učine dostupnima studentima i nastavnicima drugih visokih učilišta.

Neposredno prije prvog poglavlja navedene su dva pojma ovog priručnika: organizacija i menadžment. Njihova svrha jest pojmovno razjasniti polazišta *dvokomponentnog* kolegija Osnovi menadžmenta. Nakon kazala, slijedi uvodno poglavlje u kojem se čitatelji uvode u tekstove koji će uslijediti. Drugo poglavlje obuhvaća *online* sadržaje kolegija raspoređeni po nastavnim temama. Prije baze testnih pitanja, nalazi se e-silabus kolegija, nakon kojega slijede orijentacijska pitanja za usmeni dio ispita. U šestom poglavlju nalaze se upute za izradu samostalne vježbe. Sedmo poglavlje sadrži nastavne prezentacije po nastavnim satima kolegija.

Ovaj se priručnik se treba koristiti s knjigom Milana Jurine *Organizacija i menadžment* u izdanju Visoke škole za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ iz 2011. godine te s uputama koje su navedene na mrežnoj stranici kolegija, na poveznici <<https://baltazar.bak.hr/2018-2019/course/view.php?id=249>>.

Autor

## 0. Prije početka – dva pojma: organizacija i menadžment

„**Organizacija** je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima izvrše određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života“ (Sikavica, Pere, Novak Mijo).

**Organizacija** (francuski: *organisation*, prema latinskom: *organum*, grčki ὄργανον: oruđe) prema Hrvatskoj enciklopediji jest:

1. Općenito, sustavna povezanost elemenata u funkcionalnu cjelinu, ustrojstvo; proces kojim se takva povezanost ostvaruje, ustrojavanje.
2. U biologiji: a) niz procesa s pomoću kojih nastaju, razvijaju se, diferenciraju i usklađuju organi i strukture, tako da oblikuju živi organizam; b) način na koji je organizirano neko živo biće, tj. njegova specifična anatomska i fiziološka struktura.
3. U sociologiji, društveno kolektivno tijelo nastalo radi ostvarivanja određenih ciljeva; relativno ustaljena i po nekim načelima uređena skupina osoba okupljenih oko nekog socijalnoga, političkoga, kulturnog ili drugog programa (politička stranka, športski klub, kulturno-umjetničko društvo); skup država ili drugih međunarodnih pravnih subjekata sporazumno udruženih (UN, Međunarodna organizacija rada i dr.); ukupnost osoblja neke ustanove, poduzeća, kolektiva uopće, kao i organizacijska struktura njihove ukupne ili djelomične djelatnosti (radna organizacija, organizacija prodaje, organizacija gradilišta i dr.). Pojam organizacije u sociologiju su uveli A. Comte i H. Spencer prema kojima je kohezija grupe određena zajedničkim djelovanjem članova posredstvom organizirane strukture. Suradnja i koordinacija glavni su konstitutivni čimbenici organizacije. U XX. st. razvijene su različite inačice teorije organizacije. William H. White, u djelu *Čovjek organizacije (The Organization Man, 1956)*, pokazuje da izvršitelji poslova u velikim tvrtkama i korporacijama moraju biti potpuno odani organizacijskim zahtjevima i ciljevima. Tom Burns i G. M. Stalker, u djelu *Menadžment i inovacija (Management of Innovation, 1961)*, prave razliku između birokratskih (»mehanicističkih«) sustava, koji odgovaraju stabilnim uvjetima (nekonkurentna tržišta, nepromijenjena tehnologija) i nebirokratskih (»organskih«) oblika koji maksimiziraju osobnu sklonost i decentralizaciju odlučivanja, a minimiziraju pravilima ograničeno ponašanje radi prilagodbe promijenjenim uvjetima. 1980-ih se zbiva proces decentralizacije u organizaciji i pribjegava se fleksibilnijim sustavima koji su pogodniji za brze promjene.

Naglašava se važnost fleksibilne specijalizacije i smatra se da struktura modernog organiziranog menadžmenta mora počivati na četiri pretpostavke:

- (1) maksimum decentralizacije izvan i unutar korporacije;
- (2) menadžerski timovi premošćuju granice odjela i funkcija;
- (3) labavo propisane i fluidne uloge, što pojedincima daje povećanu mogućnost inicijative;
- (4) minimum pravila i regulativa.

Budući da je takva struktura potencijalno izvrgnuta neredu i nedostatku kontrole, novi pristupi teoriji organizacije naglašavaju važnost organizacijske kulture kao sredstva što osigurava redovnu koordinaciju aktivnosti i održavanje kontrole.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Organizacija. U: *Hrvatska enciklopedija*, online izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb <<http://www.enciklopedija.hr/>> pristupljeno 07.06.2017.)



„**Menadžment** je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve“ (Heinz Wehrich & Harold Koontz).

„**Menadžment** je proces obavljanja posla kroz druge ljude, radi ostvarenja ciljeva organizacije u njezinu dinamičnu okruženju, uz učinkovito korištenje ograničenih resursa“ (Velimir Srića).

**Menadžment** (engl. *management*), prema Hrvatskoj enciklopediji jest:

1. Djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu. To je proces vođenja organizacija k postizanju željenih rezultata i ciljeva efektivnom i efikasnom upotrebom svih organizacijskih resursa (ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih). Menadžment, kao ključna djelatnost za postizanje uspješnosti, javlja se na svim razinama društva, od države i vlade do pojedinih organizacija, u svim vrstama organizacija (privatnim, javnim, profitnim, neprofitnim) i na svim organizacijskim razinama (nižoj, srednjoj i najvišoj). Bitna mu je odrednica usmjerenost na postizanje ciljeva s pomoću drugih ljudi. Obavlja se preko procesa odlučivanja, utjecanja, komuniciranja i koordiniranja. Glavni je cilj menadžmenta postizanje optimalnog odnosa efektivnosti i efikasnosti upotrebe organizacijskih resursa, odnosno postizanje ciljeva uz najracionalniju upotrebu resursa.

2. 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. Kvalitetan menadžment smatra se najvažnijim resursom i temeljnom pretpostavkom uspješnosti svake organizacije i društva te je *differentia specifica* između uspješnih i neuspješnih, razvijenih i nerazvijenih.

3. 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. Iako se spoznaje o menadžmentu kumuliraju stoljećima i prate razvoj ljudskih zajednica, konstituiranje menadžmenta kao znanosti veže se za sam kraj XIX. i poč. XX. st. i za radove F. W. Taylora, Henrija Fayola, Mary Parker Follett, M. Webera i dr. Posebno mjesto u tom zauzima H. Fayol, koji je prvi izdvojio menadžment kao posebnu djelatnost (funkciju) poduzeća i definirao ga kao niz međusobno povezanih zadataka i funkcija pa se smatra »ocem modernoga menadžmenta«. Riječ je o primijenjenoj znanosti kojoj je svrha unapređivati praksu i uspješnost menadžmenta.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Menadžment. U: *Hrvatska enciklopedija*, online izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb <<http://www.enciklopedija.hr/>> pristupljeno 07.06.2017.)

# **1. Uvod**

# 1. Uvod

Veleučilište Baltazar Zaprešić je tijekom svojih 15 godina postojanja sustavno razvijao akademsku kulturu prateći najviše svjetske standarde na području obrazovanja. Tako je među prvima u Hrvatskoj započelo s implementacijom Bolonjskoga procesa, upotrijebivši LMS (engl. *learning management system*) na platformi Moodleovog<sup>3</sup> sustava za učenje na daljinu pod imenom "Baltazar", te je Veleučilište postalo službena škola svjetionik Appleove tehnologije u obrazovanju za ovaj dio Europe.

Prošle je godine Veleučilište dobilo i dopuštenje Nacionalnoga vijeća za odgoj i obrazovanje RH za izvođenje hibridnoga oblika *online* nastave. To znači da se izvodi mješoviti oblik nastave, odnosno kombiniranje klasične nastave u učionici (licem-u-lice) i nastave podržane korištenjem informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT). Koristeći ICT, dio nastave se održava u virtualnom okruženju za učenje i podučavanje, u kojem studenti dio svojih obrazovnih obveza izvršavaju putem interneta, weba i računala.<sup>4</sup>

Izvanredni studenti svih usmjerenja preddiplomskog stručnog studija *Poslovanje i upravljanje* i specijalističkog stručnog diplomskog studija *Menadžment javnog sektora* mogu odabrati i tzv. hibridni način *online* studiranja. Riječ je o studiranju koje se djelomično odvija na lokaciji Veleučilišta, a djelomično *online*. Konkretno, student će moći dio nastave koji se odnosi na seminare, vježbe, pa čak i timski rad obavljati preko sustava za učenje na daljinu "Baltazar".

Za razliku od studiranja koje se u potpunosti izvodi *online*, hibridno studiranje čuva kontakt s nastavnikom kao osobom koja je važna za objašnjavanje gradiva, motiviranje i praćenje rezultata svakoga studenta. Hibridni način nastave slijedi načela instruktorskoga dizajna, što znači da će se u sklopu procesa razvoja i implementacije primjenjivati dobre prakse i teorije učenja, pedagogije, principi, tehnike i metode izvođenja nastave. U konačnici, takva nastava rezultira djelotvornijim planiranjem nastavnoga procesa, prilagođenim materijalima za *online* učenje, te općenito procesom poučavanja i učenja koji je prilagođen zaposlenim studentima kako bi studiranje što lakše uklopili u radne i druge obveze.<sup>5</sup>

Studenti ovog kolegija obvezni su odslušati deset nastavnih sati u učionici. Također, u učionici se obavlja završna provjera znanja (ispita), dok sve ostale studentske obveze studenti mogu obaviti kod svoje kuće ili na nekom drugom mjestu (na putovanju, u knjižnici, u uredu itd.), gdje postoji pristup internetu. Ovaj oblik obrazovanja posebice je pogodan za one studente kojima posao onemogućava konvencionalni način obrazovanja ili kojima je mjesto boravka udaljeno od sjedišta Veleučilišta, pri čemu im poslovni, obiteljski, financijski i drugi razlozi onemogućavaju dulje izbjavanje.

Student treba imati sljedeću programsku i računalnu opremu: računalo (CPU 1.2 MHz, RAM 1 GB), pristup Internetu brzine najmanje 1/0.5 Mbps), operativni sustav Windows (8, 7 ili Vista) ili Mac (OS X 10.6 ili više), internet pretraživač (Internet Explorer, Firefox, Chrome, Safari), preglednik PDF dokumenata (primjerice Adobe Reader ili drugi), Java i Flash Player. Student, također, treba imati određeni stupanj informatičkog iskustva, kao što je korištenje interneta (surfanje), primanje i slanje elektroničke pošte (e-pošte), *upload* i *download* sadržaja i tome slično. U slučaju potrebe, student se za pomoć može obratiti svome nastavniku, e-tutoru ili inženjeru sustava eBaltazara.

Mrežna stranica na kojoj se nalaze sadržaji e-kolegija: <https://ebaltazar.bak.hr/>. Nastavnici i većina studenata se prijavljuju koristeći svoj AAI@EduHr elektronički identitet (Autentikacijska i autorizacijska infrastruktura znanosti i visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj), odnosno svoje korisničko ime i lozinku.

---

<sup>3</sup> Moodle je akronim od Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment. Detaljnije <<https://moodle.org/?lang=hr>>

<sup>4</sup> Strategija e-učenja Veleučilišta Baltazar Zaprešić 2014.-2015.

<sup>5</sup> Hibridni online studij - Veleučilište Baltazar Zaprešić, <https://www.bak.hr/hibridni-studij/>, pristup: 03.04.2017.

Nastava ovog kolegija podijeljena je u trinaest nastavnih tema. Svaka od tema sadrži definiran cilj, trajanja, ishode učenja, načine provjere ishoda učenja te zadaće koje student treba obaviti u određenom roku, primjerice, čitanje zadanih tekstova, odgovaranje na postavljena pitanja, pristupanje *online* testovima znanja ili kolokvijima te izrada jednog samostalnog rada.

Pri sastavljanju pitanja koja se nalaze u bazi pitanja korišteni su dijelovi tekstova iz knjige profesora doktora Milana Jurine *Organizacija i menadžment* u izdanju Visoke škole za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ iz 2011. godine. Prije nego što odgovori na postavljano pitanje, student je u prilici ponovno pročitati ulomak iz navedene knjige i tako dodatno utvrditi svoje znanje. Prema tome, svako pristupanje testu znanja ili kolokviju ima za svrhu samoprovjeru, učenje, ponavljanje i utvrđivanje nastavnog sadržaja ovog kolegija. Također, nastavne prezentacije priređene su prema navedenoj knjizi profesora doktora Milana Jurine.

I na kraju ovog uvoda, ne zaboravimo drevnu istinu da je **ponavljanje majka znanja** (latinski: *repetitio mater studiorum est.*). Stoga svakodnevno ponavljajte one sadržaje koje ste prethodnih dana naučili.

## **2. Online sadržaji kolegija po nastavnim temama**

**Opće obavijesti**

**Dobro došli na kolegij Osnove menadžmenta!**

**Literatura kolegija**

**Literatura kolegija**

**Tema 1: Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije**

**Tema 2: Pojam, vrste, elementi i dimenzije organizacijske strukture**

**Tema 3: Oblikovanje organizacije**

**Prvi test znanja**

**Tema 4: Teorije organizacije i menadžmenta**

**Tema 5: Pojam i sadržaj menadžmenta kao procesa; sustavi menadžmenta**

**Tema 6: Elementi sustava menadžmenta**

**Prvi kolokvij**

**Tema 6: Elementi sustava menadžmenta**

**Tema 7: Planiranje - prva menadžerska funkcija**

**Tema 8: Proces donošenja odluka**

**Tema 9: Organiziranje - druga menadžerska funkcija**

**Drugi test znanja**

**Tema 10: Organizacijska kultura**

**Tema 11: Upravljanje ljudskim potencijalima - treća menadžerska funkcija**

**Tema 12: Vođenje - četvrta menadžerska funkcija**

**Tema 13. Kontrola - peta menadžerska funkcija**

**Drugi kolokvij**

**Samostalna vježba**

**Ispit**

## 2. Online sadržaji kolegija po nastavnim temama

Nastavni sadržaj kolegija Osnove menadžmenta raspoređen je na trinaest nastanih tema. Svaka od njih ima svoj nastavni cilj, trajanje, ishode učenja, način provjere ishoda učenja te studentske zadaće. Provjera ishoda učenja obavlja se na više načina: samoprovjerom, rješavanjem pitanja u testovima znanja i kolokvijima, pisanjem samostalne vježbe i na kraju završnim usmenim ispitom.

### Opće obavijesti

Izvoditelj online kolegija: dr. sc. Antal Balog, viši predavač <antal.balog@bak.hr>

Nositelj kolegija: mr. sc. Mato Pešuljić, viši predavač <mato.pesuljic@bak.hr>

E-tutor: Suzana Đorđević <sdjordjevic@bak.hr>

**Način komuniciranja studenata i nastavnika:** Komunikacija sa studentima je preko sustava eBaltazar. Sve informacije o kolegiju, kao i moguće izmijene, bit će objavljene na nastavi i na sustavu eBaltazar na stranici kolegija Osnove menadžmenta.

**Konzultacije sa studentima:** ponedjeljkom od 16,00 do 17,00 sati ili prema dogovoru putem sustava eBaltazar, osobno ili e-poštom.

### Termini nastave u učionici su sljedeći:

06.03.2017. (ponedjeljak) od 17,00 do 19,00 sati

10.03.2017. (petak) od 17,00 do 19,00 sati

27.03.2017. (ponedjeljak) od 17,00 do 19,00 sati

31.03.2017. (petak) od 17,00 do 19,00 sati

---

## Dobro došli na kolegij Osnove menadžmenta!

Poštovane kolege i kolegice,

na ovoj mrežnoj stranici eBaltazara <<https://ebaltazar.bak.hr/course/view.php?id=37>> nalaze se sve relevantne informacije potrebne za vaše uspješno savladavanje nastavnog gradiva kolegija Osnove menadžmenta.

**Cilj ovog dvokomponentnog kolegija** (organizacija i menadžment) jest upoznati studente s teoretskim pristupima organizaciji i sa suvremenim trendovima u oblikovanju organizacijske strukture. Posebna pozornost će se posvetiti dinamici u razvoju organizacije i organizaciji koja uči. Nadalje, cilj kolegija je pojasniti regulativne funkcije u organizaciji i njihov međusobni odnos, te upoznati studente s temeljnim menadžerskim funkcijama u upravljanju organizacijama, procesima i ljudima. Osim toga, cilj je povećati sposobnost postupnog rješavanja problema primjenom odgovarajućih metoda u procesu donošenja poslovnih odluka.

**Ishodi učenja.** Nakon položenog ispita iz ovog kolegija studenti će steći sljedeća:

### Znanja

1. Definirati teorijske pristupe organizaciji i menadžmentu
2. Objasniti sadržaj menadžmenta kao procesa
3. Prepoznati problem i predložiti alternativna rješenja
4. Koristiti SWOT analizu u definiranju strateških alternativa organizacije

## Vještine

5. Predložiti oblikovanje organizacijske strukture
6. Planirati operativne i taktičke ciljeve
7. Izgraditi stil vođenja
8. Izdvojiti sadržaje koji se trebaju delegirati

**ECTS bodovi** (European Credit Transfer System), Koeficijent opterećenja studenta: 5

(pohađanje nastave 0,5; online zadaci 0,5; seminarski (samostalni) rad 1; kontinuirana provjera znanja 0,5; samostalni rad (čitanje i učenje) 2,5). Jedan ECTS bod na preddiplomskom studiju označava između 25 i 30 sati rada studenta. 5 ECTS bodova znači da svaki student za savladavanje ovog kolegija treba utrošiti između 125 i 150 radnih sati na pohađanje nastave, čitanje stručne literature, proučavanje i učenje, izradu zadaća, pisanje seminarskog (samostalno) odnosno pristupnog rada, polaganje testova znanja i kolokvija te pristupanje usmenom ispitu.

**Broj sati nastave:** redovni studenti 45 sati nastave (30 sati predavanja i 15 sati vježbi); izvanredni studenti 20 sati nastave (10 sati predavanja u učionici i 10 sati online nastave).

**Obveze studenata:** Studenti su obavezni prisustvovati nastavi, aktivno sudjelovati u nastavi i ispuniti sve radne zadatke u rokovima koje im odredi nastavnik: (1.) naučiti zadane nastavne sadržaje, (2.) izraditi jedan seminarski (samostalni) rad i izložiti ga pred nastavnom skupinom, (3.) pristupiti pisanju dva testa znanja i dva kolokvija te (4.) pristupiti usmenom ispitu.

Studenti su, također, dužni za vrijeme izvođenja nastave pridržavati se akademskih pravila, kao i svih pravila ponašanja koje je propisalo Veleučilište.

Izvršavanje pojedinih obveza studentu može donijeti ocjenske bodove koji utječu na visinu njegove završne ocjene. Dva testa znanja donose po 15 ocjenskih bodova (ukupno do 30 bodova), svaki kolokvij donosi po 25 ocjenskih bodova (ukupno do 50 bodova), izrada i izlaganje samostalnog rada do 20 ocjenskih bodova, odnosno ukupno 100 ocjenskih bodova. Za prolaznu ocjenu potrebno je savladati sve tematske cjeline te prikupiti ukupan broj ocjenskih bodova koji je veći od 51. Ukoliko student na kraju nastave prikupi manje od 51 ocjenskih bodova, obavezan je pristupiti pismenom i usmenom ispitu. Ukoliko student prikupi više od 50 ocjenskih bodova, može pristupiti usmenom ispitu. Dodatni uvjet pristupanja usmenom ispitu jest napisana i pozitivno ocijenjena samostalna vježba rad.

**Kriteriji ocjenjivanja:** nedovoljan 0-50%, dovoljan 51-65%, dobar 66-76%, vrlo dobar 77-90%, izvrstan 91-100%.

**Vidovi neakademskog ponašanja:** Neispunjavanje zadatka u zadanu roku -25%, prepisivanje zadaća, seminarskih radova, projekata i slično -50%; predstavljanje tuđih radova i rješenja kao svojih, te uporaba drugih nedozvoljenih i nemoralnih sredstava pri ispunjavanju dobivenih zadataka, pri polaganju pismenih ispita i usmenog ispita: -100%

**Obavještanje o rezultatima ispita:** O rezultatima ispita i kolokvija studenti će biti obaviješteni preko sustava eBaltazar. O završnoj ocjeni studenti će biti obaviješteni na usmenom ispitu.

I u zaključku ove dobrodošlice, imajte stalno na umu da je **ponavljanje majka znanja** (*latinski: repetitio mater studiorum est*).

Vaš nastavnik,

dr. sc. Antal Balog, predavač



E-silabus kolegija Osnove menadžmenta 2016./2017.Datoteka

---

## Literatura kolegija

### Obvezna literatura

1) Jurina, Milan (2011). Organizacija i menadžment. Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.

### Dopunska literatura

1) Sikavica, Pere (2011). Organizacija. Zagreb, Školska knjiga.

2) Buble, Marin (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb, Sinergija.

3) Sikavica, Pere.; Bahtijarević-Šiber, Fikreta; Pološki Vokić, Nina (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga.

Organizacija i menadžment, Milan Jurina, naslovnica, sadržaj, uvod, literatura, popis ilustracija, kazalo imena, kazalo pojmova



Organizacija i menadžment, Milan Jurina, naslovnica, sadržaj, uvod, literatura, popis ilustracija, kazalo imena, kazalo pojmova

---

## Tema 1: Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti temeljne pojmove koji se odnose na organizacijske znanosti, na vrste organizacija i organizacijske ciljeve, osnovna načela i metode organizacije te definiranje subjekta i objekta organizacije.

**Trajanje teme:** II. semestar, 1. tjedan (06.03.2017. - 10.03.2017.).

**Ishodi učenja:** (1) Definirati teorijske pristupe organizaciji i menadžmentu.

**Način provjere ishoda učenja:** Samotestiranje, dva test znanja, dva kolokvija i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice od **11.** do **34.** Tijekom drugog čitanja i proučavanja zadanog teksta, načinite kratke bilješke. Nakon drugog čitanja zadanog teksta, pismeno odgovorite na zadana pitanja, koristeći se osnovnim tekstom i svojim bilješkama. Pismenim odgovaranjem na zadana pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.

Ukoliko neki pojam ne razumijete, ne razumijete ga dovoljno, želite ga razumjeti bolje ili vas zanima etimologija riječi, poslužite se **Hrvatskim jezičnim portalom** <<http://hjp.znanje.hr/>>

Preporuka: Otisnite tekstove na pisaču kako biste mogli podvlačiti važne riječi, rečenice ili dijelove teksta, a na marginama upisivati svoje bilješke ili opaske.



Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije (stranice od 11. do 23.)



Pitanja iz 1. teme: Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije

---



---

## Tema 2: Pojam, vrste, elementi i dimenzije organizacijske strukture

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti osnovne pojmove koji se odnose na organizacijske strukture i njihove podsustave, vrste organizacijskih struktura temeljem raščlambe zadaća organizacije (klasične, fleksibilne, *ad hoc*, mrežne, virtualne te Mintzbergove organizacijske strukture), elemente i dimenzije organizacijske strukture.

**Trajanje teme:** II. semestar, 1. tjedan (06.03.2017. - 10.03.2017.).

**Ishodi učenja:** (1) Definirati teorijske pristupe organizaciji i menadžmentu i (5) Predložiti oblikovanje organizacijske strukture.

**Način provjere ishoda učenja:** Samotestiranje, prvi test znanja, prvi kolokvij i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice, od **35.** do **63.** Tijekom drugog čitanja i proučavanja navedenog teksta, načinite kratke bilješke. Nakon drugog čitanja zadanog teksta pismeno odgovorite na zadana pitanja, koristeći se osnovnim tekstom i svojim bilješkama. Pismenim odgovaranjem na zadana pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.



Pojam, vrste, elementi i dimenzije organizacijske strukture (stranice od 35. do 63.)



Pitanja iz 2. teme: Pojam, vrste, elementi i dimenzije organizacijske strukture

---

## Tema 3: Oblikovanje organizacije

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti, naučiti i predložiti oblikovanje organizacijske strukture imajući u vidu relevantne čimbenike kao što su poslovna strategija organizacije, organizacijsko okruženje, veličina organizacije itd.

**Trajanje teme:** II. semestar, 1. tjedan (06.03.2017. - 10.03.2017.).

**Ishodi učenja:** (1) Definirati teorijske pristupe organizaciji i menadžmentu i (5) Predložiti oblikovanje organizacijske strukture.

**Način provjere ishoda učenja:** Samotestiranje, prvi test znanja, prvi kolokvij i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice, od **63.** do **68.** Tijekom drugog čitanja i proučavanja zadanog teksta načinite kratke bilješke. Nakon drugog čitanja zadanog teksta pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se osnovnim tekstom i svojim bilješkama. Pismenim odgovaranjem na zadana pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.



3. Oblikovanje organizacije (stranice od 63. do 68.)



Pitanja iz 3. teme: Oblikovanje organizacije

---

## Prvi test znanja

Poštovane studentice i studenti,

Pred vama je prvi test znanja koji se sastoji od 28 pitanja iz 1. 2. 3. teme ovoga kolegija. Ukoliko ste proučili sve zadane tekstove i obavili sve zadane zadaće, možete pristupiti ovome testu i provjeriti svoje znanje. Za odgovaranje na postavljena pitanja imate na raspolaganju 25 minuta. Prvi test znanja otvara se u ponedjeljak 13. 03. 2017. godine u 16,00 sati a zatvara se u srijedu 15.03.2017. godine u 23,55 sati. Testu ćete moći pristupiti tri puta. Uvažit će vam se najbolji od postignutih rezultata. Rješavanjem ovoga testa možete steći do 15 ocjenskih bodova koji mogu utjecati na vašu završnu ocjenu iz kolegija. Broj postignutih testnih bodova (u ovom testu do 28) preračunavaju se u ocjenske bodove (u ovom testu maksimalno 15 ocjenskih bodova). Prema tome, 28 testnih iznosi 15 ocjenskih bodova; 27 postignutih testnih, iznosi 14,46 ocjenskih bodova itd.

Također, svaki pogrešan odgovor na postavljeno pitanje donosi odgovarajući broj negativnih bodova.

Dobro je imati na umu da je svako pristupanje testu utvrđivanje već naučenih nastavnih sadržaja ali i učenje onih koje su eventualno propušteni.

Želim vam svima uspjeh u vašem prvom testu znanja!

Prvi test znanja obuhvaća teme 1., 2. i 3.

Vaš nastavnik,

Antal Balog

---

## Tema 4: Teorije organizacije i menadžmenta

**Cilj ove nastavne teme je** razumjeti i naučiti glavne klasične (F.W. Taylor, H. Fayol, M. Weber), neoklasične i moderne teorije organizacije i menadžmenta (teoriju sustava, kontingencijsku teoriju, teoriju ljudskih potencijala, teoriju procesne organiziranosti te dalekoistočni pristup organizaciji i menadžmentu).

**Trajanje teme:** II. semestar, 2. tjedan (13.03.2017. - 17.03.2017.).

**Ishodi učenja:** (1) Definirati teorijske pristupe organizaciji i menadžmentu.

**Način provjere ishoda učenja:** Samotestiranje, prvi kolokvij i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice, od **69.** do **86.** Tijekom drugog čitanja i proučavanja zadanog teksta načinite kratke bilješke. Nakon drugog čitanja zadanog teksta pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se osnovnim tekstom i svojim bilješkama. Pismenim odgovaranjem na zadana pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.



4. Teorije organizacije i menadžmenta



Pitanja iz 4. teme: Teorije organizacije i menadžmenta

---

---

## **Tema 5: Pojam i sadržaj menadžmenta kao procesa; sustavi menadžmenta**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti osnovne pojmove menadžmenta (rukovođenje i upravljanje), sadržaje menadžmenta (menadžerske funkcije) te sustave menadžmenta sa stajališta ustroj i sa stajališta funkcioniranja.

**Trajanje teme:** II. semestar, 2. tjedan (13.03.2017. - 17.03.2017.).

**Ishodi učenja:** (2) Objasniti sadržaj menadžmenta kao procesa.

**Način provjere ishoda učenja:** Samotestiranje, prvi kolokvij i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice, od **89.** do **113.** Tijekom drugog čitanja i proučavanja zadanog teksta načinite kratke bilješke. Nakon drugog čitanja zadanog teksta pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se osnovnim tekstom i svojim bilješkama. Pismenim odgovaranjem na zadana pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.



5. Pojam i sadržaj menadžmenta kao procesa; sustavi menadžmenta



Pitanja iz 5. teme: Pojam i sadržaj menadžmenta kao procesa; sustavi menadžmenta

---

## **Tema 6: Elementi sustava menadžmenta**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti pojmove koji se odnose na temeljene elemente sustava menadžmenta (autoritet, odgovornost, delegiranje, hijerarhija), te načela i razine menadžmenta.

**Trajanje teme:** II. semestar, 2. tjedan (13.03.2017. - 17.03.2017.).

**Ishodi učenja:** (2) Objasniti sadržaj menadžmenta kao procesa i (8) Izdvojiti sadržaje koji se trebaju delegirati.

**Način provjere ishoda učenja:** Samotestiranje, prvi kolokvij i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice, od **114.** do **135.** Tijekom drugog čitanja i proučavanja zadanog teksta načinite kratke bilješke. Nakon drugog čitanja zadanog teksta pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se osnovnim tekstom i svojim bilješkama. Pismenim odgovaranjem na zadana pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.



6. Elementi sustava menadžmenta



Pitanja iz 6. teme: Elementi sustava menadžmenta

---

## Prvi kolokvij

Zakazan je za 20.03.2017. godine.

Poštovane studentice i studenti,

Pred vama je prvi kolokvij koji se sastoji od 28 pitanja iz prvih šest tema ovoga kolegija. Ukoliko ste proučili sve zadane tekstove i obavili sve zadane zadaće, možete pristupiti ovom kolokviju i provjeriti svoje znanje. Za odgovaranje na postavljena pitanja imate na raspolaganju 25 minuta. Kolokvij započinje u ponedjeljak 20. 03. 2017. godine u 16,00 sati, a završava se u srijedu 22.03.2017. godine u 23,55 sati. Testu ćete moći pristupiti tri puta. Uvažit će vam se najbolji od postignutih rezultata. Rješavanjem ovog kolokvija možete steći do 25 ocjenskih bodova koji mogu utjecati na vašu završnu ocjenu iz kolegija. Broj postignutih testnih bodova (u ovom kolokviju do 28) preračunavaju se u ocjenske bodove. Prema tome, 28 testnih iznosi 25 ocjenskih bodova; 27 postignutih testnih, iznosi 24,11 ocjenskih bodova, 26 postignuta testnih iznosi 23,21 ocjenskih bodova, itd.

Također, svaki pogrešan odgovor na postavljeno pitanje donosi odgovarajući broj negativnih bodova.

Dobro je imati na umu da je svako pristupanje testu utvrđivanje već naučenih nastavnih sadržaja ali i učenje onih koje su eventualno propušteni. Također, broj pitanja iz pojedinih tema nije ravnomjeran, već je naglasak na 4., 5. i 6., temi.

Želim vam svima uspjeh u vašem prvom kolokviju!

Vaš nastavnik, Antal Balog

---

## Tema 7: Planiranje - prva menadžerska funkcija

**Cilj ove nastavne teme** razumjeti i naučiti osnovne pojmove planiranja kao prve menadžerske funkcije te druge aspekte planiranja kao što su sustavi planiranja, klasifikacije u planiranju, dokumenti koji su rezultat procesa planiranja, metodologijski aspekti sustava planiranja, etape procesa planiranja, razlikovanje strategijskoga i operativnoga planiranja, posebnosti poslovnih planova te njihove sastavnice.

**Trajanje teme:** II. semestar, 3. tjedan (20.03.2017. - 24.03.2017.).

**Ishodi učenja:** (2) Objasniti sadržaj menadžmenta kao procesa (4) Koristiti SWOT analizu u definiranju strateških alternativa organizacije (6) Planirati operativne i taktičke ciljeve.

Način provjere ishoda učenja: Samotestiranje, drugi test znanja, drugi kolokvij i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice, od **136.** do **155.** Tijekom drugog čitanja i proučavanja zadanog teksta načinite kratke bilješke. Nakon drugog čitanja zadanog teksta pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se osnovnim tekstom i svojim bilješkama. Pismenim odgovaranjem na zadana pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.



7. Planiranje - prva menadžerska funkcija



Pitanja iz 7. teme: Planiranje – prva menadžerska funkcija

---

---

## Tema 8: Proces donošenja odluka

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti proces poslovnog odlučivanja i klasifikaciju poslovnih odluka, razlikovanje programiranog i neprogramiranog odlučivanja, upoznati modele donošenja odluka, činitelja koji utječu na poslovne odluke, logičko-matematičke, informatičke i kibernetičke aspekte odlučivanja, njihovu povezanost i međuodnose.

**Trajanje teme:** II. semestar, 3. tjedan (20.03.2017. - 24.03.2017.)

**Ishodi učenja:** (3) Prepoznati problem i predložiti alternativna rješenja.

**Način provjere ishoda učenja:** Samotestiranje, drugi test znanja, drugi kolokvij i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice, od **156.** do **174.** Tijekom drugog čitanja i proučavanja zadanog teksta načinite kratke bilješke. Nakon drugog čitanja zadanog teksta pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se osnovnim tekstom i svojim bilješkama. Pismenim odgovaranjem na zadana pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.



8. Proces donošenja odluka



Pitanja iz 8. teme: Proces donošenja odluka

---

## Tema 9: Organiziranje - druga menadžerska funkcija

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti osnovne pojmove i koncepte u području organizacije kao druge menadžerske funkcije, kao što su uporaba organizacijskih struktura (podjela organizacije na organizacijske jedinice, oblikovanje organizacijskih uloga, povezivanje organizacijske strukture i menadžmenta), formalna i neformalna organizacijska struktura (obilježja neformalne organizacijske strukture, njena dinamika, odnos menadžmenta prema neformalnoj organizaciji te prema klikama).

**Trajanje teme:** II. semestar, 3. tjedan (20.03.2017. - 24.03.2017.).

**Ishodi učenja:** (2) Objasniti sadržaj menadžmenta kao procesa (5) Predložiti oblikovanje organizacijske strukture.

**Način provjere ishoda učenja:** Samotestiranje, drugi test znanja, drugi kolokvij i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice, od **175.** do **194.** Tijekom drugog čitanja i proučavanja zadanog teksta načinite kratke bilješke. Nakon drugog čitanja zadanog teksta pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se osnovnim tekstom i svojim bilješkama. Pismenim odgovaranjem na zadana pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.



9. Organiziranje - druga menadžerska funkcija



Pitanja iz 9. teme: Organiziranje – druga menadžerska funkcija

---

## Drugi test znanja

Poštovane studentice i studenti,

Pred vama je drugi test znanja koji se sastoji od 28 pitanja iz 7., 8. i 9. teme ovoga kolegija. Ukoliko ste proučili sve zadane tekstove i obavili sve zadane zadaće, možete pristupiti ovome testu i provjeriti svoje znanje. Za odgovaranje na postavljena pitanja imate na raspolaganju 25 minuta. Drugi test znanja otvara se u ponedjeljak 27. 03. 2017. godine u 16,00 sati a zatvara se u srijedu 29.03.2017. godine u 23,55 sati. Testu ćete moći pristupiti tri puta. Uvažit će vam se najbolji od postignutih rezultata. Rješavanjem ovoga testa možete steći do 15 ocjenskih bodova koji mogu utjecati na vašu završnu ocjenu iz kolegija. Broj postignutih testnih bodova (u ovom testu do 28) preračunavaju se u ocjenske bodove (u ovom testu maksimalno 15 ocjenskih bodova). Prema tome, 28 testnih iznosi 15 ocjenskih bodova; 27 postignutih testnih, iznosi 14,46 ocjenskih bodova itd.

Također, svaki pogrešan odgovor na postavljeno pitanje donosi odgovarajući broj negativnih bodova.

Dobro je imati na umu da je svako pristupanje testu utvrđivanje već naučenih nastavnih sadržaja ali i učenje onih koje su eventualno propušteni.

Želim vam svima uspjeh u vašem drugom testu znanja!

Vaš nastavnik,

Antal Balog

---

## Tema 10: Organizacijska kultura

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti osnovne pojmove iz područja organizacijske kulture, njen sadržaj, klasifikaciju i tipizaciju oblika, njene modele i tipove te odnos menadžmenta prema organizacijskoj kulturi.

**Trajanje teme:** II. semestar, 4. tjedan (27.03.2017. - 31.03.2017.).

**Ishodi učenja:** (2) Objasniti sadržaj menadžmenta kao procesa.

**Način provjere ishoda učenja:** Samotestiranje, drugi kolokvij i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice, od **195.** do **217.** Tijekom drugog čitanja i proučavanja zadanog teksta načinite kratke bilješke. Nakon drugog čitanja zadanog teksta pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se osnovnim tekstom i svojim bilješkama. Pismenim odgovaranjem na zadana pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.



10. Organizacijska kultura



Pitanja iz 10. teme: Organizacijska kultura

---

---


## **Tema 11: Upravljanje ljudskim potencijalima - treća menadžerska funkcija**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti osnovne pojmove i koncepte upravljanja ljudskim potencijalima kao poslovne funkcije organizacije i kao menadžerske funkcije, uz naglasak na posebna poslovna područja (poslovna strategija i politika razvoja ljudskih potencijala, ciljevi, principi i kriteriji za odlučivanje u području razvoja ljudskih potencijala, metode, postupci i sredstva za realizaciju konkretnih zadataka u području ljudskih potencijala, organizacijski oblici stručnog rada u funkciji razvoja ljudskih potencijala te procesi rada na razvijanju i korištenju ljudskih potencijala organizacije).

**Trajanje teme:** II. semestar, 4. tjedan (27.03.2017. - 31.03.2017.).

**Ishodi učenja:** (2) Objasniti sadržaj menadžmenta kao procesa.

**Način provjere ishoda učenja:** Samotestiranje, drugi kolokvij i ispit.

**Zadaca:** Pročitajte stranice, od **218.** do **263.** Tijekom drugog čitanja i proučavanja zadanog teksta načinite kratke bilješke. Nakon drugog čitanja zadanog teksta pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se osnovnim tekstom i svojim bilješkama. Pismenim odgovaranjem na zadana pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.  11. Upravljanje ljudskim potencijalima - treća menadžerska funkcija



Pitanja iz 11. teme: Upravljanje ljudskim potencijalima organizacije

---

## **Tema 12: Vođenje - četvrta menadžerska funkcija**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti osnovne pojmove i koncepte o vodstvu, stilovima vođenja te o upravljanju sukobima u poslovnoj organizaciji.

**Trajanje teme:** II. semestar, 4. tjedan (27.03.2017. - 31.03.2017.).

**Ishodi učenja:** (7) izgraditi stil vođenja.

**Način provjere ishoda učenja:** Samotestiranje, drugi kolokvij i ispit.

**Zadaca:** Pročitajte stranice, od **264.** do **297** Tijekom drugog čitanja i proučavanja zadanog teksta načinite kratke bilješke. Nakon drugog čitanja zadanog teksta pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se osnovnim tekstom i svojim bilješkama. Pismenim odgovaranjem na zadana pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.



12. Vođenje - četvrta menadžerska funkcija



Pitanja iz 12. teme: Vođenje – četvrta menadžerska funkcija

---

## Tema 13. Kontrola - peta menadžerska funkcija

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti osnovne pojmove i koncepte o kontroli kao petoj menadžerskoj funkciji (pojam i svrha kontrole, vrste i strategije menadžerske kontrole, etape kontrolnoga ciklusa, psihološki i sociološki aspekti kontrole te strategijski i operativni aspekti sustava kontrole).

**Trajanje teme:** II. semestar, 4. tjedan (27.03.2017. - 31.03.2017.).

**Ishodi učenja:** (1) Definirati teorijske pristupe organizaciji i menadžmentu (2) Objasniti sadržaj menadžmenta kao procesa.

**Način provjere ishoda učenja:** Samotestiranje, drugi kolokvij i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice, od **298.** do **311.** Tijekom drugog čitanja i proučavanja zadanog teksta načinite kratke bilješke. Nakon drugog čitanja zadanog teksta pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se osnovnim tekstom i svojim bilješkama. Pismenim odgovaranjem na zadana pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.



13. Kontrola - peta menadžerska funkcija



Pitanja iz 13. teme: Kontrola – peta menadžerska funkcija

---

## Drugi kolokvij

Poštovane studentice i studenti,

Pred vama je drugi kolokvij koji se sastoji od 28 pitanja; obuhvaća 10., 11., 12., i 13. temu ovoga kolegija. Ukoliko ste proučili sve zadane tekstove i obavili sve zadane zadaće, možete pristupiti ovom kolokviju i provjeriti svoje znanje. Za odgovaranje na postavljena pitanja imate na raspolaganju 25 minuta. Kolokvij se otvara 03. 04. 2017. godine u 16,00 sati, a zatvara se u srijedu 05.04.2017. godine u 23,55 sati. Kolokviju ćete moći pristupiti tri puta. Uvažit će vam se najbolji od postignutih rezultata. Rješavanjem ovog kolokvija možete steći do 25 ocjenskih bodova, koji mogu utjecati na vašu završnu ocjenu iz kolegija. Broj postignutih testnih bodova (u ovom kolokviju do 28) preračunavaju se u ocjenske bodove. Prema tome, 28 testnih iznosi 25 ocjenskih bodova; 27 postignutih testnih, iznosi 24,11 ocjenskih bodova, 26 postignuta testnih iznosi 23,21 ocjenskih bodova, itd.

Također, svaki pogrešan odgovor na postavljeno pitanje donosi odgovarajući broj negativnih bodova.

Dobro je imati na umu da je svako pristupanje testu utvrđivanje već naučenih nastavnih sadržaja ali i učenje onih koja su eventualno propuštena Također, broj pitanja iz pojedinih tema nije ravnomjeran, već je naglasak na 13., 14, 15. i 16. temi.

Želim vam svima uspjeh u vašem drugom kolokviju!

Vaš nastavnik,

Antal Balog



---

## Samostalna vježba

Nakon što ste položili dva testa znanja i dva kolokvija, svaki student treba pristupiti izradi jedne samostalne vježbe kojom će pokazati razinu svoje sposobnosti u primjeni stečenih znanja. Za izradu samostalne vježbe imate na raspolaganju dva tjedna. Rad trebate započeti najkasnije 06.04.2017. godine te ga predati na eBaltazar 20.04.2017. godine. Pri dolasku na ispit, donijet ćete i nastavniku predati jedan primjerak svoga rada. Nakon toga, ukratko ćete pred nastavnom skupinom izložiti glavne dijelove i zaključke do kojih ste došli.

U nazivu datoteke, koju ćete poslati na eBaltazar, navedite svoje prezime ime, naziv samostalne vježbe, naziv kolegija, 2016./17.

Prije početka rada svakako dobro proučite upute koje se odnose na metodologiju pisanja. Imajte na umu da su u priloženoj uputi navedena orijentacijska pitanja. Ukoliko nekim sadržajima i informacijama nemate pristup, možete ih izostaviti.

Ako bi netko od studenata ili studentica imao pitanja koja se odnose na pisanje, kompoziciju teksta, traganje za stručnom literaturom, navođenje tuđih tekstova itd., slobodno mi se obratite preko foruma. Moguće je da odgovor na vaše pitanje zanima i nekoga drugog.

Želim vam svima uspjeh u radu.

Vaš nastavnik,

Antal Balog



Upute za izradu samostalne vježbe iz kolegija Osnove menadžmenta

---

## Ispit

**Ispit se prijavljuje i polaže u redovnim ispitnim rokovima Veleučilišta.**

**Pismeni ispit:** Studenti i studentice koji su tijekom nastave sakupili 50 ili manje bodova (testovi znanja, kolokviji) izlaze na pismeni ispit tijekom redovnog ispitnog roka.

**Usmeni ispit:** Studenti i studentice koji su tijekom nastave sakupili 51 ili više bodova (testovi znanja, kolokviji, samostalni rad) izlaze samo na usmeni ispit koji se zakazuje tijekom redovnog ispitnog roka.

Studenti koji su položili pismeni ispit mogu izaći na usmeni ispit tijekom redovnog ispitnog roka.



Ispitna pitanja iz kolegija Osnove menadžmenta 2016./2017.

---

### **3. E-silabus kolegija**

### 3. E-silabus kolegija Osnove menadžmenta

**Silabus** - tuđica koja potječe iz novolatinskog jezika, a izvedena je prema grčkoj riječi **συλλαβη**. Označava kratak pregled glavnih točaka nekog govora, predavanja, diskusije ili programa. Prema *Merriam-Webster's 11th Collegiate Dictionary* iz 2004. godine ova riječ je u uporabi još od 1656. godine te označava sažetak sadržaja, rasprave ili tečaja.

OPĆE INFORMACIJE		
Nositelj kolegija	mr. sc. Mato Pušeljić	
Izvoditelj kolegija	dr. sc. Antal Balog	
Studijski program	Poslovna ekonomija i financije	
Status kolegija	Obavezni	
Godina	1. godina, 2. semestar	
Bodovna vrijednost i način izvođenja nastave	ECTS koeficijent opterećenja studenata	5
	Broj sati (P + O) izvanredni studij	10 P + 10 O

OPIS PREDMETA
<b>1.1 Uvjeti za upis kolegija</b>
Osnovna razina na Državnoj maturi, odnosno položen prijemni ispit na Veleučilištu Baltazar.
<b>1.2. Ciljevi kolegija</b>
Cilj je ovog dvokomponentnog kolegija upoznati studente sa teoretskim pristupima organizaciji i suvremenim trendovima u oblikovanju organizacijske strukture. Posebna pažnja se posvećuje dinamici u razvoju organizacije i organizaciji koja uči. Nadalje, cilj je pojasniti regulativne funkcije u organizaciji i njihov međusobni odnos, te upoznati studente sa temeljnim menadžerskim funkcijama u upravljanju organizacijama, procesima i ljudima. Osim toga, cilj je povećati sposobnost etapnog rješavanja problema primjenom odgovarajućih metoda u procesu donošenja poslovnih odluka.
<b>1.3. Očekivani ishodi učenja za kolegija</b>
<b>Znanja:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. definirati teorijske pristupe organizaciji i menadžmentu,</li><li>2. objasniti sadržaj menadžmenta kao procesa,</li><li>3. prepoznati problem i predložiti alternativna rješenja,</li><li>4. koristiti SWOT analizu u definiranju strateških alternativa organizacije.</li></ol> <b>Vještine:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>5. predložiti oblikovanje organizacijske strukture,</li><li>6. planirati operativne i taktičke ciljeve,</li><li>7. izgraditi stil vođenja,</li><li>8. izdvojiti sadržaje koji se trebaju delegirati.</li></ol>

<b>1.4. Sadržaj kolegija</b>					
<b>Izvanredni (online) studij</b>					
<b>Blok</b>	<b>Tema</b>	<b>Literatura</b>	<b>Način izvođenja nastave</b>	<b>Način provjere znanja</b>	<b>Ishod učenja br.</b>
1	Upoznavanje sa programom i silabusom Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije Pojam, vrste, elementi i dimenzije organizacijske strukture Oblikovanje organizacije Teorije organizacije i menadžmenta	Organizacija i menadžment, str. 11-86	Predavanje/ online nastava	Pismeni / usmeni ispit	1. 5.
2	Pojam i sadržaj menadžmenta kao procesa; sustavi menadžmenta Elementi sustava menadžmenta	Organizacija i menadžment str. 89-135	Predavanja/ online nastava	Pismeni / usmeni ispit	2. 8.
3	Planiranje - prva menadžerska funkcija Proces donošenja odluka Organiziranje - druga menadžerska funkcija Organizacijska kultura	Organizacija i menadžment str. 136-217	Predavanja/ online nastava	Pismeni / usmeni ispit	3. 4. 5. 6.
4	Upravljanje ljudskim potencijalima - treća menadžerska funkcija Vođenje - četvrta menadžerska funkcija Kontrola - peta menadžerska funkcija	Organizacija i menadžment str. 218-311	Predavanja/ online nastava	Pismeni / usmeni ispit	2. 7.

<b>TEMATSKI KALENDAR IZVOĐENJA NASTAVE</b>	
<b>TEME PREDAVANJA</b>	
<b>1. TEMA</b>	<b>Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije</b>
Nastavni materijali	Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Stranice 11-34
Materijali za samostalni rad studenta	Zadani tekstovi iz udžbenika; kontrolna online pitanja; upute za pisanje samostalnih vježbi i seminarskog (samostalnog) rada; ispitna pitanja
Predviđene aktivnosti	Predavanje; samostalno čitanje i učenje iz zadanih tekstova; odgovaranje na zadana ispitna pitanja; priprema radnih materijala za pisanje seminarskog (samostalnog) rada
Trajanje teme-tjedan	1. tjedan

Način evaluacije teme	Samoprovjera, prvi test znanja, prvi kolokvij (pismeni ispit) i usmeni ispit
Veza s ishodima učenja	(1) definiranje teorijskih pristupa organizaciji i menadžmentu
<b>2. TEMA</b>	<b>Pojam, vrste, elementi i dimenzije organizacijske strukture</b>
Nastavni materijali	Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Stranice 35-68
Materijali za samostalni rad studenta	Zadani tekstovi iz udžbenika; kontrolna online pitanja; upute za pisanje samostalnih vježbi i seminarskog (samostalnog) rada; ispitna pitanja
Predviđene aktivnosti	Predavanje; samostalno čitanje i učenje iz zadanih tekstova; odgovaranje na zadana ispitna pitanja; priprema radnih materijala za pisanje seminarskog (samostalnog) rada
Trajanje teme-tjedan	1. tjedan
Način evaluacije teme	Samoprovjera, prvi test znanja, prvi kolokvij (pismeni ispit) i usmeni ispit
Veza s ishodima učenja	(1) Definiranje teorijskih pristupa organizaciji i menadžmentu i (5) Predlaganje oblikovanja organizacijske strukture
<b>3. TEMA</b>	<b>Oblikovanje organizacije</b>
Nastavni materijali	Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Stranice 63-68
Materijali za samostalni rad studenta	Zadani tekstovi iz udžbenika; kontrolna online pitanja; upute za pisanje samostalnih vježbi i seminarskog (samostalnog) rada; ispitna pitanja
Predviđene aktivnosti	Predavanje; samostalno čitanje i učenje iz zadanih tekstova; odgovaranje na zadana ispitna pitanja; priprema radnih materijala za pisanje seminarskog (samostalnog) rada
Trajanje teme-tjedan	1. tjedan
Način evaluacije teme	Samoprovjera, prvi test znanja, prvi kolokvij (pismeni ispit) i usmeni ispit
Veza s ishodima učenja	(1) Definiranje teorijskih pristupa organizaciji i menadžmentu i (5) Predlaganje oblikovanja organizacijske strukture
<b>4. TEMA</b>	<b>Teorije organizacije i menadžmenta</b>
Nastavni materijali	Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Stranice 69-86
Materijali za samostalni rad studenta	Zadani tekstovi iz udžbenika; kontrolna online pitanja; upute za pisanje samostalnih vježbi i seminarskog (samostalnog) rada; ispitna pitanja
Predviđene aktivnosti	Predavanje; samostalno čitanje i učenje iz zadanih tekstova; odgovaranje na zadana ispitna pitanja; priprema radnih materijala za pisanje seminarskog (samostalnog) rada
Trajanje teme-tjedan	2. tjedan
Način evaluacije teme	Samoprovjera, drugi test znanja, prvi kolokvij (pismeni ispit) i usmeni ispit
Veza s ishodima učenja	(1) Definiranje teorijskih pristupa organizaciji i menadžmentu
<b>5. TEMA</b>	<b>Pojam i sadržaj menadžmenta kao procesa; sustavi menadžmenta</b>
Nastavni materijali	Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Stranice 89-113
Materijali za samostalni rad studenta	Zadani tekstovi iz udžbenika; kontrolna online pitanja; upute za pisanje samostalnih vježbi i seminarskog (samostalnog) rada; ispitna pitanja

Predviđene aktivnosti	Predavanje; samostalno čitanje i učenje iz zadanih tekstova; odgovaranje na zadana ispitna pitanja; priprema radnih materijala za pisanje seminarskog (samostalnog) rada
Trajanje teme-tjedan	2. tjedan
Način evaluacije teme	Samoprovjera, drugi test znanja, drugi kolokvij (pismeni ispit) i usmeni ispit
Veza s ishodima učenja	(2) Objašnjavanje sadržaja menadžmenta kao procesa
<b>6. TEMA</b>	<b>Elementi sustava menadžmenta</b>
Nastavni materijali	Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Stranice 114-135
Materijali za samostalni rad studenta	Zadani tekstovi iz udžbenika; kontrolna online pitanja; upute za pisanje samostalnih vježbi i seminarskog (samostalnog) rada; ispitna pitanja
Predviđene aktivnosti	Predavanje; samostalno čitanje i učenje iz zadanih tekstova; odgovaranje na zadana ispitna pitanja; priprema radnih materijala za pisanje seminarskog (samostalnog) rada
Trajanje teme-tjedan	2. tjedan
Način evaluacije teme	Samoprovjera, drugi test znanja, prvi kolokvij (pismeni ispit) i usmeni ispit
Veza s ishodima učenja	(2) Objašnjavanje sadržaja menadžmenta kao procesa i (8) Izdvajanje sadržaja koji se trebaju delegirati
<b>7. TEMA</b>	<b>Planiranje - prva menadžerska funkcija</b>
Nastavni materijali	Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Stranice 136-155
Materijali za samostalni rad studenta	Zadani tekstovi iz udžbenika; kontrolna online pitanja; upute za pisanje samostalnih vježbi i seminarskog (samostalnog) rada; ispitna pitanja
Predviđene aktivnosti	Predavanje; samostalno čitanje i učenje iz zadanih tekstova; odgovaranje na zadana ispitna pitanja; priprema radnih materijala za pisanje seminarskog (samostalnog) rada
Trajanje teme-tjedan	3. tjedan
Način evaluacije teme	Samoprovjera, drugi test znanja, drugi kolokvij (pismeni ispit) i usmeni ispit
Veza s ishodima učenja	(2) Objašnjavanje sadržaja menadžmenta kao procesa (4) Korištenje SWOT analize u definiranju strateških alternativa organizacije (6) Planiranje operativnih i taktičkih ciljeva
<b>8. TEMA</b>	<b>Proces donošenja odluka</b>
Nastavni materijali	Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Stranice 156-174
Materijali za samostalni rad studenta	Zadani tekstovi iz udžbenika; kontrolna online pitanja; upute za pisanje samostalnih vježbi i seminarskog (samostalnog) rada; ispitna pitanja
Predviđene aktivnosti	Predavanje; samostalno čitanje i učenje iz zadanih tekstova; odgovaranje na zadana ispitna pitanja; priprema radnih materijala za pisanje seminarskog (samostalnog) rada
Trajanje teme-tjedan	3. tjedan
Način evaluacije teme	Samoprovjera, drugi test znanja, drugi kolokvij (pismeni ispit) i usmeni ispit
Veza s ishodima učenja	(3) Prepoznavanje problema i predlaganje alternativnih rješenja
<b>9. TEMA</b>	<b>Organiziranje - druga menadžerska funkcija</b>
Nastavni materijali	Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Stranice 175-194

Materijali za samostalni rad studenta	Zadani tekstovi iz udžbenika; kontrolna online pitanja; upute za pisanje samostalnih vježbi i seminarskog (samostalnog) rada; ispitna pitanja
Predviđene aktivnosti	Predavanje; samostalno čitanje i učenje iz zadanih tekstova; odgovaranje na zadana ispitna pitanja; priprema radnih materijala za pisanje seminarskog (samostalnog) rada
Trajanje teme-tjedan	3. tjedan
Način evaluacije teme	Samoprovjera, drugi test znanja, drugi kolokvij (pismeni ispit) i usmeni ispit
Veza s ishodima učenja	(2) Objašnjavanje sadržaja menadžmenta kao procesa (5) Predlaganje oblikovanja organizacijske strukture
<b>10. TEMA</b>	<b>Organizacijska kultura</b>
Nastavni materijali	Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Stranice 195-217
Materijali za samostalni rad studenta	Predavanje; samostalno čitanje i učenje iz zadanih tekstova; odgovaranje na zadana ispitna pitanja; priprema radnih materijala za pisanje seminarskog (samostalnog) rada
Predviđene aktivnosti	Predavanje; samostalno čitanje i učenje iz zadanih tekstova; odgovaranje na zadana ispitna pitanja; priprema radnih materijala za pisanje seminarskog (samostalnog) rada
Trajanje teme-tjedan	4. tjedan
Način evaluacije teme	Samoprovjera, drugi kolokvij (pismeni ispit) i usmeni ispit
Veza s ishodima učenja	(2) Objašnjavanje sadržaja menadžmenta kao procesa
<b>11. TEMA</b>	<b>Upravljanje ljudskim potencijalima - treća menadžerska funkcija</b>
Nastavni materijali	Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Stranice 218-263
Materijali za samostalni rad studenta	Zadani tekstovi iz udžbenika; kontrolna online pitanja; upute za pisanje samostalnih vježbi i seminarskog (samostalnog) rada; ispitna pitanja
Predviđene aktivnosti	Predavanje; samostalno čitanje i učenje iz zadanih tekstova; odgovaranje na zadana ispitna pitanja; priprema radnih materijala za pisanje seminarskog (samostalnog) rada
Trajanje teme-tjedan	4. tjedan
Način evaluacije teme	Samoprovjera, drugi kolokvij (pismeni ispit) i usmeni ispit
Veza s ishodima učenja	(2) Objašnjavanje sadržaja menadžmenta kao procesa
<b>12. TEMA</b>	<b>Vođenje - četvrta menadžerska funkcija</b>
Nastavni materijali	Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Stranice 264-297
Materijali za samostalni rad studenta	Zadani tekstovi iz udžbenika; kontrolna online pitanja; upute za pisanje samostalnih vježbi i seminarskog (samostalnog) rada; ispitna pitanja
Predviđene aktivnosti	Predavanje; samostalno čitanje i učenje iz zadanih tekstova; odgovaranje na zadana ispitna pitanja; priprema radnih materijala za pisanje seminarskog (samostalnog) rada
Trajanje teme-tjedan	4. tjedan
Način evaluacije teme	Samoprovjera, drugi kolokvij (pismeni ispit) i usmeni ispit
Veza s ishodima učenja	(7) izgrađivanje stila vođenja
<b>13. TEMA</b>	<b>Kontrola - peta menadžerska funkcija</b>
Nastavni materijali	Jurina, M. (2011). Organizacija i menadžment. Stranice 298-311

Materijali za samostalni rad studenta	Zadani tekstovi iz udžbenika; kontrolna online pitanja; upute za pisanje samostalnih vježbi i seminarskog (samostalnog) rada; ispitna pitanja
Predviđene aktivnosti	Predavanje; samostalno čitanje i učenje iz zadanih tekstova; odgovaranje na zadana ispitna pitanja; priprema radnih materijala za pisanje seminarskog (samostalnog) rada
Trajanje teme-tjedan	4. tjedan
Način evaluacije teme	Samoprovjera, drugi kolokvij (pismeni ispit) i usmeni ispit
Veza s ishodima učenja	(1) Definiranje teorijskih pristupa organizaciji i menadžmentu i (2) Objašnjavanje sadržaja menadžmenta kao procesa

<b>1.5. Komentari i objašnjenja</b>							
Nema							
<b>1.6. Obvezatna literatura</b>							
1. Jurina, M.(2011). <b>Organizacija i menadžment</b> . Zapešić. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.							
<b>1.7. Dopunska literatura</b>							
1. Sikavica, P. (2011). <b>Organizacija</b> . Zagreb. Školska knjiga. 2. Buble, M. (2006). <b>Osnove menadžmenta</b> . Zagreb. Sinergija. 3. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). <b>Temelji menadžmenta</b> . Zagreb Školska knjiga.							
<b>1.8. Obveze studenata</b>							
Obveza je studenata redovno pohađati nastavu i aktivno sudjelovati u online aktivnostima.							
<b>1.9. Opterećenje studenata</b>							
Pohađanje nastave	0,5	Aktivnost u nastavi		Seminarski rad	1,0	Online zadaci	0,5
Pismeni ispit		Usmeni ispit		Kontinuirana provjera znanja	0,5	Projekt	
Portfolio		Istraživanje		Prezentacija		Samostalan rad	2,5
<b>OCJENJIVANJE I VREDNOVANJE RADA STUDENATA</b>							
<b>1.10 Predmet ocjenjivanja</b>						<b>Iznos (%)</b>	
Pohađanje nastave, aktivnost i kreativnost na nastavi						30%	
Čitanje i učenje zadane obvezne literature						35%	
Online zadaci						10%	



Izrada i prezentacija seminarskog rada	5%
Kolokvij	10%
Ispit	10%
<b>1.11. Kriteriji ocjenjivanja</b>	
Izvrstan	90-100%
Vrlo dobar	80-89 %
Dobar	66-79 %
Dovoljan	51-65%
Nedovoljan	50% i manje
Prag prolaznosti	<b>51%</b>
<b>1.12. Vid neakademskog ponašanja</b>	
Neispunjavanje zadatka u zadanu roku	- 25%
Prepisivanje zadaća, seminarskih radova, projekata i sl.	- 50%
Predstavljanje tuđih radova i rješenja kao svojih, te uporaba drugih nedozvoljenih i nemoralnih sredstava pri ispunjavanju dobivenih zadataka, pri polaganju parcijalnih ispita i završnog ispita	-100%
<b>1.13. Komentari i pojašnjenja</b>	
Nema	
<b>1.14. Obavještavanje o rezultatima ispita</b>	
O rezultatima koje su postigli u rješavanju radnih i ispitnih zadataka studenti će biti obaviješteni neposredno od nastavnika kada god je to moguće, a u slučaju da nisu nazočni biti će obaviješteni putem sustava za učenje na daljinu Baltazar.	
<b>1.15. Način komuniciranja između studenata i nastavnika / asistenata</b>	
Studenti i nastavnici komuniciraju za vrijeme i nakon izvođenja nastave, putem sustava za učenje na daljinu Baltazar, u vrijeme predviđenih (po 1 sat tjedno u dopodnevnom i popodnevnom terminu) ili dogovorenih konzultacija u nastavničkom kabinetu broj 2, te putem e-maila: <b>antal.balog@bak.hr</b>	
<b>1.16. Načini praćenja kvalitete koji osiguravaju stjecanje izlaznih znanja, vještina i kompetencija</b>	
Studentska anketa. Online anketa na razini kolegija. Samoevaluacija izvedbe kolegija. Evaluacija nastave na razini katedre.	

## **4. Baza testnih pitanja**

### **Prvi dio: organizacija**

**Tema 1. Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije**

**Tema 2. Pojam, vrste, elementi i dimenzije organizacijske strukture**

**Tema 3. Oblikovanje organizacije**

**Tema 4. Teorije organizacije i menadžmenta**

### **Drugi dio: menadžment**

**5. Pojam i sadržaj menadžmenta kao procesa; sustavi menadžmenta**

**6. Elementi sustava menadžmenta**

**7. Planiranje – prva menadžerska funkcija**

**8. Proces donošenja odluka**

**9. Organiziranje – druga menadžerska funkcija**

**10. Organizacijska kultura**

**11. Upravljanje ljudskim potencijalima organizacije**

**12. Vođenje – četvrta menadžerska funkcija**

**13. Kontrola – peta menadžerska funkcija**

## 4. Baza testnih pitanja

Sva pitanja razvrstana su prema nastavnim temama u trinaest poglavlja. Nakon naziva pitanja, slijedi sadržaj koji student treba pročitati i postupiti prema uputi, odnosno navesti točan odgovor. Baza testnih pitanja sadrži sljedeće vrste pitanja:

- **Pitanja višestrukog odabira:** ova pitanja omogućavaju odabir jednog ili više točnih odgovora s pred definiranog popisa. Nerijetko se ova pitanja nazivaju „pitanja na zaokruživanje“. Za točne odgovore (T) dobivaju se pozitivni, a za netočne odgovore (NT) negativni bodovi.
- **Pitanja na koja postoji odgovor točno ili netočno:** jednostavan oblik pitanja koji ima samo dva odgovora: 'Točno' ili 'Netočno'. Za točne odgovore dobivaju se pozitivni, a za netočne odgovore negativni bodovi.
- **Pitanja u kojima se traži uparivanje odgovora:** odgovor na svako potpitanje mora biti odabran s popisa ponuđenih odgovora pri čemu odabir velikih ili malih slova ne utječu na točnost odgovora. Za točne odgovore dobivaju se pozitivni, a za netočne odgovore negativni bodovi.
- **Pitanja u kojima se traži kratki odgovor:** dopušta odgovor u obliku jedne ili nekoliko riječi, koji se ocjenjuje usporedbom s različitim modelima odgovora, koji mogu sadržavati zamjenske znakove. Za točne odgovore dobivaju se pozitivni, a za netočne odgovore negativni bodovi.
- **Pitanja u kojima se odabire riječ ili riječi koje nedostaju:** nedostajuća riječ u pitanju ili tekstu odabira se između ponuđenih riječi. Za točne odgovore dobivaju se pozitivni, a za netočne odgovore negativni bodovi.

### Kratice:

(T) – označava točni odgovor

(NT) – označava netočni odgovor

\*\*\*\*\* - riječ ili riječi koja nedostaju u tekstu pitanja s kratkim odgovorom. Riječ ili riječi koje nedostaju student treba napisati kao odgovor na pitanje u kojemu se traži kratki odgovor.

## Prvi dio: organizacija

### Tema 1. Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije

**1. Definicija organizacije.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Potreba za udruživanjem radi ostvarivanja pojedinačnih ciljeva kroz zajedničke ciljeve postojala je od trenutka kada su se ljudi udružili radi lova, ratovanja, zajedničkog života, gradnje itd. Upišite riječ koja nedostaje u definiciji organizacije: Organizacija je ljudska tvorevina, nastala kao rezultat da se udruže napori više ljudi na postizanju izvornog cilja koji se ne bi mogao postići \*\*\*\*\* naporom.

Ispravan odgovor: pojedinačnim.

**2. Povezanost organizacije s ljudskim radom.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Organizacija kao ljudska aktivnost povezana je s ljudskim radom jer prije svakoga posla čovjek kao misaono biće promišlja kako će ga obaviti i što sve treba pripremiti da bi ga uspješno obavio. Stoga ekonomska teorija i praksa objašnjava i primjenjuje poznatu zakonitost o međuovisnosti:

- (1) Sredstava rada (T)
- (2) Metode (načini) rada (T)
- (3) Primjena organizacije rada (T)
- (4) Ništa od navedenoga (NT).

**3. Najmanji napor i utrošak.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Temeljni smisao organizacije kao ljudske tvorevine omogućuje da se najoptimalniji rezultati postižu uz:

- (1) Najmanji napor (T)
- (2) Najmanji utrošak resursa (rada, materijala, energije, sredstava itd.) (T)
- (3) Ništa od navedenoga (NT).

**4. Pojam resursa.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Pojam resursi ili potencijala mogu se podijeliti na sljedeće dijelove:

- (1) Materijalni resursi (sirovine, materijali, oprema, strojevi, zgrade, kapital, financijski potencijal organizacije itd.) (T)
- (2) Ljudski potencijali (ljudi kao nositelji sposobnosti, znanja, vještina i navika, motivacije, invencije itd.) (T)
- (3) Tehnološko-organizacijski resursi: znanost, tehnika, tehnologija kao skup „mašinerije, informacija, radnih i drugih postupaka“ (T)
- (4) Ništa od navedenoga (NT).

**5. Područja organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Razlikujemo organizacije u području materijalne proizvodnje, robnog prometa, financijskih potreba, društvenih potreba (kao što su škole, bolnice, dobrotvorne, vjerske i druge organizacije). Taj podulji popis različitih organizacija u kojima sudjeluje suvremeni čovjek povećava i obitelj kao socioekonomska mikroorganizacija. Sa sociološkog stajališta čovjek je u svojoj povijesti pripadao, i danas pripada, čitavom nizu organizacija kojima se koristi radi:

- (1) Ostvarivanja radnih ciljeva (T)
- (2) Zadovoljavanja profesionalnih i političkih potreba (T)
- (3) Obavljanja obrazovne, kulturne, sportske i druge aktivnosti (T)
- (4) Ništa od navedenoga (NT).

**6. Elementi organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Pored svih pozitivnih doprinosa organizacije ljudskom napretku i činjenice da bez organizacije život čovjeka danas nije moguć, sociolozi i psiholozi upozoravaju i na njezine negativne učinke, u prvom redu zbog toga što je u samom središtu organizacije prisila koja čovjeka dovodi u podređeni položaj, demotivira ga, zbog specijalizacije i podjele rada čini ga jednostranim, pospješuje otuđenje itd. U dragovoljnim organizacijama (primjerice,

lovačkim, planinarskim i drugim društvima) čovjek pristupom prihvaća pravila, a time i niz ograničenja u ponašanju.

Svjesni negativnih strana organizacije, znanstvenici i praktičari nastoje ih u organiziranju svesti na najmanju moguću mjeru računajući na čovjekovu prilagodbu i na činjenicu da novi tehničko-tehnološki i informacijski procesi omogućuju optimalno oblikovanje organizacija, a menadžment njihovo vođenje, stvarajući na taj način nove mogućnosti unapređenja života i rada u svim područjima ljudske aktivnosti.

Navedite bitne elemente organizacije:

- (1) Organizacijska struktura (T)
- (2) Organizacijska sredstava rada (T)
- (3) Organizacijski postupci (T)
- (4) Ništa od navedenoga (NT).

**7. Organizacija kao proces i organizacija kao rezultat.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U svakidašnjem životu i radu susrećemo se s različitim pojmovima iz područja organizacije i menadžmenta. Najčešće se rabe ovi: organizacija, organizacija rada, organiziranost, organizacijska struktura, ustrojavanje organizacije, reorganiziranje, organizacijski napor, organizacijski sustav itd. Organizacija se rabi u značenju:

- (1) Organizacija kao proces (T)
- (2) Organizacija kao rezultat procesa, tj. usmjeravanje neke organizacije (T)
- (3) Ništa od navedenoga (NT).

**8. Etimologija riječi organizacija.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U etimološkom smislu riječ organizacija:

- (1) Potječe od starogrčke riječi *organon*, što znači oruđe (T)
- (2) U starom latinskom jeziku riječ *organum* znači instrument ili dio tijela (T)
- (3) U novo latinskom jeziku riječ *organisatio* znači djelatnost u smislu izgradnje neke organizacijske cjeline (T)
- (4) U francuskom jeziku riječ *organiser* znači oblikovanje organizacijske cjeline i uređenje unutarnjeg ustrojstva (T)
- (5) U njemačkom jeziku riječ *organisation* jest organiziranje djelatnosti određene skupine ljudi (T)
- (6) U engleskom jeziku riječ *organisation* dobiva i šire značenje koje se približava suvremenim definicijama (T)
- (7) Ništa od navedenoga (NT).

**9. Organizacija.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima izvrše određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života naziva se \*\*\*\*\*.

Ispravan odgovor: organizacija.

**10. Integralna definicija organizacije.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Pojam organizacije može se definirati u užem smislu (udruživanje ljudi radi postizanja konkretnog cilja, primjerice organiziranje rada) te u širem smislu (sociološkom ili antropološkom smislu). Također, pod organizacijom se može razumijevati svaki oblik udruživanja ljudi te o organizaciju kao znanost ili organizaciju kao vještinu (kada se primjenom organizacijske znanosti oblikuje konkretna organizacija). Također, pod pojmom organizacija možemo smatrati organizacijsko stanje, organizacijski proces ili oboje. Danas se rabe dvije skupine definicija organizacije pri čemu jedna skupina tzv. tehnoloških definicija u prvi plan stavlja tehnologiju i procese, a u drugi plan ljude i odnose, dok se druga skupina definicija zasniva isključivo na postavci da organizaciju predstavljaju ljudi i odnosi koji nastaju na osnovi skladnog povezivanja tih ljudi i sredstava. Taj pristup danas prevladava u organizacijskoj teoriji, a odražava se u tvrdnji japanskog menadžmenta: „Organizacija je uvijek odnos ljudi povodom stvari“.

(1) Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima izvrše određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života.

(2) Organizacija je racionalno, unaprijed osmišljeno povezivanje i usklađivanje ljudi i njihovih aktivnosti u skupni sistem s određenim resursima (informacije, materijali, sredstva rada, financije itd.) s namjerom postizanja cilja radi kojeg su se udružili. Pomoću organizacije se definiraju međusobni odnosi, način suradnje, komunikacije, koordinacija, zadaće i odgovornosti.

Ispravan odgovor: točno.

**11. Organiziranje ili ustrojavanje.** Riječ organiziranost susrećemo najčešće u značenju stupnja povezanosti među elementima unutaršnjeg ustroja organizacije (sektori, odjeli, odsjeci itd.), tj. govorimo o dobroj, lošoj ili nikakvoj organiziranosti. Sintezu svih odnosa u organiziranju označavamo terminom proces. Prema J. Florijančiću „proces je tijek međusobno ovisnih događaja i aktivnosti koji se postupno odvijaju radi postizanja neke svrhe, cilja ili rezultata". Svaki logičan raspored radnih operacija oblikuje neku vrstu procesa. Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima:

(1) Radni proces je: odnos između zaposlenih i sredstava rada / odnos između sredstava i rada i predmeta rada / odnos između radnog i tehnološkog procesa / povezanost svih procesa u organizaciji.

Ispravan odgovor: odnos između zaposlenih i sredstava rada.

(2) Tehnološki proces je: odnos između zaposlenih i sredstava rada / odnos između sredstava i rada i predmeta rada / odnos između radnog i tehnološkog procesa / povezanost svih procesa u organizaciji.

Ispravan odgovor je: odnos između sredstava i rada i predmeta rada.

(3) Proizvodni proces je: odnos između zaposlenih i sredstava rada / odnos između sredstava i rada i predmeta rada / odnos između radnog i tehnološkog procesa / povezanost svih procesa u organizaciji.

Ispravan odgovor je: odnos između radnog i tehnološkog procesa.

(4) Poslovni proces je: odnos između zaposlenih i sredstava rada / odnos između sredstava i rada i predmeta rada / odnos između radnog i tehnološkog procesa / povezanost svih procesa u organizaciji.

Ispravan odgovor: povezanost svih procesa u organizaciji.

**12. Zadaće menadžmenta.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Organiziranje rada znači kreativan proces definiranja organizacije, što je zadaća \*\*\*\*\* (menadžmenta) organizacije, ali i svakog zaposlenog. Organiziranje rada kao konkretna aktivnost u oblikovanju procesa, zahtijeva optimalno usklađivanje svih elemenata i podelemenata organizacije radi postizanja uvjeta za odvijanje procesa i izvršenje zadaća u funkciji cilja.

Razvitkom društva i transformacijom proizvodnje (od zanatske preko industrijske do primjene informatičkih tehnologija) javlja se potreba za usavršavanjem načina i metoda rada, a time dolazi do novih oblika i načina organiziranja, tj. do usavršavanja organizacije rada. Razvojni put organizacije rada od empirije do znanosti poznat je i sličan ostalim područjima ljudske djelatnosti te je povezan s opštim društvenim i tehničko tehnološkim napretkom., upravljanje i rukovođenje

Temeljne zadaće \*\*\*\*\* su:

- (1) Kreiranje organizacije rada
- (2) Upravljanje
- (3) Rukovođenje.

Ispravan odgovor: menadžmenta.

**13. Organizacija poduzeća.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Organizacija poduzeta dominantni je oblik organiziranja rada, ali se ta dva pojma ipak ne mogu izjednačavati ili suprotstavljati. Organizacija rada stara je koliko i rad, odnosno društvo, a organizacija poduzeća samo je toliko stara koliko postoji poduzeće kao organizacijska tvorevina.

Organizacija rada jest usklađivanje svih elemenata organizacije u samom procesu rada, dok je organizacija poduzeća širi / uži pojam jer u njegovu funkcioniranje postoji čitav niz aktivnosti koje nisu organizacija rada primjerice razvoj, obrazovanje ljudi, standard zaposlenika itd.

Ispravan odgovor: širi.

**14. Struktura elemenata organizacije.** Pod utjecajem tehnološkog napretka i društvenih promjena, kroz povijest se mijenjala struktura elemenata organizacije i odnosi između (1) predmeta rada (materijali, sirovini, poluproizvodi itd.), (2) sredstava za rad (alati, strojevi, uređaji itd.) te (3) znanja i vještina ljudi. Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima:

(1) Tijekom predindustrijskog doba dominiraju: ljudi sa svojim vještinama / sredstva za rad / znanja i vještina ljudi.

Ispravan odgovor: ljudi sa svojim vještinama.

(2) Tijekom industrijskog doba dominiraju: ljudi sa svojim vještinama / sredstva za rad / znanja i vještina ljudi.

Ispravan odgovor: sredstva za rad.

(3) Tijekom informatičkog doba dominiraju: ljudi sa svojim vještinama / sredstva za rad / znanja i vještina ljudi.

Ispravan odgovor: znanja i vještina ljudi.

**15. Dezorganizacija.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Dezorganizacija (entropija) jest negativno i destruktivno djelovanje lošega ekonomskog, političkog i sigurnosnog stanja ili subjektivnih pojava, a može biti uzrokovana i pogreškom u projektu ili u izvedbi organiziranja. Vanjski utjecaji na dezorganizaciju jesu:

(1) Prejaka institucionalizacija i prenormiranje (T)

(2) Premala institucionalizacija i nedovoljno normiranje (T)

(3) Previše dogovora na razini politike (T)

(4) Premalo dogovora na razini politike (T)

(5) Razlike i specifičnosti ekonomskog, socijalnog, kulturnog i drugog karaktera (T)

(6) Sporo i neučinkovito reagiranje ili neuvažavanje zakona, malverzacije, pronevjere itd. (T)

(7) Štrajkovi, neredi itd. (T)

(8) Ništa od navedenoga (NT).

**16. Organizacijski napor.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Organizacijski napor jest aktivnost menadžmenta, rukovodstva, stručnog kadra i djelomično ostalih zaposlenika kojim se nastoji osigurati nesmetano odvijanja radnih procesa, a u svezi s temeljnim organizacijskim pitanjem: kako najbolje obaviti poslovni zadatak i postići postavljene ciljeve?

Ispravan odgovor: točno.

**17. Organizacijskih napor rukovodstva.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Organizacijski je napor dio kvalitete rada, rukovođenja, a posebno menadžmenta. Najčešće smetnje organizaciji su: rutina, stihija, pasivnost, neorganiziranost, neodlučnost, nedisciplinarnost, neplaniranje, lažna solidarnost, aljkavost, tehnobirokratizam itd. Sigurnost i zaštita jesu potrebe svih ljudi. Organizacijski napor rukovodstva sadržan je u svladavanju smetnji koje podrazumijevaju sljedeće:

(1) Uviđanje vlastitih pogrešaka i propusta (T)

(2) Precizno poznavanje i praćenje formalne i neformalne organizacije (T)

(3) Stimuliranje racionalnog korištenja znanja i sredstava (T)

(4) Osvremenjivanje radnih procesa i profesionalizacija (T)

(5) Obrazovanje i stručno usavršavanje (T)

(6) Stvaranje autoriteta temeljenu na znanju i stručnosti (T)

(7) Razvijanje korektnih međuljudskih odnosa (T)

(8) Ništa od navedenog (NT).

**18. Reorganizacija.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Reorganizacija je planirano mijenjanje postojećeg u novo organizacijsko stanje. Reorganizacija se provodi iz sljedećih razloga:

- (1) Nastanak značajnih organizacijskih problema (primjerice, stagnacija razvoja, entropija) (T)
- (2) Uvođenje novih radnih procesa, novih tehnologija i tome slično (T)
- (3) Povećanje ili smanjenje opsega posla (T)
- (4) Postojeća organizacija ne odgovara društvenim promjenama (T)
- (5) Ništa od navedenoga (NT).

**19. Vrste reorganizacija.** Brze promjene u društvenim procesima, znanosti, tehnici i tehnologiji zahtijevaju od mnogih organizacija česte i hitre promjene (primjerice, kratak vijek trajanja proizvoda ili usluge, brze promjene tehnologija itd.), pa se mnoge organizacije nalaze zapravo u fazi *permanente reorganizacije* ili *preustroja*, što zahtijeva primjenu posebnih tipova praktičnog menadžmenta. Reorganizacija može biti različitog stupnja i odnositi se na različite elemente i aspekte organizacije. Reorganizacija se razlikuje prema opsegu, pristupu i sadržaju. Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima:

(1) Prema opsegu reorganizacija može biti: djelomična ili totalna / formalna (normativno uređena) ili projektirana / jednostavna (eliminiranje organizacijskih pogrešaka) ili progresivna (nova organizacijska struktura i preustroj).

Ispravan odgovor: djelomična ili totalna.

(2) Prema pristupu reorganizacija može biti: djelomična ili totalna / formalna (normativno uređena) ili projektirana / jednostavna (eliminiranje organizacijskih pogrešaka) ili progresivna (nova organizacijska struktura i preustroj).

Ispravan odgovor: formalna (normativno uređena) ili projektirana.

(3) Prema sadržaju reorganizacija može biti: djelomična ili totalna / formalna (normativno uređena) ili projektirana / jednostavna (eliminiranje organizacijskih pogrešaka) ili progresivna (nova organizacijska struktura i preustroj).

Ispravan odgovor: jednostavna (eliminiranje organizacijskih pogrešaka) ili progresivna (nova organizacijska struktura i preustroj).

**20. Organizacijske sheme.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječi koje nedostaju. Pojednostavljeni grafički prikazi odnosa i ustrojstva u organizaciji nazivaju se \*\*\*\*\*. One se sastoje od pravokutnika (u koji je upisan naziv organizacijske jedinice) povezanih vodoravnim crtama, koje znače procesnu ili neku drugu povezanost na istoj hijerarhijskoj razini, i okomitim crtama, koje označavaju podređenost ili nadređenost.

Ispravan odgovor: organizacijske sheme.

**21. Subjekti i objekti organizacije.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Osoba ili više njih koji kao upravljači, menadžeri, rukovoditelji ili vlasnici, odnosno njihovi opunomoćenici koji (1) operacionaliziraju ciljeve i definiraju zadaće i (2) odlučuju o konačnom obliku formalne organizacije, definiramo kao (subjekte organizacije / objekte organizacije).

(1) Elemente organizacije, koji su glavni cilj organiziranja, odnosno (1) čovjeka sa svojim znanjima i vještinama kao prvi i najvažniji potencijal, odnosno potencijal skupina i timova, (2) radni proces, (3) predmet rada i oblik organizacije, definiramo kao (objekte organizacije / subjekte organizacije).

Ispravan odgovor: subjekti organizacije.

(2) U pogledima na subjekt i objekt organizacije autori sociološke orijentacije ne slažu se s tretiranjem čovjeka kao objekta, nego samo kao subjekta organizacije. Međutim, organizatori rada otkrili su i koriste se ulogom čovjeka i kao subjekta i kao objekta organizacije pripisujući subjektu kreativnu i vodeću ulogu, a objektu izvršnu ulogu u organizaciji.

Ispravan odgovor: objekti organizacije.



**22. Organizacijska znanost.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Znanost koja je pretežito društvena, interdisciplinarnog ustrojstva, koja istražuje i uobličava zakonitosti funkcioniranja, oblikovanja, upravljanja i mijenjanja organizacije naziva se \*\*\*\*\* znanost.

Ispravan odgovor: organizacijska.

**23. Sadržaj organizacijske znanosti.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Organizacijska znanost:

- (1) Ima za predmet proučavanja sociotehničke sustave (T)
- (2) Proučava zakonitosti, metode i načela o organiziranju, upravljanju i prilagođavanju sociotehničkih sustava (T)
- (3) Istražuje i definira odnose između ljudi i tehnologija, a osobito odnose među ljudima u zajedničkom radu (T)
- (4) Istražuje i oblikuje zakonitosti, metode, tehnike, načela i organizacijska sredstva za organiziranje, vođenje i prilagođavanje sociotehničkih sustava novim odnosima i promjenama rada i funkcioniranja organizacije (T)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**24. Interdisciplinarnost organizacijske znanosti.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Prema Urwick-Ovsenikovom kvadratu strukture utjecaja na ustroj organizacijske znanosti, interdisciplinarni utjecaji organizacijske znanosti je sljedeći:

- (1) Tehnološke probleme rješavanju: prirodne i tehničke znanosti / ekonomske znanosti / društvene znanosti / humanističke znanosti.

Ispravan odgovor: prirodne i tehničke znanosti.

- (2) Ekonomske probleme rješavaju: prirodne i tehničke znanosti / ekonomske znanosti / društvene znanosti / humanističke znanosti.

Ispravan odgovor: ekonomske znanosti.

- (3) Socijalne probleme rješavaju: prirodne i tehničke znanosti / ekonomske znanosti / društvene znanosti / humanističke znanosti.

Ispravan odgovor: društvene znanosti.

- (4) Ljudske probleme rješavaju: prirodne i tehničke znanosti / ekonomske znanosti / društvene znanosti / humanističke znanosti.

Ispravan odgovor: humanističke znanosti.

**25. Discipline organizacijske znanosti.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Organizacijske znanosti imaju sljedeće discipline:

- (1) Teorija organizacije (T)
- (2) Projektiranje organizacije (organizacijski dizajn) (T)
- (3) Tehničke organizacijske discipline (T)
- (4) Organizacija poduzeća (T)
- (5) Organizacija javnog sektora i javne uprave (T)
- (6) Organizacija informacijskih sustava (T)
- (7) Menadžment (T)
- (8) Organizacijsko ponašanje (T)
- (9) Ništa od navedenog (NT).

**26. Organizacijske vrste.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Organizacijske vrste određuju se prema značenju organizacije i načinu njezina organiziranja s obzirom na sljedeće kriterije:

- (1) Ciljeve organizacije (T)
- (2) Područja djelovanja organizacije (T)
- (3) Vrijeme trajanja organizacije (T)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**27. Organizacijski ciljevi.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Svaka organizacija ima svoje temeljne ciljeve koji odražavaju misiju organizacije. Koji je redoslijed ciljeva, misije i zadaće organizacije je ispravan:

- (1) Misija organizacije, ciljevi organizacije, zadaće organizacije (T)
- (2) Ciljevi organizacije, zadaće organizacije, misija organizacije (T)
- (3) Ciljevi organizacije, misija organizacije, zadaće organizacije (T)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**28. Obilježja organizacijskih ciljeva.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Ciljevi organizacije moraju biti:

- (1) Jasni, kako bi bili temeljni motivatori zaposlenika (T)
- (2) Ostvarivi, realni, zato što se trebaju pretvoriti u zadaće i konkretne radne procese u prostoru i vremenu (T)
- (3) Pravilno odabrani (T)
- (4) Rangirani po prioritetu (T)
- (5) Ništa od navedenoga (NT).

**29. Opći organizacijski ciljevi.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Opći organizacijski ciljevi, između ostalih su: podjela rada, samostalnost djelovanja, profesionalnost i djelotvorno vođenje organizacijskih dijelova i radnih procesa, usklađenost, planiranje, vođenje i izvedba radnih procesa.

Ispravan odgovor: točno.

**30. Načela organizacije prema H. Fayolu.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Prema H. Fayolu postoji 14 organizacijskih načela :

- (1) \*\*\*\*\* rada
- (2) Autoritet vodstva
- (3) Disciplina
- (4) Jedinstvo zapovijedanja i naređivanja
- (5) Jedinstvo upravljanja i menadžmenta
- (6) Podčinjavanje interesa pojedinca interesu organizacije
- (7) Nagrađivanje prema rezultatima rada
- (8) Centralizacija
- (9) Hijerarhija
- (10) Naređivanje i red
- (11) Pravičnost u svim odnosima
- (12) Stalnost osoblja
- (13) Inicijativa
- (14) Udruživanje i izjednačavanje osoblja.

Ispravan odgovor: podjela.

**31. Četiri univerzalna načela organizacije M. Novaka.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Univerzalna načela organizacije prema M. Novaka jesu:

- (1) Načelo podjele rada i specijalizacije (T)
- (2) Načelo povezivanja resursa organizacije uz njihovu optimalnu alokaciju (T)
- (3) Načelo vertikalne i horizontalne koordinacije svih veza i odnosa, resursa i organizacijskih dijelova (T)
- (4) Načelo relativno dragovoljnog uključivanja u organizaciju (T)
- (5) Načelo discipline (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**32. Definicija metoda organizacije.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Metode organizacije podrazumijevaju tehnike i metode kojima se planiraju, analiziraju, izgrađuju i reorganiziraju organizacijske strukture.

Ispravan odgovor: točno.

**33. Vrste metoda organizacije.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Organizacijska teorija razlikuje sljedeće metode organizacije:

(1) Istraživačke metode organizacije kao znanosti (deskriptivna metoda, eksperimentalna metoda itd.)

(2) Metode za uspostavu i oblikovanje organizacije:

2.1. Metode za analizu i ocjenjivanje organiziranosti (primjerice, kompleksna analitička metoda, metoda ocjenjivanja procesa po funkcijama organizacije, itd.)

2.2. Metode za oblikovanje organizacije (primjerice, projektiranje modela organiziranosti, kompleksna matrična metoda, metode operacijskih istraživanja u projektiranju organizacije, sistemski inženjering, grafičko-matrična metoda projektiranja modela organiziranosti itd.).

U primjeni navedenih metoda organizacije moguća su dva pristupa:

a) \*\*\*\*\* pristup, pri čemu koristimo vlastita i tuđa iskustva

b) Znanstveni pristup tj. primjena zakonitosti organizacije u rješavanju organizacijskih problema.

Ispravan odgovor: empirijski.

**34. Očekivanja od dobre organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Svakome je jasno da dobro organizirana organizacija postiže veću uspješnost od slabije organizirane i da su u području organiziranosti velike rezerve za poboljšanja i unapređenja. Ni najmodernija tehnologija ne jamči uspjeh ako nije uspostavljena dobra organizacija. Glavna obilježja dobre organizacije jesu:

(1) Sposobnost organizacije u anticipiranju problema (sposobnost unaprijed sagledavanja mogućih problema) (T)

(2) Sposobnost organizacije u upravljanju promjenama (T)

(3) Sposobnost organizacije u uklanjanju organizacijskih pogrešaka (T)

(4) Sposobnost organizacije u mijenjanju propusta u prošlosti (NT)

(5) Ništa od navedenoga (NT).

**35. Uspješnost i učinkovitost.** Pojmovi organizacijske uspješnosti (engl. *effectiveness*) i organizacijske učinkovitosti ili efikasnosti (engl. *efficiency*) međusobno se razlikuju i predstavljaju mjeru dobre organiziranosti. Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima:

(1) Uspješnost: označava stupanj ostvarenja glavnog (ili glavnih) ciljeva organizacije / ne razlikuje se od učinkovitosti / označava omjer korištenja resursa organizacije, ili omjer *output-a* u odnosu na *input-e*.

Ispravan odgovor: označava stupanj ostvarenja glavnog (ili glavnih) ciljeva organizacije.

(2) Učinkovitost: označava stupanj ostvarenja glavnog (ili glavnih) ciljeva organizacije / označava omjer korištenja resursa organizacije, ili omjer *output-a* u odnosu na *input-e* / ne razlikuje se od uspješnosti.

Ispravan odgovor: označava omjer korištenja resursa organizacije, ili omjer *output-a* u odnosu na *input-e*.

## Tema 2. Pojam, vrste, elementi i dimenzije organizacijske strukture

**1. Pojam organizacijske strukture.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Organizacijska teorija i praksa poznaju tri elementa organizacije i to: (1) organizacijska sredstva, (2) organizacijske postupke i (3) organizacijsku strukturu. Prva dva navedena elementa zahtjevno je obraditi na općoj razini zato što se jako razlikuju s obzirom na vrstu, veličinu i tehnološku razinu svake organizacije.

Sociotehnička struktura ljudi i ostalih resursa organizacije koja se sastoji od različitih međusobno povezanih elemenata u konkretne organizacijske odnose naziva se \*\*\*\*\* struktura. Svako, pa i najmanje, poduzeće ili druga koja organizacija ima neku \*\*\*\*\* strukturu, neki svoj sustav unutarnjih veza i odnosa. \*\*\*\*\* strukturu možemo prikazati pomoću organizacijske sheme, ali je to samo pojednostavljen grafički prikaz.

U suvremenom funkcioniranju organizacija vrlo je važno utvrditi načine i putove međusobnoga komuniciranja i suradnje pojedinih organizacijskih dijelova kao i komunikacije s drugim organizacijama. Posebno se to odnosi na organiziranje u uvjetima informatizacije procesa i uvođenja informatičke tehnologije koja sama po sebi ima velik utjecaj na oblikovanje \*\*\*\*\* struktura, tijekom rada i komuniciranja.

Ispravan odgovor: organizacijska ili organizacijsku.

**2. Definicija organizacijske strukture.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Raspored organizacijskih čimbenika u kojem su prikazani resursi pomoći kojih se ostvaruju poslovni ciljevi i koji determiniraju poslovne zadaće, njihove nositelje i njihove odnose naziva se organizacijska \*\*\*\*\* . Organizacijska \*\*\*\*\* može se prikazati shemom organizacijske strukture ili konkretnoga ustrojstva organizacije.

Ispravan odgovor: struktura.

**3. Vrste organizacijskih struktura.** Prema raščlambi zadaća organizacije organizacijske se strukture dijele na nekoliko skupina. Raščlanjajući ciljeve i zadaće organizacije, potrebno je krenuti od raščlambe temeljnog cilja organizacije i slijedeći hijerarhiju ciljeva i zadaća „prema dolje“ dospjeti do radnih procesa pomoću kojih se ciljevi i zadaće ostvaruju. Nakon toga ih je potrebno raščlaniti do razine koja se može pripisati skupinama, timovima ili pojedincima. Stoga razlikujemo makroorganizacijske, mezoorganizacijske i mikroorganizacijske strukture. Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima:

(1) Temeljni raspored raščlambe glavnog cilja organizacije na pojedinačne globalne ciljeve i zadaće po kompleksima poslova te njihovo povezivanje s funkcijama organizacije (razvoj, temeljni poslovi po vrstama procesa, kadrovi, financije itd.) predstavlja: makroorganizacijsku strukturu / mezoorganizacijsku strukturu / mikroorganizacijsku strukturu.

Ispravan odgovor: makroorganizacijsku strukturu.

(2) Raspored organizacijskih jedinica do najnižeg ranga, raspored zadaća, resursa i nositelja odgovornosti za izvršenje predstavlja: mezoorganizacijsku strukturu / mikroorganizacijsku strukturu / makroorganizacijsku strukturu.

Ispravan odgovor: mezoorganizacijsku strukturu.

(3) Logičan raspored poslova po radnim procesima, koji se pripisuju radnim mjestima, skupinama ili timovima, kao i usklađivanje tokova unutar organizacijskih jedinica i između njih predstavlja: mikroorganizacijsku strukturu / mezoorganizacijsku strukturu / makroorganizacijsku strukturu.

Ispravan odgovor: mikroorganizacijsku strukturu.

**4. Čimbenici organizacijske strukture.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Organizacijska struktura jest varijabla pod utjecajem brojnih čimbenika. Stoga pri oblikovanju organizacije nije dovoljno uvažavati samo rezultate analize i sinteze zadaća i procesa, nego treba uzeti u obzir i brojne čimbenike i njihov utjecaj na organizacijsku strukturu. Poznate su različite klasifikacije tih čimbenika. Najjednostavnija je sljedeća podjela:

(1) Institucionalni uvjeti, integracijski procesi, znanstveno-tehnološki napredak, tržište itd., pripadaju: egzogenim, odnosno vanjskim čimbenicima / endogenim, odnosno unutarnjim čimbenicima.

Ispravan odgovor: egzogenim, odnosno vanjskim čimbenicima.

(2) Misija organizacije, veličina, tehnologija, raspoloživost resursa itd., pripadaju: endogenim, odnosno unutarnjim čimbenicima / egzogenim, odnosno vanjskim čimbenicima

Ispravan odgovor: endogenim, odnosno unutarnjim čimbenicima.

**5. Klasifikacija čimbenika organizacijske strukture.** Jedna od klasifikacija čimbenika u kreiranju organizacijskih struktura posebno naglašava utjecaje visokih tehnologija. Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima:

(1) Globalne društvene vrijednosti, institucionalni odnosi koji određuje društveno-politički i gospodarski sustav, tržište roba usluga, kapitala i rada, razvoj znanosti, tehnike i tehnologije i njima slični spadaju u: opće vanjske čimbenike / čimbenike visokih tehnologiju na organizaciju (ili posebne vanjske čimbenike) / unutarnje čimbenike.

Ispravan odgovor: opće vanjske čimbenike.

(2) Utjecaj znanstveno-tehnoloških i tehničkih dostignuća, tehnološke inovacije i tehnološke promjene, brzo umnožavanje i dostupnost informacija, - napredak informatičke tehnologije, razvitak komunikacijskih tehnologija, promjene u strukturi rada, zanimanja i obrazovanja i njima slični spadaju u: opće vanjske čimbenike / čimbenike visokih tehnologiju na organizaciju (ili posebne vanjske čimbenike) / unutarnje čimbenike.

Ispravan odgovor: čimbenike visokih tehnologiju na organizaciju (ili posebne vanjske čimbenike).

(3) Misija i strategija organizacije, vrste uporabljene tehnike i tehnologije, profesionalna struktura i sposobnosti zaposlenih, stupanj diversifikacije (raznovrsnost proizvoda, usluga, radnih procesa itd.), veličina organizacije, lokacija organizacije, tradicija u proizvodnji, i njima slične spadaju u: opće vanjske čimbenike / čimbenike visokih tehnologiju na organizaciju (ili posebne vanjske čimbenike) / unutarnje čimbenike.

Ispravan odgovor: unutarnje čimbenike.

**6. Elementi organizacijske strukture.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Elementi organizacijske strukture su:

(1) Organizacija sredstava rada (oprema, sirovine i materijali, transport itd.) (T)

(2) Organizacija ljudskih potencijala (pribavljanje, odabir, zapošljavanje, razvoj i motiviranje) (T)

(3) Organizacija raščlambe i podjele zadataka (operativni poslovni i zadaci) (T)

(4) Organizacija unutarnjih odnosa (hijerarhija, nadležnosti, međuljudski odnosi, komunikacija, upravljanje) (T)

(5) Organizacija vremenskog redoslijeda poslova (vremenska usklađenost poslovanja) (T)

(6) Organizacija i usklađivanje formalne i neformalne strukture (NT)

(7) Ništa od navedenog (NT).

**7. Organizacijska struktura prema Henryu Mintzbergu.** Moderno shvaćanje organizacijske strukture u klasično i fleksibilno ustrojenim organizacijama prikazat ćemo prema Henry Mintzbergu, koji tvrdi da organizacijska struktura ima pet elemenata. Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima:

(1) Vlasnici, menadžment i njihovi stožeri čine: strategijskih vrh organizacijske strukture / operativnu jezgru organizacijske strukture / srednju liniju organizacijske strukture / tehnostukturu organizacijske strukture / stožer za potporu organizacijske strukture.

Ispravan odgovor: strategijskih vrh organizacijske strukture.

(2) Djelatnici u organizacijskim jedinicama koje izvode radne naloge čine: strategijskih vrh organizacijske strukture / operativnu jezgru organizacijske strukture / srednju liniju organizacijske strukture / tehnostukturu organizacijske strukture / stožer za potporu organizacijske strukture.

Ispravan odgovor: operativnu jezgru organizacijske strukture.

(3) Srednji menadžment koji povezuje strategijski vrh i neposredne izvršno rukovodstvo čini strategijskih vrh organizacijske strukture / operativnu jezgru organizacijske strukture / srednju liniju organizacijske strukture / tehnostukturu organizacijske strukture / stožer za potporu organizacijske strukture.

Ispravan odgovor: srednju liniju organizacijske strukture.

(4) Stručnjaci vrhunskog znanja i autoriteta koji standardiziraju radne operacije i propisuju što i kako treba raditi operativna jezgra čini: strategijskih vrh organizacijske strukture / operativnu jezgru organizacijske strukture / srednju liniju organizacijske strukture / tehnostukturu organizacijske strukture / stožer za potporu organizacijske strukture.

Ispravan odgovor: tehnostukturu organizacijske strukture.

(5) Logistički dio, održavanje, sigurnost, energetika, kadrovska i opća služba, odnosi s javnošću, istraživanje i razvoj čini: strategijskih vrh organizacijske strukture / operativnu jezgru organizacijske strukture / srednju liniju organizacijske strukture / tehnostukturu organizacijske strukture / stožer za potporu organizacijske strukture

Ispravan odgovor: stožer za potporu organizacijske strukture.

**8. Dimenzije organizacijske strukture 1.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Organizacijska struktura ima sljedeće dimenzije:

- (1) Kompleksnost (T)
- (2) Formalizacija (T)
- (3) Centralizacija (T)
- (4) Implementacija (NT)
- (5) Ništa navedeno (NT).

**9. Dimenzije organizacijske strukture 2.** Organizacijska struktura ima sljedeće dimenzije (1) kompleksnost, (2) formalizacija i (3) centralizacija. Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima:

(1) Razvijanje i usklađivanje organizacijske strukture po visini i širini na temelju postavljenih kriterija naziva se: formalizacija organizacijske strukture / formalizacija organizacijske strukture / centralizacija organizacijske strukture / decentralizacija organizacijske strukture.

Ispravan odgovor: formalizacija organizacijske strukture.

(2) Količina propisa načina izvršenja poslova i zadataka i koja istovremeno sadrži i diskrecijsko pravo menadžera ili rukovoditelja da konkretizira normu i odredi način organizacijskog ponašanja naziva se: kompleksnost organizacijske strukture / formalizacija organizacijske strukture / centralizacija organizacijske strukture / decentralizacija organizacijske strukture.

Ispravan odgovor: formalizacija organizacijske strukture.

(3) Određeni stupanj koncentracije ovlasti za donošenje odluka, odnosno ako su ovlasti koncentrirane u nekoj organizacijskoj jedinici ili pri jednoj funkciji to se naziva: kompleksnost organizacijske strukture / formalizacija organizacijske strukture / centralizacija organizacijske strukture / decentralizacija organizacijske strukture.

Ispravan odgovor: centralizacija organizacijske strukture.

(4) Dodjeljivanje ovlasti za donošenje određenih vrsta odluka delegiranjem nižim organizacijskim razinama, sve do rukovoditelja ili nadzornika naziva se: kompleksnost organizacijske strukture / formalizacija organizacijske strukture / centralizacija organizacijske strukture / decentralizacija organizacijske strukture.

Ispravan odgovor: decentralizacija organizacijske strukture.

**10. Kompleksnost.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Kompleksnost organizacijske strukture jest razvijanje i usklađivanje organizacijske strukture po visini i širini na temelju postavljenih kriterija. Mjere kompleksnosti utječu na odluku o dubini i širini organizacijske strukture, na ustrojavanje organizacijskih jedinica i njihove dimenzije te na strukturu sustava menadžmenta i rukovođenja. Mjere kompleksnosti organizacijske strukture jesu:

- (1) Raspon kontrole (T)
- (2) Komunikacijsko opterećenje (T)

- (3) Centralizacija (NT)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**11. Formalizacija.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Formalizacija je dimenzija organizacijske strukture koja se odnosi na količinu propisa načina izvršenja poslova i zadataka i koja istovremeno sadrži i diskrecijsko pravo menadžera ili rukovoditelja u konkretiziranju normi i određivanju načina organizacijskog ponašanja. Formalizacija znači propisivanje:

- (1) Pravila po kojima se odvijaju radni postupci i radne operacije (T)
- (2) Procedure kao redosljed međusobno povezanih postupaka za uredno odvijanje radnog procesa (T)
- (3) Politike kao granice u kojoj menadžeri, rukovoditelji i izvršitelji mogu donositi odluke (T)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**12. Značaj formalizacije organizacijske strukture.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Formalizacija je bitna za usklađeno funkcioniranje organizacije i njezina se važnost povećava u sljedećim slučajevima:

- (1) Velika organizacija u kojoj treba propisati čitav niz pravila kako bi složeni i mnogobrojni poslovni i tehnološki procesi tekli usklađeno (T)
- (2) Velika kompleksnost organizacije, pogotovo kada je u pitanju široka vodoravna diferencijacija (T)
- (3) Visoki stupanj podjele rada te u složenim, opasnim i drugim sličnim procesima (T)
- (4) Postojanje složene tehnologije, visok stupanj informatizacije proizvodnog procesa, automatizacije, robotizacije itd.) (T)
- (5) Brojni rutinski i repetitivni poslovi (T)
- (6) Predvidive i poznate poslovne situacije (T)
- (7) Nepredvidive i nepoznate poslovne situacije (NT)
- (8) Ništa od navedenoga (NT).

**13. Obilježja koja potiču centralizaciju.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Centralizacija organizacijske strukture označava određeni stupanj koncentracije ovlasti u donošenju odluka, odnosno ako su ovlasti koncentrirane u nekoj organizacijskoj jedinici (menadžment) ili pri jednoj funkciji (direktor). Neka organizacijska obilježja koja potiču centralizaciju organizacijske strukture jesu:

- (1) Troškovi i vrijeme potrebno za donošenje pravovremene i odgovarajuće odluke (T)
- (2) Nepovjerenje u podređene (NT)
- (3) Organizacijska klima ili kultura koja generira stav da je bolja centralizacija od decentralizacije (T)
- (4) Slabe sposobnosti i niska razina obrazovanja nižih menadžera i rukovoditelja (T)
- (5) Centralizacija materijalnih resursa i financija kako bi se njima lakše upravljalo i vršila bolja alokacija (T)
- (6) Nastojanje glavnog menadžmenta da sve poslovne procese zadrži pod svojom kontrolom (T)
- (7) Povjerenje u podređene (NT)
- (8) Ništa od navedenoga (NT).

**14. Vrste organizacijskih struktura.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Sukladno elementima i dimenzijama organizacijske strukture, teorijskom konceptu i praksi, danas se govori o klasifikaciji organizacijskih struktura temeljem nekih čvrstih kriterija. Vrste organizacijskih struktura su sljedeće:

- (1) Klasične organizacijske strukture (T)
- (2) Fleksibilne organizacijske strukture (T)
- (3) *Ad hoc* organizacijske strukture (T)

- (4) Mintzbergove organizacijske strukture (T)
- (5) Mrežne organizacijske strukture (T)
- (6) Virtualne organizacijske strukture (T)
- (7) Sekvencijalne organizacijske strukture (NT)
- (8) Ništa od navedenog (NT).

**15. Klasične organizacijske strukture.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Temeljno je obilježje klasičnih organizacijskih struktura da rabe kao temeljnu organizacijsku kategoriju radno mjesto. Po tom kriteriju tu spadaju sljedeće organizacijske strukture:

- (1) Linijske organizacijske strukture (T)
- (2) Linijsko-stožerne organizacijske strukture (T)
- (3) Funkcionalne organizacijske strukture (T)
- (4) Divizionalne organizacijske strukture (T)
- (5) Mješovite organizacijske strukture (T)
- (6) Sekvencijalne organizacijske strukture (NT)
- (7) Ništa od navedenoga (NT).

**16. Linijska organizacijska struktura.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječi koje nedostaju. \*\*\*\*\* organizacijska struktura, često nazvana i piramidalom, odražava direktan hijerarhijski odnos subordinacije pri čemu nalozi teku linijski od najviše razine prema dolje. Tako se postiže načelo jedinstva naređivanja, što je temeljno načelo klasične organizacije.

Prednost takve strukture je brzina odlučivanja i komuniciranja, što je bitno naročito u kriznim situacijama, a glavni nedostatak je koncentracija svih vrsta odluka pri „vrhu“, zbog čega nastaje „zagušenje“ glavne menadžerske razine i zahtjevi da se na toj razini donesu sve vrste odluka, što danas (u vrijeme specijalizacije) nije baš uvijek moguće zato što jedan čovjek u vrhu organizacije ne može objektivno imati potrebnu vrstu i količinu znanja da bi to na pravi način i učinio.

Ispravan odgovor: linijska.

**17. Linijsko-stožerna organizacijska struktura.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječi koje nedostaju. Linijsko-\*\*\*\*\* organizacijska struktura nastala je još za vrijeme Aleksandra Velikog, koji je ustrojio \*\*\*\*\*. \*\*\*\*\* se ustrojava pri vrhu organizacijske piramide i može imati tri funkcije: (1) savjetodavnu (skupina specijalista savjetuje glavnog menadžera; takvog je sastava da ekspertno pokriva sva područja odlučivanja), (2) uslužnu (primjerice, odjel menadžerske analitike i slično) i (3) izvršnu (primjerice, unutarnja kontrola koja preuzima veći dio kontrolne funkcije glavnog menadžera).

Ispravni odgovori: stožerna, stožer.

**18. Divizionalna organizacijska struktura.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Divizionalne organizacijske strukture rezultat su decentralizacije. Sastoje se od relativno autonomnih organizacijskih jedinica koje funkcioniraju s određenim stupnjem samostalnosti ili su potpuno samostalne. Razlozi za takvo ustrojavanje jesu ovi:

- (1) Organizacija je postala prevelika i njome je teško upravljati
- (2) Poslovi i zadaće pojedinih organizacijskih dijelova posve su različiti ili je tehnologija potpuno različitog stupnja
- (3) Organizacijske jedinice su međusobno geografski udaljene ili su na različitim lokacijama
- (4) Proizvodima ili uslugama koriste različiti korisnici.

U skladu s navedenim razlozima diversifikacija organizacije može se izvršiti tako da se ustroji (1) predmetna, (2) teritorijalna ili (3) ciljno usmjerena organizacijska struktura.

Ispravan odgovor: točno.

**19. Fleksibilne organizacijske strukture.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Fleksibilne organizacijske strukture, za razliku od klasičnih koje se zasnivaju na temeljnoj organizacijskoj kategoriji



radnomu mjestu, zasnivaju se na organizacijskim kategorijama kao što su: tim, skupina, projekt, posada. Ta skupina ljudi na okupu je dok traje projekt, aktivnost i sl. Najčešće oblici fleksibilnih organizacijskih struktura su:

- (1) Projektne organizacijske strukture (T)
- (2) Matrične organizacijske strukture (T)
- (3) Timske organizacijske strukture (T)
- (4) *Ad hoc* organizacijske strukture (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT)

**20. Projektna organizacijska struktura 1.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Projektna organizacijska struktura rabi se u onim organizacijama ili organizacijskim jedinicama gdje je temeljna organizacijska kategorija projekt. Pod projektom razumijevamo sve resurse koji su potrebni da se dostigne neki programirani cilj ili obavi radna zadaća. Neka obilježja projektnog ustroja su:

- (1) Skupina specijalista u timu priprema i izvodi jednokratni projekt ili projektni proces (T)
- (2) Organizacijski oblik može biti privremen tj. do postizanja cilja, ili može biti relativno stalan proces (T)
- (3) Projektna struktura može se rabiti za ustrojavanje cijele organizacije ili kao dopuna nekoj klasično ustrojenoj organizaciji (T)
- (4) Voditelj projekta se sa svakim novim projektom ne može mijenjati (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**21. Projektna organizacijska struktura 2.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Projekt je posebno planirana zadaća koju treba obaviti u određenom vremenu, jednokratna je, pa se obično ne ponavlja u jednakom obliku. Primjeri: izgradnja objekta, oblikovanje i lansiranje proizvoda ili usluge na tržište, usvajanje nove tehnologije, oblikovanje i ustrojavanje organizacije, priprema kulturnih događaja, izvođenje aktivnosti koja nije uobičajena u organizaciji itd. Posebnosti projektnog ustroja temeljem primjene organizacijske strukture jesu:

- (1) Voditelj se sa svakim novim projektom može mijenjati (T)
- (2) Nema klasičnih radnih mjesta (T)
- (3) Interakcija, suradnja svih i koordinacija aktivnosti pretpostavka su funkcioniranja i uspješnosti (T)
- (4) Procesi se ubrzavaju, a rutinski poslovi jednoznačno informatiziraju (T)
- (5) Specijalizacija i inoviranje znanja mjerila su sudjelovanja u projektu (T)
- (6) Procesi se ne ubrzavaju, ali se rutinski poslovi jednoznačno informatiziraju (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**22. Matrična organizacijska struktura.** Između odgovora koji su ponuđeni, odaberite onaj koji je točan. Matrična organizacijska struktura / Projektna organizacijska struktura / Timska organizacijska struktura / *Ad hoc* organizacijska struktura uspostavlja se kao svrsishodno prilagođena projektna struktura i predstavlja kompromis između centralizacije izvršenja i centralizacije objekta. Ona se uspostavlja u sljedećim slučajevima:

- (1) Kada za izvedbu projekata imamo sve vlastite resurse ili
- (2) Kada umrežimo organizacijske jedinice potpore s operativnim organizacijskim jedinicama
- (3) Za organizaciju izvedbe više projekata.

Pri tome se **ovlaštenja i odgovornosti** ostvaruju dvostruko - **po vertikalni**, u ustrojstvenoj jedinici iz koje djelatnik sudjeluje u projektu, i **po horizontalni**, kroz vodstvo projekta. To dovodi do tzv. dualne odgovornosti zato što je djelatnik odgovoran linijskom rukovoditelju s jedne strane i voditelju projekta s druge strane.

Ispravan odgovor: Matrična organizacijska struktura.

**23. Prednosti matrične organizacijske strukture.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Prednosti ustroja organizacije prema matričnoj strukturi jesu:

- (1) Učinkovito iskorištenje ljudskih resursa, posebice specijalista (ne mora biti cijelo radno vrijeme samo u jednom projektu) (T)
- (2) Organizacija rada postaje elastična (neki ostaju u projektu cijelo vrijeme, a neki ga po završetku dionice napuste, uključuju se novi itd.) (T)
- (3) Tokovi informacija se otvaraju vertikalno i horizontalno (T)
- (4) Vođenje u matričnoj organizaciji dobar je trening za buduće menadžere itd. (T)
- (5) Veliki broj komunikacija, sastanaka, dogovora itd. (NT)
- (6) Naglašeno grupno odlučivanje, što nije uvijek dobro zbog dužih procedura i vremena potrebnog za formuliranje i donošenje odluke (NT)
- (7) Mogući konflikti između linijskog i projektnog vodstva zbog dualne odgovornosti djelatnika i činjenice da voditelji projekta raspolažu resursima i počinju preuzimati ovlasti linijskog vodstva (NT)
- (8) Djelatnici često ne znaju točno tko im je pravi voditelj - projektni ili linijski (NT)
- (9) Ništa od navedenoga (NT).

**24. Nedostaci matrične organizacijske strukture.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Nedostaci ustroja organizacije prema matričnoj strukturi jesu:

- (1) Učinkovito iskorištenje ljudskih resursa, posebice specijalista (ne mora biti cijelo radno vrijeme samo u jednom projektu) (NT)
- (2) Organizacija rada postaje elastična (neki ostaju u projektu cijelo vrijeme, a neki ga po završetku dionice napuste, uključuju se novi itd.) (NT)
- (3) Tokovi informacija se otvaraju vertikalno i horizontalno (NT)
- (4) Vođenje u matričnoj organizaciji dobar je trening za buduće menadžere itd. (NT)
- (5) Veliki broj komunikacija, sastanaka, dogovora itd. (T)
- (6) Naglašeno grupno odlučivanje, što nije uvijek dobro zbog dužih procedura i vremena potrebnog za formuliranje i donošenje odluke (T)
- (7) Mogući konflikti između linijskog i projektnog vodstva zbog dualne odgovornosti djelatnika i činjenice da voditelji projekta raspolažu resursima i počinju preuzimati ovlasti linijskog vodstva (T)
- (8) Djelatnici često ne znaju točno tko im je pravi voditelj - projektni ili linijski (T)
- (9) Ništa od navedenoga (NT).

**25. Timska organizacijska struktura.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Timska organizacijska struktura ima temeljnu organizacijsku kategoriju - tim, koji može biti stalan ili promjenljivog sastava. Osnovna je prednost takve strukture u tome što se u ustrojstvu organizacije može postići relativno „plitka“ struktura, s minimalnim brojem razina. To je, između ostalog, i temelja prednost takve strukture koja je karakteristična za moderne organizacije visokih tehnologija. Jedan menadžerski tim koji je nadređen radnim timovima, omogućava munjevit reakcije na promjene kroz brzi preustroj, kao i jednostavnost i brzinu komuniciranja u operativnom funkcioniranju. Ispravan odgovor: točno.

**26. Ad hoc organizacijska struktura.** Između odgovora koji se nude, odaberite onaj koji je točan. Organizacijska struktura u kojima se posebno ustrojavaju dijelovi organizacije koji nastaju temeljem hitrog ustrojavanja timova, skupina ili organizacijskih jedinica i koje moraju obaviti posebne zadaće pod pritiskom (važnost, vrijeme, opseg posla, otežane okolnosti itd.) nazivaju se: *ad hoc* organizacijska struktura / timska organizacijska struktura / matrična organizacijska struktura / projektna organizacijska struktura / mrežna organizacijska struktura / virtualna organizacijska struktura). Tako ustrojena jedinica (1) rješavaju problemske ili izrazito teške i složene situacije i pri tome (2) ostaju unutar projektirane klasične ili fleksibilne strukture ili „pokraj nje“, tako da je ne narušavaju.

Ispravan odgovor: *ad hoc* organizacijska struktura.

**27. Oblici *ad hoc* organizacijskih struktura.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U praksi su razvijeni sljedeći oblici *ad hoc* struktura:

- (1) Skupina za posebnu zadaću (*task force*) (T)
- (2) Neovisna poslovna jedinica (*independent business unit*) (T)
- (3) Specijalna poslovna jedinica (T)
- (4) Odbor menadžera (*managerial bord*) (T)
- (5) Matični odbor (NT)
- (6) Ništa od navedenoga (NT).

**28. Temeljne premise Mintzbergovih organizacijskih struktura.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Mintzbergove strukture koje su projektirane temeljem Mintzbergovog shvaćanja organizacijskih elemenata (strateški vrh, operativne jezgre, srednja linija, tehnostruktura i stožer za potporu). Na svijetu postoje deseci milijuna organizacija pa su mogući i mnogobrojni kriteriji za tipizaciju elemenata i struktura, iz čega Mintzberg izvlači sljedeće premise:

- (1) Koordinacija ljudi (T)
- (2) Opći elementi strukture (T)
- (3) Opći tipovi organizacijskih struktura (T)
- (4) Opći elementi kulture (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**29. Mehanizmi koordinacije prema Mintzbergu.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Budući da Mintzberg polazi od definicije organizacije po kojoj ona predstavlja međusobno usklađivanje ljudi i njihovih aktivnosti (a to je zapravo koordinacija), koja se ostvaruje u stalnoj komunikaciji i kontroli izvršenja. On je prepoznao sljedeće načine koordinacije i nazvao ih koordinacijskim mehanizmima:

- (1) Međusobna prilagodba ljudi koji izvode radni ili menadžerski proces (T)
- (2) Direktna kontrola (T)
- (3) Standardizacija načina rada, kad god je to moguće, uz propisivanje standarda i procedura (T)
- (4) Standardizacija outputa (standardan prepoznatljiv proizvod, usluga, informacija i sl.) (T)
- (5) Standardizacija znanja i vještina koja se postiže točno određenim obrazovanjem, treningom i praksom (T)
- (6) Standardizacija normi ponašanja - od discipline do svih elemenata organizacijske kulture (T)
- (7) Indirektna kontrola (NT)
- (8) Ništa od navedenog (NT).

**30. Oblici temeljnih organizacijskih struktura prema Mintzbergu.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Prema Mintzbergu, organizacijska struktura se prikazuje tako da prikažemo u stvarnim dimenzijama svih pet elemenata (strateški vrh, srednja linija, operativne jezgre, tehnostruktura i stožer za potporu). Koristeći pet elemenata razlikujemo sljedeće temeljne oblike organizacijskih struktura prema Mintzbergu:

- (1) Jednostavna fleksibilna organizacijska struktura (T)
- (2) Tehnička organizacijska struktura (T)
- (3) Profesionalna organizacija (T)
- (4) Diversificirana (divizionalna) organizacijska struktura (T)
- (5) Inovativna organizacija (T)
- (6) Misionarska organizacija (T)
- (7) Menadžerska organizacija (NT)
- (8) Ništa od navedenog (NT).

**31. Opisi temeljnih organizacijskih struktura prema Mintzbergu.** Prema Mintzbergu, organizacijska struktura se prikazuje tako da prikažemo u stvarnim dimenzijama svih pet elemenata (strateški vrh, srednja linija, operativne jezgre, tehnostuktura i stožer za potporu). Koristeći pet elemenata razlikujemo šest temeljnih oblika organizacijskih struktura prema Mintzbergu. Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima:

(1) Organizacijska struktura malih poduzeća gdje je sve u rukama vlasnika ili njegovog menadžera, pa nema tehnostrukture niti stožera za potporu naziva se: jednostavna fleksibilna organizacijska struktura / tehnička organizacijska struktura / profesionalna organizacija / se profesionalna organizacija / diversificirana (divizionalna) organizacijska struktura / inovativna organizacija / misionarska organizacija.

Ispravan odgovor: jednostavna fleksibilna organizacijska struktura.

(2) Organizacijska struktura koja ima široku operativnu jezgru, jaku srednju liniju, razvijenu tehnostukturu i širok stožer potpore te uobičajen strateški vrh, što je posljedica visoke podjele rada i specijalizacije naziva se: jednostavna fleksibilna organizacijska struktura / tehnička organizacijska struktura / profesionalna organizacija / profesionalna organizacija / diversificirana (divizionalna) organizacijska struktura / inovativna organizacija / misionarska organizacija.

Ispravan odgovor: tehnička organizacijska struktura.

(3) Organizacijska struktura koja ima široku operativnu jezgru, minimalnu tehnostukturu, usku srednju liniju, širok stožer za potporu i uobičajen strateški vrh naziva se: jednostavna fleksibilna organizacijska struktura / tehnička organizacijska struktura / profesionalna organizacija / profesionalna organizacija / diversificirana (divizionalna) organizacijska struktura / inovativna organizacija / misionarska organizacija.

Ispravan odgovor: profesionalna organizacija.

(4) Organizacijska struktura koja je sastavljena od više samostalnih poduzeća koja mogu proizvoditi elemente ili kompletne proizvode na različitim lokacijama naziva se: jednostavna fleksibilna organizacijska struktura / tehnička organizacijska struktura / profesionalna organizacija / profesionalna organizacija / diversificirana (divizionalna) organizacijska struktura / inovativna organizacija / misionarska organizacija.

Ispravan odgovor: diversificirana (divizionalna) organizacijska struktura.

(5) Organizacijska struktura koja ima konstantan strateški vrh, a djelovanje se temelji na *adhokraciji*, tj. formiranju stalnih i povremenih timova i skupina, a koje se po završetku projekta gase ili restrukturiraju. Te skupine stručnih i administrativnih timova i skupina sa minimalnom tehnostrukture i srednjom linijom, koje vodi strateški vrh na demokratskim načelima naziva se: jednostavna fleksibilna organizacijska struktura / tehnička organizacijska struktura / profesionalna organizacija / profesionalna organizacija / diversificirana (divizionalna) organizacijska struktura / inovativna organizacija / misionarska organizacija (Ispravan odgovor: inovativna organizacija).

(6) Organizacijska struktura koja se zasniva na nekoj ideologiji, ideji ili inovaciji u koju svi vjeruju i koja povezuje pripadnike organizacije, u kojoj je snažna identifikacija ljudi s karizmatičkim vođom ili ideologijom, rezultira uspostavom posebne organizacijske kulture, posebnih obrazaca ponašanja, naziva se: jednostavna fleksibilna organizacijska struktura / tehnička organizacijska struktura / profesionalna organizacija / naziva se profesionalna organizacija / diversificirana (divizionalna) organizacijska struktura / inovativna organizacija / misionarska organizacija.

(Ispravan odgovor: misionarska organizacija).

**32. Mrežne organizacijske strukture.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Mrežne i virtualne organizacijske strukture nastaju posljednjih desetljeća pod utjecajem \*\*\*\*\* i drugih tehnologija koja je doprinijele promjenama unutarnje organiziranosti, poboljšale mogućnosti unutarnje organiziranosti i dovele do pojave novih oblika organizacijskog povezivanja koje obilježava dinamičnost i otvorenost. U praksi su najčešći oblici: (1) mrežne strukture i dinamičke mreže, (2) međuorganizacijska mrežna organiziranost i (3) virtualna organizacija.

Mrežna organiziranost i dinamičke mreže kao organizacijska struktura zapravo su nevidljive zato što je to oblik povezivanja poduzeća koja sudjeluju u proizvodnji nekog složenog proizvoda, usluge ili projekta uz korištenje \*\*\*\*\* tehnologija.

Ispravan odgovor: informatičkih.

**33. Virtualne organizacijske strukture.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Virtualna organiziranost primjerena je za poduzeća koja proizvode složene i zahtjevne proizvode, koja se brzo mijenjaju zbog napretka tehnologije, imaju mnogo inovacija, primjerice proizvodi s područja informatičke opreme, telekomunikacija itd. Temelji se na potpunom povjerenju i velikoj discipliniranosti sudionika. Stoga je i menadžment u virtualnoj organiziranosti vrlo složen zato što menadžeri istodobno vode poduzeće i zajednički proces u kojem se povezuju resursi različitih organizacija i pojedinaca.

Ispravan odgovor: točno.

**34. Suvremeni trendovi u oblikovanju organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U današnje informatičko doba i doba visokih tehnologija organizacije se oblikuju na drugačijim načelima od onih koje je postavila klasična teorija organizacije. Organizacije će u budućnosti imati male organizacijske jedinice s ekonomskom i menadžerskom kontrolom, a te jedinice bit će pomoću računala i komunikacijskih veza povezane na različite načine u različite kompanije koje će karakterizirati: fluidnost, fleksibilnost, visoka decentralizacija, dinamičnost, stalno preustrojavanje, deinstitutionalizacija, informalnost, brzi protok informacija i mogućnost brzih reakcija na promjene. Primjeri novih rješenja u oblikovanju organizacije su sljedeće:

- (1) Izvrnuta organizacija (engl. *inverting organisation*) prikladna je za oblikovanje organizacije u kojoj stručnjaci pojedinci posjeduju veći dio znanja organizacije; logika ovoga oblika je da se top-menadžment nalazi u osnovici organizacijske piramide, a operativa organizacije na vrhu i okrenuta kupcima i korisnicima (T)
- (2) *Front/back*-organizacija model je hibridne organizacije u kojem se organizacija prve linije (engl. *front*) strukturira po jednom načelu, a pozadina (engl. *back*) se organizirana po nekom drugom načelu, obično prema tehnologiji proizvoda i usluga. (T)
- (3) Heterarhija (engl. *Heterarchy*) jest struktura koja se razlikuje od klasične po tome što umjesto jednog centra ima više njih koji su jednakopravni. To je u biti decentralizirana organizacija s većim brojem jednakopravnih organizacijskih jedinica od kojih svaka ima visok stupanj autonomije. (T)
- (4) Ameba-organizacija utemeljena je na autonomiji, fleksibilnosti i sudjelovanju zaposlenika u upravljanju, nema dubine strukture ni hijerarhije. Ne postoji sama za sebe, nego je uklopljena u divizijsku strukturu - amebe su unutar divizija. (T)
- (5) Hipertekst-organizacija (engl. *hypertext orgazation*) ili organizacija povezanih polja organizacija je povezanih polja utemeljena na poslovnim sustavima, projektnim timovima i znanju. Sastoji se od triju slojeva (1) sloj poslovnih sustava s klasičnom hijerarhijskom birokratskom strukturom, (2) sloj projektnih timova s timskom strukturom i (3) sloj zasnovan na znanja koji generira znanje potrebno za ostala dva sloja (T)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

### Tema 3. Oblikovanje organizacije

**1. Oblikovanje organizacije.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Proces izbora i primjene takve organizacijske strukture koja je zasnovana na strategiji i usklađena sa zahtjevima okruženja u određenom času i koja omogućava najdjelotvornije korištenje resursa organizacije da bi se ostvarili postavljeni ciljevi naziva se \*\*\*\*\* organizacije ili organizacijski dizajn. Na \*\*\*\*\* organizacije utječe niz čimbenika, među kojima su najvažniji: strategija organizacije, veličina organizacije, utjecaj okruženja, životni ciklus organizacije i drugi.

Ispravan odgovor: oblikovanje.

**2. Čimbenici oblikovanja organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Pod oblikovanjem organizacije ili organizacijskim dizajnom razumijevamo dva temeljna procesa organiziranja i to: (1) oblikovanje i ustrojavanje nove organizacije i (2) reorganizaciju i preustroj. U obama slučajevima radi se o izboru odgovarajuće organizacijske strukture ili više vrsta struktura ili o prilagođavanju postojeće organizacijske strukture promjenama u ustrojstvu organizacije. Na oblikovanje organizacije utječu, između ostalih i sljedeći čimbenici:

- (1) Strategija organizacije (T)
- (2) Veličina organizacije (T)
- (3) Utjecaj okruženja (T)
- (4) Faza životnog ciklusa organizacije (T)
- (5) Ništa od navedenog (NT)

**3. Strategija organizacije kao čimbenik oblikovanja organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Ako pođemo od pojma strategije organizacije i označimo ga kao jasno definiran strategijski cilj, predviđen plan potrebnih aktivnosti, pripisane odgovarajuće resurse i potrebu da se ostvari u određenom vremenu, onda je jasno da strategija ima četiri komponente, i to: (1) djelokrug (područje poslovanja i tržišta), (2) razmještaj resursa (materijalno financijskih, ljudskih i tehnološko-organizacijskih), (3) specifične kompetencije (u čemu smo bolji od konkurencije) i (4) sinergijski efekt (očekivani rezultat kao dopunjujući utjecaj različitih područja poslovanja koja se međusobno dopunjuju). A. Chandler je utvrdio da:

- (1) Poslovne strategije organizacije utječu na oblikovanje organizacije (T)
- (2) Poslovne strategije organizacije ne utječu na oblikovanje organizacije (NT)
- (3) Kada se mijenja poslovna strategija, dolazi do upravljačkih problema i neučinkovitosti pa se mora mijenjati i struktura organizacije (T)
- (4) Kada se mijenja poslovna strategija, ne dolazi do upravljačkih problema i neučinkovitosti pa se ne mora mijenjati i struktura organizacije (NT)
- (5) Oblikovanje organizacije ne utječe na poslovne strategije organizacije (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**4. Utjecaj organizacijskog okruženja na oblikovanje organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U skladu s općom teorijom sustava kao teorijom organizacije, organizaciju okružuju tri podsustava:

- (1) Opće okruženje (T)
- (2) Specifično operativno okruženje (T)
- (3) Unutarnje okruženje (T)
- (4) Matrično okruženje (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**5. Opće okruženje organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U skladu s općom teorijom sustava kao teorijom organizacije, organizaciju okružuju tri podsustava i to (1) opće okruženje, (2) specifično operativno okruženje i (3) unutarnje okruženje. Opće okruženje odnosi se na ograničenja i mogućnosti utjecaja koje imaju:

- (1) Opće političko okruženje i tijela vlasti (T)
- (2) Pravno okruženje (T)
- (3) Demografski čimbenici (T)
- (4) Sociokulturno okruženje, sustavi i vrijednosti (T)
- (5) Ljudski potencijali organizacije (NT)
- (6) Interesne skupine (NT)
- (7) Izvori resursa (NT)
- (8) Ništa od navedenog (NT).

**6. Specifično operativno okruženje organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U skladu s općom teorijom sustava kao teorijom organizacije, organizaciju okružuju tri podsustava i to (1) opće

okruženje, (2) specifično operativno okruženje i (3) unutarnje okruženje. Specifično operativno okruženje odnosi se na način kako i što ljudi u tom okruženju očekuju od organizacije u odnosu na:

- (1) Izvore resursa (T)
- (2) Ljudske potencijale (T)
- (3) Interesne skupine (T)
- (5) Pravno okruženje (NT)
- (6) Sociokulturno okruženje, sustavi i vrijednosti (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**7. Unutarnje okruženje organizacije.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Unutarnje okruženje organizacije ne utječe na organizacijske strukture tako da određuje kompleksnost organizacije (razvijenost strukture u dubinu i širinu), stupanj formalizacije (količinu propisa i normi) i stupanj centralizacije i decentralizacije. Unutarnje okruženje ne kreiraju upravljači (vlasnici i top-menadžment) koji donose odluke o strategijama i ciljevima, srednji menadžment i neposredni rukovoditelji sa svojim znanjem i vizijama za postizanje postavljenih ciljeva kao niti zaposleni sa svojim željama, potrebama, sustavom vrijednosti, odnosom prema radu, disciplini itd.

Ispravan odgovor: netočno.

**8. Utjecaj informatizacije na oblikovanje organizacije.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. U današnje vrijeme znanstveno-tehnološke i informatičke revolucije vrlo važan utjecaj na oblikovanje organizacije ima informatizacija svih procesa, automatizacija, robotizacija i komunikacijske tehnologije. Njihov utjecaj odnosi se ponajprije na kreiranje radnih procesa, ali i na sociopsihološki sustav organizacije, tj. na ljude i njihove odnose, organizacijsko ponašanje, organizacijsku kulturu itd. Brzi rast količine znanja i brze promjene kod zaposlenika izazivaju strah i otpor promjenama prije svega zbog svijesti o zastarijevanju znanja i vještina, što rezultira potrebom za stalnim obrazovanjem i usavršavanjem.

Ispravan odgovor: točno.

**9. Utjecaj veličine organizacije na njeno oblikovanje.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Veličina organizacije mjerena brojem zaposlenih, vrijednošću materijalnih resursa (posebice kapitala), bruto-dohotkom, profitom i sl., u određenoj mjeri diktira izbor organizacijskih struktura koje rabimo u procesu oblikovanja organizacije. U većini slučajeva, kada je u pitanju izbor organizacijskih struktura, broj zaposlenih temeljna je mjera veličine organizacije. Označite točne tvrdnje koje se odnose na utjecaj veličine organizacije na njeno oblikovanje:

- (1) Tipovi organizacijskih struktura primjereni su nekim veličinama, vrstama i tipovima organizacija (T)
- (2) Tipovi organizacijskih struktura nisu primjereni su nekim veličinama, vrstama i tipovima organizacija (NT)
- (3) Za malo obiteljsko poduzeće primjeren je početni oblik linijske strukture ili neka od fleksibilnih struktura, a za velike kompanije to je primjerice divizionalna organizacijska struktura (T)
- (4) Mnogim istraživanjima potvrđena je teza o tome da manje organizacije pokazuju veću fleksibilnost prilikom promjena, dok veće organizacije sporije reagiraju i stupanj je promjena u strukturi veći (T)
- (5) Mnogim istraživanjima opovrgnuta je teza o tome da manje organizacije pokazuju veću fleksibilnost prilikom promjena; veće organizacije brže reagiraju na promjene (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**10. Organizacijska fleksibilnost u odnosu na veličinu organizacije.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Mnogim istraživanjima potvrđena je teza o tome da manje organizacije pokazuju veću fleksibilnost prilikom promjena, dok veće organizacije sporije reagiraju i stupanj je promjena u strukturi veći. Tu zakonitost utvrdio je američki sociolog Peter Blau. Analizirajući veliki broj poduzeća, agencija i drugih organizacija zaključio je da veličina poduzeća ima veliki utjecaj na organizacijsku strukturu, ali degresivno / linearno / progresivno. Stupanj promjena u organizacijskoj

strukturi **veći** je ako se organizacija poveća sa 100 na 300 zaposlenika, nego ako se poveća s 2700 na 3000 zaposlenika, zato što povećanje broja zaposlenih od 100 na 300 zahtijeva reorganizaciju i primjenu potpuno druge organizacijske strukture u ustrojavanju, a povećanje s 2700 na 3000 zaposlenika često ne traži gotovo nikakve ili samo minimalne korekcije u strukturi te velike organizacije.

Ispravan odgovor: degresivno.

**11. Utjecaj veličine organizacije na dimenzije organizacijske strukture.** Utjecaj veličine organizacije ima utjecaj na sve tri dimenzije organizacijske strukture. Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima:

(1) S porastom veličine organizacije raste broj hijerarhijskih stupnjeva (povećanje dubine organizacijske strukture) i broj organizacijskih jedinica (povećanje širine organizacijske strukture); prema tome, veličina organizacije utječe na: kompleksnost kao dimenziju organizacije / formalizaciju kao dimenziju organizacije / centralizaciju kao dimenziju organizacije.

Ispravan odgovor: kompleksnost kao dimenziju organizacije.

(2) U manjoj organizaciji kontrolu mogu obaviti menadžeri i rukovoditelji, ali u velikoj ne; jednako tako u većoj organizacije raste potreba za standardizacijom, količinom propisa itd., otuda veličina organizacije utječe na: kompleksnost kao dimenziju organizacije / formalizaciju kao dimenziju organizacije / centralizaciju kao dimenziju organizacije

Ispravan odgovor: formalizaciju kao dimenziju organizacije.

(3) U većoj organizaciji naglašeniji je proces većeg davanja ovlasti i odgovornosti nižim razinama; otuda veličina organizacije utječe na: kompleksnost kao dimenziju organizacije / formalizaciju kao dimenziju organizacije / centralizaciju kao dimenziju organizacije

Ispravan odgovor: centralizaciju kao dimenziju organizacije.

**12. Utjecaj životnog ciklusa organizacije na oblikovanje organizacije.** Među važne čimbenike koji utječu na organizacijsku strukturu i cijeli proces oblikovanja organizacije ubrajamo: životni ciklus organizacije, vlasnike, zaposlenike, kupce, dobavljače, kreditore, sindikate, lokalnu zajednicu, vladine agencije itd. Utjecaj životnog ciklusa organizacije utječe na njezino oblikovanje, posebice na strukturu organizacije. Robins prikazuje životni ciklus organizacije u pet faza. Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima:

(1) Faza u kojoj vlada duh visoke kreativnosti, napretka, solidarnosti i druženja, a ciljevi još nisu točno definirani pa ne postoji ni definirana struktura, sve je pod kontrolom vlasnika ili utemeljitelja organizacije naziva se: poduzetnička faza / faza udruživanja / faza formalizacije i kontrole / faza dovršenja izgradnje organizacijske strukture / faza opadanja.

Ispravan odgovor: poduzetnička faza.

(2) Faza koju obilježava rast organizacije, visoka privrženost članova, a dominira neformalna organizacijska struktura s pretežito neformalnom komunikacijom naziva se: poduzetnička faza / faza udruživanja / faza formalizacije i kontrole / faza dovršenja izgradnje organizacijske strukture / faza opadanja.

Ispravan odgovor: faza udruživanja.

(3) Faza u kojoj se pojavljuju pravila i procedure te se u organizaciji razvija formalna strukturu koja se stabilizira, naglasak u organizaciji je na učinkovitosti, raste važnost autoriteta i hijerarhije, raste kompleksnost i važnost kontrole, naziva se: poduzetnička faza / faza udruživanja / faza formalizacije i kontrole / faza dovršenja izgradnje organizacijske strukture / faza opadanja.

Ispravan odgovor: faza formalizacije i kontrole.

(4) Faza u kojoj organizacija dovršava svoju kompleksnost i formalizaciju, a menadžment se bori za nova tržišta, razvija proizvode ili usluge itd., naziva se: poduzetnička faza / faza udruživanja / faza formalizacije i kontrole / faza dovršenja izgradnje organizacijske strukture / faza opadanja.



Ispravan odgovor: faza dovršenja izgradnje organizacijske strukture.

(5) Faza u kojoj počinje gubitak tržišta i opada uspješnost poduzeća iz raznih razloga, menadžment se bori za preživljavanje, traži nova tržišta i nove šanse, odnosi među zaposlenicima postaju lošiji, mnogo je konflikata i najsposobniji napuštaju organizaciju, povećava se centralizacija, naziva se: poduzetnička faza / faza udruživanja / faza formalizacije i kontrole / faza dovršenja izgradnje organizacijske strukture / faza opadanja.

Ispravan odgovor: faza opadanja.

## Tema 4. Teorije organizacije i menadžmenta

**1. Klasifikaciju teorija organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Suvremene teorije organizacije na znanstvenim osnovama nastale su početkom 20. stoljeća iako su se problemi organizacije proučavali i prije, kroz cijelu povijest. Veliki zamahu industrijskoj revoluciji doveo je do podjele rada i potrebe njegova organiziranja i menadžmenta na znanstvenim osnovama. Nastaju teorije organizacije temeljem kojih se ustrojavaju poduzeća i druge vrste organizacija. Organizacijske teorije većina suvremenih autora klasificira na sljedeći način:

- (1) Klasične teorije organizacije i menadžmenta (T)
- (2) Neoklasične teorije organizacije i menadžmenta (T)
- (3) Moderna organizacija (ili integrirana organizacijska znanost zasnovana na kibernetici i teoriji sastava) (T)
- (4) Dalekoistočni modeli organizacije i menadžmenta (T)
- (5) Strateške teorije organizacije i menadžmenta (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**2. Klasične teorije organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Pojava prvih znanstveno utemeljenih pristupa u organizaciji i menadžmentu rezultat je industrijske revolucije koncem 19. i početkom 20. stoljeća. Nazivamo ih klasičnima zato što su neke zasade tih teorija i na njima zasnovane prakse dio univerzalnih zakonitosti, koje prepoznajemo i u današnjoj praksi organizacije i menadžmenta. Navedite klasične teorije organizacije:

- (1) Znanstvena organizacija i menadžment F.W. Taylora (1856.-1915.) (T)
- (2) Teorija administrativne doktrine Henrya Fayola (1841.-1925.) (T)
- (3) Ideal-tip birokratsko-monokratske organizacije Maxa Webera (1864.-1921.) (NT)
- (4) Teorija sustava kao teorija organizacije i menadžmenta Norberta Wienera (1928.-1964.) (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**3. Načela znanstvene organizacije rada.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U znanstvenoj organizaciji rada, polazeći od studija rada i vremena, F.W. Taylor uspostavio je i razvio funkcionalnu organizacijsku strukturu i funkcionalni sustav menadžmenta na sljedećim načelima:

- (1) Specijalizacija i standardizacija (T)
- (2) Dosljedna podjela rada između rukovoditelja i izvršitelja (T)
- (3) Maksimalna iskorištenost radnika (T)
- (4) Jasno definiranje i izdavanje naloga (T)
- (5) Razdvajanje umnog i fizičkog rada (T)
- (6) Precizno proučavanje radnih postupaka i vremena (T)
- (7) Povremena iskorištenost radnog vremena (NT)
- (8) Ništa od navedenog (NT).

**4. Teylorizam.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Pišući o znanstvenom menadžmentu Taylor je tvrdio da u (tadašnjem) menadžmentu treba provesti „mentalnu revoluciju" tako da menadžeri svoje

postupke utemelje na znanosti s ciljem da razviju „psihološku okolinu“ u kojoj će radnici i menadžeri bolje surađivati. Taylor je smatrao da dobar menadžment zahtijeva sljedeće:

- (1) Podjelu odgovornosti: menadžment za oblikovanje i planiranje, a radnici za izvršavanje (T)
- (2) Znanstveno definirane sve procese te standardizirane metode rada i načine izvršenja poslova (T)
- (3) Selekciju najprimjerenijih ljudi za svaki posao (T)
- (4) Nadzor nad izvođenjem, odnosno kontrola (T)
- (5) Planiranje zadaća i uklanjanje zapreka (T)
- (6) Odlučivanje na temelju intuicije menadžmenta (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**5. Teorija administrativne doktrine Henrya Fayola (1841.-1925.).** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Henry Fayol bio je inženjer i upravitelj sjevernofrancuskih rudnika, imao je isti cilj kao i Taylor - povećati efikasnost pomoću znanstvenog pristupa. Napisao je 1916. godine vrlo značajno djelo *Opće i industrijsko upravljanje*. Za razliku od Taylora, koji je svoja opažanja utemeljio na funkcioniranju proizvodnog pogona, Fayol je proučavao organizaciju u cjelini i pozornost mu je bila usmjerena na djelatnost menadžera svih razina. On je razvio (teoriju administrativne doktrine / teoriju znanstvene organizacije i menadžmenta / teoriju ideal-tipske birokratsko-monokratske organizacije / teoriju sustava kao teoriju organizacije i menadžmenta), te je utvrdio je šest klasa poslova, tj. prepoznao je temeljne funkcije organizacije: (1) tehnička, (2) komercijalna, (3) financijska, (4) sigurnosna, (5) računovodstvena, (6) upravljačka i četrnaesti načela organizacije i menadžmenta. Prepoznao je i uveo linijsku organizacijsku strukturu i linijski sustav menadžmenta. Iz linijske organizacijske strukture izveo je linijsko-stožernu strukturu. U proučavanju organizacije imao je deduktivni pristup i za njega je centralizirana organizacija prirodna pojava.

Ispravan odgovor: teoriju administrativne doktrine.

**6. Temeljne funkcije organizacije prema Henryu Fayolu (1841.-1925.).** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Henry Fayol (1841.-1925.) On je razvio *teoriju administrativne doktrine*, utvrdio je šest klasa poslova odnosno prepoznao je temeljne funkcije organizacije:

- (1) Tehničku funkciju
- (2) Komercijalnu funkciju
- (3) Financijsku funkciju
- (4) Sigurnosnu funkciju
- (5) Računovodstvenu funkciju
- (6) Upravljačku funkciju

Ispravan odgovor: točno.

**7. Birokratsko-monokratski model organizacije Maxa Webera (1864.-1921.).** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Max Weber, sociolog i ekonomist, osmislio je: teoriju ideal-tipske birokratsko-monokratskog modela organizacije / teoriju administrativne doktrine / teoriju znanstvene organizacije i menadžmenta / teoriju sustava kao teoriju organizacije i menadžmenta).

Razlikovao je tri tipa vlasti: (1) legalnu vlast, (2) tradicionalnu vlast i (3) karizmatsku vlast. U svojoj teoriji modela organizacije navodi da legalna vlast ostvaruje svoje ciljeve prema ovim načelima:

- (1) Podjela rada
- (2) Hijerarhija i autoritet
- (3) Formalizacija organizacije
- (4) Pisani dokumenti i evidencije
- (5) Selekcija osoblja i napredovanje prema tehničkim sposobnostima
- (6) Jasno odvajanje osobnog i organizacijskog života.

Opisao je strukturu autoriteta i hijerarhiju temeljem diobe rada s detaljno razrađenim pravilima i propisima te uveo pojmove: službena dužnost, službeni položaj i službene ovlasti.

Ispravan odgovor: teoriju ideal-tipske birokratsko-monokratskog modela organizacije.

**8. Kritika Weberova birokratske organizacije.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Weberova birokratske organizacije doživjela je niz negativnih kritika zato što ignorira čovjeka kao osobu pretvarajući ga u oruđe koje mora izvršavati zadatke koji su unaprijed propisani detaljnim pravilima i procedurama.

Kritika Weberovih načela je sljedeća:

- (1) Zamjena ciljeva: procedure su nedodirljive i postaju same sebi cilj
- (2) Minimalni naponi: postići propisani standard jer za više od toga nema motivacije
- (3) Birokratsko ponašanje: slijediti pravila, ne kritizirati, rukovoditelji „proizvode“ mnoga pravila da bi se zaštitili.

Takva je organizacija mehanička jer je čovjek zapostavljen i samo je kroz svoju plaću ekonomski stimuliran. Pretpostavka za funkcioniranje takve organizacije jest da se okruženje ne mijenja, a posebno je naglašena prevelika moć rukovoditelja.

Ispravan odgovor: točno.

**9. Suvremena obilježja birokratske organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. I danas je aktualno prepoznavanje birokratske organizacije koja se može prepoznati prema sljedećim obilježjima:

- (1) Visoka razina podjele rada utemeljena je na funkcionalnoj specijalnosti službenika (T)
- (2) Količini autoriteta službenika zasniva se njegovom položaju u hijerarhijskoj piramidi (T)
- (3) Brojna pravila i procedure definiraju prava i dužnosti svake razine u hijerarhiji te svaki posao (T)
- (4) Razvijeni su sustavi postupanja i ponašanja u svim predvidivim situacijama (T)
- (5) Visok stupanj formalizacije službenih odnosa (T)
- (6) Selekcija kadrova vezana je za tehničke sposobnosti, a ne za kreativnost (T)
- (7) Nizak stupanj formalizacije službenih odnosa (NT)
- (8) Ništa od navedenog (NT).

**10. Obilježja klasičnih teorija menadžmenta.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Kritika klasičnih teorija organizacije sadržane su u sljedećim tvrdnjama: (1) klasične teorije organizacije ne uzima u obzir čimbenike okoline, iskorištava fiziološke, a zanemaruje intelektualne i društvene osobine čovjeka, (2) na čovjeka gleda kao na dodatak stroju, (3) organizacija se temelji na hijerarhiji i autoritetu, zapovijedanju i kontroli te ne dopušta druge mogućnosti suradnje ljudi u organizacijskom sustavu, (4) proučavanje i analiza organizacije obavlja se isključivo sa stajališta strukture i formalnih veza, a organizacijski procesi tek su prepoznati, (5) Čovjeka još nisu prepoznali kao duhovno biće.

Obilježja klasičnih teorija organizacije i menadžmenta koja prepoznajemo i u današnjoj praksi jesu:

- (1) Organizacijski ciljevi (T)
- (2) Podjela rada i odgovornosti (T)
- (3) Raspon rukovođenja u sustavima menadžmenta (T)
- (4) Hijerarhija u organizacijskoj strukturi i sustavu menadžmenta (T)
- (5) Koordinacija, kao ujedinjavanje pojedinačnih aktivnosti i procesa radi postizanja organizacijske kohezije, temeljna je zadaća menadžmenta (T)
- (6) Koordinacija, kao ujedinjavanje pojedinačnih aktivnosti i procesa radi postizanja organizacijske kohezije, sporedna je zadaća menadžmenta (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**11. Neoklasična teorija organizacije.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Snažan rast industrijske proizvodnje i stvaranje velikih poduzeća i drugih organizacija uvjetovali su, uz kritike klasičnih teorija, razvitak novih pristupa i traženja rješenja za nove organizacijske tvorevine i za

novi pristup čovjeku kao subjektu organizacije. Nove pristupe u teoriji organizacije u ovom razdoblju razvili su industrijski psiholozi i sociolozi. Oni nisu do kraja odbacili postavke klasičnih teorija, nego su neke od tih postupaka primijenili uz uvažavanje sociopsiholoških zakonitosti. Najvažnija neoklasična teorija organizacije je: teorija međuljudskih odnosa / teorija sustava / teorija administrativne doktrine / kontingencijska teorija.

Ispravan odgovor: teorija međuljudskih odnosa.

**12. Teorija međuljudskih odnosa.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Pokusima koje su Elton Mayo i suradnici proveli od 1924. do 1927. godine u „Western Electric Co.“ (poznati kao Hawthorne eksperimenti) cilj je bio istražiti metode pomoću kojih bi se motivirali radnici na veću produktivnost. Pošlo se od teze da, osim poboljšanja fizikalnih uvjeta rada, postoje i psihološki čimbenici koji djeluju nezavisno od fizikalnih uvjeta.

Tim pokusima utvrđeno je da poboljšanjem fizikalnih uvjeta rada dolazi do povećanja učinka, ali samo do određene granice. Znanstveno je utvrđena činjenica da bez obzira na uvjete rada: postoje / ne postoje / nije sigurno da postoje / nije sigurno da ne postoje čimbenici nematerijalne stimulacije koji se zasnivaju na grupnoj interakciji u radu, kooperaciji, visokoj motivaciji i samoaktualizaciji. Istraživački interesi ne ograničavaju se samo na tehnički aspekt organizacije, nego na ljude i njihovu motivaciju i ponajprije na međuljudske odnose koji se stavljaju u prvi plan.

Ispravan odgovor: postoje.

**13. Doprinos neoklasičnih teorija organizacijskim znanostima.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Spoznaje teorije međuljudskih odnosa važne su za mikroorganizaciju rada, ali još više za procese neposrednog rukovođenja i ustrojavanje sustava menadžmenta u cjelini. Razdoblje neoklasičnih teorija traje od 1930. do 1945. godine, kada dolazi do novih trendova u razvoju i do novih pristupa u organizacijskim teorijama. Neoklasične teorije doprinijele su sljedećim spoznajama:

- (1) Radni je sustav isto toliko društveni koliko i tehničko-ekonomski (T)
- (2) Pojedinač se može ekonomski motivirati, ali psihološki i socijalni čimbenici mogu podići razinu motivacije (T)
- (3) Skupina ima važnu ulogu u formiranju ponašanja pojedinca prilikom izvršavanja zadataka (T)
- (4) Rukovođenje organizacijom mora ostati demokratski (T)
- (5) Povećanje zadovoljstva čovjeka utječe na povećanje učinkovitosti (T)
- (6) Participacija je važna za funkcioniranje organizacije, pa su stoga prijeko potrebni dobri komunikacijski kanali koji su vertikalno i horizontalno povezani (T)
- (7) Participacija nije važna za funkcioniranje organizacije, pa su stoga prijeko potrebni dobri komunikacijski kanali koji su vertikalno i horizontalno povezani. (NT)
- (8) Ništa od navedenog (NT).

**14. Moderne teorije organizacije i menadžmenta.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Moderne teorije organizacije nastavljaju i produbljuju istraživanja čimbenika koje su tretirale klasične i neoklasične teorije inzistirajući na promjenama u organizacijskoj strukturi, humanizaciji rada, učinkovitom menadžmentu i odlučivanju, a posebnu pozornost poklanjaju komuniciranju i odnosu pojedinih dijelova i cjeline organizacije. Moderne teorije organizacije su sljedeće:

- (1) Teorija sustava kao teorija organizacije i menadžmenta (T)
- (2) Kontingencijska teorija organizacije i menadžmenta (T)
- (3) Teorija ljudskih potencijala kao teorija organizacije i menadžmenta (T)
- (4) Teorija procesne organiziranosti (T)
- (5) Teorija administrativne doktrine (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**15. Teorija sustava kao teorija organizacije i menadžmenta.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Ideja o sustavu potiče još iz vremena starih Grka, a u modernom obliku javlja se kod A. Bogdanova

1912. godine, zatim kod Chestera Barnarda u njegovu djelu *Organizacija upravljanjem* iz 1948. godine. Iste godine je Norbert Wiener objavio svoju Kibernetiku u kojoj je definirao termine, *input* (ulaz), proces, *output* (izlaz) i povratna sveza (engl. *feed-back*). Drugi autori, Kast i Rosenzweg objašnjavaju osobine organizacije kao otvorenog sustava koji iz okoline uzima materijal, energiju, informacije itd. da bi kroz procese (transformirajući ih) dao u okolinu odgovarajući izlaz u obliku proizvoda, usluga i slično. Prema njihovu gledanju, organizacija kao otvoreni sustav, ima pet podsustava:

- (1) Organizacijska struktura (T)
- (2) Upravljačko-menadžerski podsistem (T)
- (3) Ciljevi (T)
- (4) Psiho-socijalni podsistem (T)
- (5) Tehnički podsistem (T)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**16. Teorija sustava u funkciji organizacije.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Teorija sustava kao teorija organizacije polazi od činjenice da organizacija nije prirodni sustav, nego sustav stvoren znanjem čovjeka. To je zatvoreni sustav koji ne komunicira s okolinom, a podsustavi i funkcije organiziraju se kao organizacijske jedinice s mnogostrukim međusobnim vezama i vezama s drugim sustavima.

Ispravan odgovor: točno.

**17. Kontingencijska teorija organizacije i menadžmenta.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U sadašnje vrijeme u teoriji organizacije dominira, pored teorije sustava, i kontingencijska teorija. Kontingencijska teorija zasniva se na pretpostavci da postoji međuzavisnost djelovanja i funkcioniranja organizacije pod utjecajem određenih skupina čimbenika. Svaki od skupine čimbenika utječe na funkcioniranje organizacije, a zadaća je menadžmenta da spozna maksimum činjenica o svakom od njih i o načelima kako zajedno utječu na pojedine radne procese i profil organizacije u cjelini. To objašnjava odnose između podsustava organizacije i okruženja i pokušava definirati obrasce odnosa između različitih varijabli (čimbenika). Navedite skupine čimbenika na čijem međudodnosu se temelji kontingencijska teorija organizacije:

- (1) Okolina (T)
- (2) Pojedinaac (T)
- (3) Skupina (T)
- (4) Organizacija (T)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**18. Temeljna postavka kontingencijske teorije.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Temeljna je postavka kontingencijske teorije tvrdi da je svaka je organizacija specifična. Njezini podsustavi moraju biti usklađeni i međusobno i s okruženjem. Učinkovitu organizaciju odlikuje visok stupanj te usklađenosti. Uloga menadžmenta je, prema kontingencijskoj teoriji, oblikovati usklađenost: podsustavi – sustavi – okruženje.

Ispravan odgovor: točno.

**19. Teorija ljudskih potencijala.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Teorija ljudskih potencijala, kao jedna od modernih teorija organizacije, shvaća ljudske potencijale organizacije kao temeljnu strategijsku prednost, temeljni resurs organizacije, i taj resurs shvaća u totalitetu ukupnog potencijala: (1) Znanja, (2) Vještina (3) Navika (4) Motivacije (5) Odnosa.

Ispravan odgovor: točno.

**20. Sadržaj teorije ljudskih potencijala.** (Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan). Prema (teoriji ljudskih potencijala / teoriji sustava / kontingencijskoj teoriji / teoriji procesne organiziranosti / teoriji administrativne doktrine) organizacija je sociotehnički sustav sastavljen od različitih radnih skupina, koji bi trebao optimalno iskoristiti potencijale ljudi u organizaciji. Prema tome, u središtu pozornosti menadžmenta ljudski je aspekt organizacije. Učinkovitost organizacije i menadžmenta ovisi o pravilnoj uporabi ljudi u organizaciji, odnosno iskorištenju njihovih sposobnosti,

znanja, vještina i drugih potencijala svakog djelatnika i menadžera, što je neiscrpn potencijal za poboljšanje organizacijske učinkovitosti.

(Ispravan odgovor: teoriji ljudskih potencijala).

**21. Teorija procesne organiziranosti.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Prema teoriji procesne organiziranosti / teoriji ljudskih potencijala / kontingencijskoj teoriji / teoriji sustava temeljni cilj organiziranja je **reinženjering – preoblikovanje organizacije** na mikro-organizacijskoj razini za danas i za budućnost. Reinženjering je preuređenje radnih procesa koje obuhvaća napuštanje filozofije organizacijskih jedinica (sektora, odjela, odsjeka) i njihovo preuređenje temeljeno na individualizmu, spremnosti za napore i otvorenosti za promjene. Žele se iskoristiti znanja i sposobnosti zaposlenih i dati šansu njihovoj inventivnosti i poduzetnosti.

Ispravan odgovor: teoriji procesne organiziranosti.

**22. Reinženjering procesne organiziranosti.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Reinženjering procesne organiziranosti u praksi znači: (1) promjena oblika i smisla onih dijelova organizacije koji su procesno povezani, (2) promjenu radnih postupaka u smislu njihovih pojednostavnjenja, ubrzanja i slično i (3) promjenu organizacijskih pravila. Reinženjering je dobar i učinkovit pristup za organizacije koje su postale neučinkovite. Reinženjering sadrži sljedeće zahvate:

- (1) Više radnih zadataka združiti u jednu (T)
- (2) Uključiti djelatnike u proces operativnog odlučivanja (T)
- (3) Korake (faze) u procesu rada poredati prirodnim redoslijedom (T)
- (4) Isprobati sve inačice procesa i odabrati onu za koju se opredijele stručnjaci i djelatnici (T)
- (5) Smanjiti nadzor i provjere, a uvesti samokontrolu i kontrolu (T)
- (6) Smanjiti „prazne hodove“ i škart uvođenjem sustava kvalitete (3 sigme, ISO itd.) (T)
- (7) Neposredni rukovoditelj prestaje biti nadglednik, nego mentor (T)
- (8) Prevladati ili izbaciti hibridne decentralizirane operacije (T)
- (9) Isključiti djelatnike iz procesa operativnog odlučivanja (NT)
- (10) Ništa od navedenog (NT).

**23. Promjene koje se postižu reinženjeringom procesne organiziranosti.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Najčešće promjene koje se postižu reinženjeringom procesne organiziranosti jesu:

- (1) Organizacijske jedinice postaju *procesni timovi*
- (2) Umjesto jednostavnih operacija definiraju se *višeznačne zadatke*
- (3) Rad postaje kompleksniji, ali i teži
- (4) Mijenjaju se norme, standardi i priprema rada
- (5) Plaće i stimulacije rezultat su uspješnosti procesa i timova
- (6) U sustav se ugrađuje napredovanje prema *sposobnostima*, koje se odvajaju od radnog učinka.

Ispravan odgovor: točno.

**24. Dalekoistočni pristupi organizaciji i menadžmentu.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U Japanu, a u posljednje vrijeme u Južnoj Koreji, na Tajvanu i Hong Kongu, razvili su se modificirani modeli poznatih organizacijskih rješenja pod utjecajem civilizacije tih dalekoistočnih naroda. Ti modeli zapaženi su početkom 80-ih godina, kada su se spomenute zemlje pojavile na tržištima najprije s jeftinijom, a onda s kvalitetnijom robom, a posebice onda kada su u njihovu industriju uvedeni roboti. Osnovna obilježja dalekoistočnih pristupa organizaciji i menadžmentu:

- (1) Težište organizacijske teorije i menadžmenta usmjereno je na organizaciju logistike, proizvodno-poslovno područje, a posebice na sustav zajedničkog odlučivanja (T)
- (2) Njihova organizacija i menadžment predstavljaju vrhunska dostignuća zato što je unutar organizacijske strukture svima zajednička zadaća raditi u mješovitim skupinama i timovima sastavljenim od rukovoditelja i djelatnika različitih razina (T)

- (3) Međusobni odnosi se temelje na tradicionalnoj zainteresiranosti svih zaposlenih za funkcioniranje organizacije (T)
- (4) Odluke se donose konsenzusom kojemu prethodi vrlo brižljiva priprema temeljena na timskim raspravama i raspravama ekspertnih skupina (T)
- (5) Praktično nema fluktuacije, otkaza niti nekvalificiranih radnika; podjela rada strogo je određena, ali se rad izvodi timski s visokim stupnjem discipline i odgovornosti (T)
- (6) Uplitanje države je racionalno; ona to čini planskim usmjeravanjem, potporom bankarskim sustavima i raznim udrugama (T)
- (7) Skladni odnosi između kapitala i rada, odnosno rukovoditelja i menadžera te djelatnika uspostavljaju se i održavaju osnivanjem mješovitih radnih tijela (T)
- (8) Duhovna tradicija dalekoistočne civilizacije izravno utječe na visoku motiviranost zaposlenika prilikom izvršavanja zadaća: razvijena je zajednička svijest da se izvršavanjem pojedinačnih i skupnih zadaća pridonosi napretku svoje organizacije, odnosno zemlje u cjelini (T)
- (9) Ništa od navedenog (NT).

**25. Deset zapovijedi japanskog menadžmenta.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Razlike između europskog, američkog i dalekoistočnog pristupa menadžmentu utemeljene su ponajprije na kulturološkim razlikama i njihovoj otvorenosti prema vrijednostima drugih kultura. Dalekoistočni pristup može se ilustrirati kroz *Deset zapovijedi japanskog menadžmenta* koje glase:

- (1) Interesi organizacije uvijek su ispred interesa pojedinca
- (2) Pojedinac je čvrsto vezan uz skupinu i potpuno je lojalan organizaciji kojoj pripada, a namještenje je časno prihvatiti za cijeli radni vijek
- (3) Organizacija se podjednako brine za svakog svog namještenika na radnom mjestu i u njegovu privatnom životu
- (4) U organizaciji su sve informacije dostupne svim zaposlenima, tako da što veći broj ljudi sudjeluje u donošenju odluka
- (5) Individualni radni zadaci nisu strogo definirani i precizno opisani, efikasnost se temelji na jakom osjećaju odgovornosti svakog zaposlenog
- (6) Organizacija se doživotno brine za svoje namještenike, ne otpušta ih ni kad postaju *tehnološki višak*
- (7) Zaposleni se rotiraju po raznim radnim mjestima kako horizontalno tako i vertikalno da bi se što bolje upoznali sa svim aspektima poslovanja
- (8) Organizacija mora razvijati mnoge stalne programe izobrazbe svih zaposlenih te tako povećati njihovu kompetentnost, sposobnost i vještinu
- (9) Organizacija osigurava svojim radnicima blagostanje i sve bitne elemente životnog standarda (rekreaciju, zdravstvene usluge, stanovanje, materijalni status putem zajmova i slično)
- (10) Vrijeme koje zaposleni provedu na poslu temeljni je kriterij za njihovo unapređivanje ili povećanje plaće.

Ispravan odgovor: točno.

## Drugi dio: menadžment

### 5. Pojam i sadržaj menadžmenta kao procesa; sustavi menadžmenta

**1. Skupine funkcija u organizaciji.** U skladu s modernim teorijama organizacije, posebice teorijom sustava, kontingencijskom teorijom i drugim integriranim pristupima, dinamika funkcioniranja organizacije zahtijeva podjelu svih funkcija u organizaciji na dvije temeljne skupine. Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima:

(1) Proizvodna ili druga radna funkcija, marketing, financije, komercijalna, kadrovska funkcija itd. nazivaju se: operativne funkcije / regulacijske funkcije.

Ispravan odgovor: operativne funkcije.

(2) Upravljanje, rukovođenje, izvršenje, odnosno menadžment, nazivaju se: operativne funkcije / regulacijske funkcije.

Ispravan odgovor: regulacijske funkcije.

**2. Funkcije upravljanja, rukovođenja i izvršavanja.** U organizacijama se jasno razlikuju tri temeljne funkcije: upravljanje, rukovođenje i izvršavanje. Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima:

(1) Funkcija organizacije koja je u funkcija vlasnika te koja definira misiju organizacije, poslovne strategije, poslovne politike, strateške ciljeve, koja donosi odluke o njihovoj operacionalizaciji na globalne i parcijalne zadaće, naziva se: upravljanje / rukovođenje / izvršavanje.

Ispravan odgovor: upravljanje.

(3) Funkcija organizacije koja povezuje sve poslovne i izvršne aktivnosti u cilju izvršenja postavljenih poslovnih ciljeva i zadaća, odnosno strategijskog i operativnog reguliranja (planiranja, ustrojavanja, vođenja i nadzora) u organizaciji, naziva se: upravljanje / rukovođenje / izvršavanje.

Ispravan odgovor: rukovođenje.

(3) Funkcija organizacije koja predstavlja skup unutar pojedinih procesa koju obavljaju djelatnici kojima se daju nalozi, zadaće, instrukcije i čiji se rad kontrolira, naziva se: upravljanje / rukovođenje / izvršavanje.

Ispravan odgovor: izvršavanje.

**3. Pojam menadžmenta.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Rukovođenje je taktičko-izvršna funkcija menadžmenta za koju je potrebna izuzetna stručnost i inventivnost menadžera i rukovoditelja. Proces rukovođenja nužno je povezan s autoritetom rukovoditelja, stilom i metodama rukovođenja, odgovornošću, hijerarhijom i organizacijskom moći, što sve zajedno čini konkretan podsustav rukovođenja. Prema nekim autorima rukovođenje je podsustav vođenja u sustavu menadžmenta. Menadžment je višeznačan pojam, a označava obavljanje svih regulacijskih funkcija u uvjetima kada se javljaju elementi tržišta. Označite točne tvrdnje:

(1) Menadžment je širi pojam od rukovođenja (T)

(2) Menadžment je način obavljanja regulacijskih funkcija organizacije u uvjetima tržišta (T)

(3) Menadžment je pojam koji se odnosi na proces, profesiju, vještinu i znanost (T)

(4) S procesnog stajališta menadžment je rad s drugima i pomoću drugih ljudi na ostvarenju ciljeva organizacije u promjenljivoj okolini uz efikasnu efektivnu uporabu resursa (T)

(5) Temeljni posao menadžera je odlučivanje, pa je stoga menadžer onaj koji ima ovlasti donositi odluke određene razine (T)

(6) Menadžment nije način obavljanja regulacijskih funkcija organizacije u uvjetima tržišta (NT)

(7) Menadžment je užji pojam od rukovođenja (NT)

(8) Ništa od navedenog (NT).



**4. Temeljni posao menadžera.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Menadžment je višeznačan pojam, a označava obavljanje svih regulacijskih funkcija u uvjetima kada se javljaju elementi tržišta. Menadžment je:

- (1) Menadžment je širi pojam od rukovođenja
- (2) Menadžment je način obavljanja regulacijskih funkcija organizacije u uvjetima tržišta
- (3) Menadžment je pojam koji se odnosi na proces, profesiju, vještinu i znanost
- (4) S procesnog stajališta menadžment je rad s drugima i pomoću drugih ljudi na ostvarenju ciljeva organizacije u promjenljivoj okolini uz efikasnu efektivnu uporabu resursa
- (5) Temeljni posao menadžera je \*\*\*\*\*, pa je stoga menadžer onaj koji ima ovlasti donositi odluke određene razine

Ispravan odgovor: odlučivanje.

**5. Definicija menadžmenta.** Martin Buble definira menadžmenta navodeći njegova bitna obilježja: (1) rad s drugima i pomoću drugih, (2) usmjeren je prema ostvarivanju ciljeva poduzeća (3) efikasnost postavlja nasuprot efektivnosti (4) ograničeni resursi (5) promjenljiva okolina. Označite sljedeće tvrdnje s točno (engl. *true*) ili pogrešno (engl. *false*):

(1) Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve.

Ispravan odgovor: točno.

(2) Menadžment je proces obavljanja posla kroz drage ljude, radi ostvarenja ciljeva organizacije u njezinu dinamičnu okruženju, uz učinkovito korištenje ograničenih resursa.

Ispravan odgovor: točno.

(3) Menadžment je donošenje odluka, a menadžer je onaj tko ima u poduzeću pravo odlučivanja.

Ispravan odgovor: točno.

(4) Neprofitni menadžment predstavlja primjenu menadžerskih postupaka u vođenju organizacije kojima je cilj profit.

Ispravan odgovor: pogrešno.

**6. Opći menadžment.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Kontinuirani proces koji sadrži sve aktivnosti usmjerene na identifikaciju, selekciju i primjenu postupaka učinkovite uporabe resursa radi postizanja ciljeva organizacije, naziva se: opći menadžment / menadžment poduzeća / javni menadžment / projektni menadžment.

Ispravan odgovor: opći menadžment.

**7. Menadžment poduzeća.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Optimalno korištenje resursa, rukovođenje procesima i aktivnostima podređenih, delegiranje poslova i odgovornosti, koordinacija svih resursa putem planiranja, organiziranje, vođenje i kontrola u gospodarskom subjektu naziva se: menadžment poduzeća / opći menadžment / javni menadžment / projektni menadžment.

Ispravan odgovor: menadžment poduzeća.

**8. Javni menadžment.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Menadžment koji odražava posebnosti postupaka u moderno shvaćenoj javnoj upravi u kojoj državna upravna organizacija djeluje u jednom sektoru oko kojeg se okupljaju nevladine i druge paradržavne organizacije i udruge a često i političke organizacije i stranke (primjerice, pri rješavanju problema zaštite okoliša), te menadžment koji ima zadaću integraciju i koordinaciju svih subjekata u rješavanju javnih problema, naziva se: menadžment javnog sektora / menadžment poduzeća / opći menadžment / projektni menadžment.

Ispravan odgovor: menadžment javnog sektora.

**9. Projektni menadžment.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Onaj dio općeg menadžmenta tvrtke ili druge organizacije koji je zadužen za izvođenje ulazne projektne strategije ili druge projektne narudžbe, za pripremanje i pokretanje projekta, vođenje njegove izvedbe sve do završetka projekta nazivamo \*\*\*\*\* menadžment. On je ujedno zadužen i za postizanje planiranih posrednih, neposrednih i drugih ekonomskih učinaka, ovisno o projektu, koje je osiguravati projektni rezultati i njihova primjena. \*\*\*\*\* menadžment shvaćamo kao menadžment koji je zadužen za projekt ili projektni sustav, ali je višestruko povezan sa sustavom menadžmenta organizacije ili više njih.

Ispravni odgovori: projektni, Projektni.

**10. Definicija projektnog menadžmenta.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Projektni menadžment je koncept upravljanja i vođenja projekata, koji se sastoji u tome da se odredi središnja odgovornost za projekt, da se planiraju, organiziraju i izvedu sve aktivnosti s raspoloživim ljudima i drugim resursima te postignu željeni rezultati i učinci.

Projektni menadžment je koncept upravljanja i vođenja projekata, koji se sastoji u tome da se odredi središnja odgovornost za projekt, da se planiraju, organiziraju i izvedu sve aktivnosti s raspoloživim ljudima i drugim resursima te postignu željeni rezultati i učinci.

Ispravan odgovor: točno.

**11. Koncept menadžmenta.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Menadžment kao koncept sveobuhvatno u praksi razvija metode i tehnike planiranja organiziranja, funkcioniranja i kontrole svih procesa, a njegova obilježja možemo sumirati tvrdeći da je menadžment:

- (1) Najracionalniji način vođenja regulacijskih procesa u svim vrstama organizacija (T)
- (2) Proces koji se odvija na svim organizacijskim razinama (T)
- (3) Proces usmjeren na kvantifikaciju ciljeva (T)
- (4) Proces kojemu je temeljna zadaća učinkovitost i uspješnost organizacije (T)
- (5) Proces koji omogućava ostvarenje ciljeva i zadah koordinacijom rada drugih ljudi (T)
- (6) Proces koji u sebi sadrži organizacijsku moć, ovlasti za donošenje odluka, koordiniranje, povezivanje i cjelokupno organizacijsko komuniciranje (T)
- (7) Proces koji se ne odvija na svim organizacijskim razinama (NT)
- (8) Ništa od navedenog (NT).

**12. Menadžerske funkcije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U svezi s navedenom definicijom menadžmenta kao načina izvršenja regulativnih funkcija mogu se prepoznati mnogi procesi i poslovi što različiti autori različito klasificiraju i tipiziraju. Još je prvu klasifikaciju načinio H. Fayol. On je logički poredao funkcije menadžmenta: Planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontrola. Globalna tipizacija poslova menadžmenta sadrži sljedeće funkcije:

- (1) Planiranje (T)
- (2) Organiziranje (T)
- (3) Upravljanje ljudskim potencijalima (T)
- (4) Vođenje (T)
- (5) Kontrola (T)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**13. Pojam sustava menadžmenta.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Svaka veća organizacija koja pri svom ustrojavanju u praksi primjenjuje jednu ili više vrsta organizacijskih struktura, nužno ustrojava i sustav rukovođenja i menadžmenta. Ti su sustavi specifični za pojedine djelatnosti i određene vrste organizacije i determinirani su nizom unutarnjih čimbenika i čimbenika okruženja. \*\*\*\*\* menadžmenta označava različite oblike organiziranja menadžmenta i rukovođenja, a temeljna zadaća \*\*\*\*\* menadžmenta jest da osigura sinkrono funkcioniranje i ujednačenost postupaka u cijeloj menadžerskoj strukturi.

Ispravni odgovori: Sustav ili sustava.

**14. Sustavi menadžmenta.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Organizacijska praksa i teorija povezuju organizacijske strukture sa strukturama menadžmenta i dijele ih na:

- (1) Klasične sustave menadžmenta (T)
- (2) Moderne (ili fleksibilne) sustave menadžmenta: projektni, matrični, timski itd. (T)
- (3) Ništa od navedenog (NT).

**15. Sustavi menadžmenta sa stajališta ustrojstva.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Sustavi menadžmenta mogu se klasificirati sa: (1) stajališta ustrojstva menadžmenta i sa (2) stajališta funkcioniranja menadžmenta. Sa stajališta ustrojstva menadžmenta razlikuju se sljedeći sustavi menadžmenta:

- (1) Linijski sustav menadžmenta (T)
- (2) Stožerno-linijski sustav menadžmenta (T)
- (3) Funkcijski sustav menadžmenta (T)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**16. Linijski sustava menadžmenta.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Linijski sastav menadžmenta najstariji je i u njemu samo jedna osoba ima ovlast da odlučuje. U manjim organizacijama rabi se personalno-patrijarhalni sustav. U linijskom sustavu nalozi, odluke, naputci i kontrola teku od najviše prema najnižoj razini organizacijske piramide, tj. odozgor prema dolje, što rezultira hijerarhijom u obliku lanca zapovijedanja.

Ispravan odgovor: točno.

**17. Funkcijski sustav menadžmenta.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Funkcijski sustav menadžmenta nastao je još u doba F. W. Taylora. Danas se javlja kao odnos funkcijskih organizacijskih jedinica koje opslužuju sve proizvodne jedinice kao što su, primjerice nabava, proizvodnja, prodaja, marketing, istraživanje i razvoj, računovodstvo i financije, kadrovska i opća služba itd.

Ispravan odgovor: točno.

**18. Stožerno-linijski sustav menadžmenta.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Stožerno-linijski sustav menadžmenta predstavlja kombinaciju linijskog i funkcijskog sustava menadžmenta tako da se koristi linijska struktura u koju se na određenim razinama, naročito pri "vrhu" interpoliraju stožeri, čija je zadaća većinom savjetodavna jer "razmišljaju prije akcije" ili rasterećuju određenu menadžersku razinu.

Ispravan odgovor: točno.

**19. Sustavi menadžmenta sa stajališta funkcioniranja.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Sustavi menadžmenta mogu se klasificirati sa: (1) stajališta ustrojstva menadžmenta i sa (2) stajališta funkcioniranja menadžmenta.

Mnogi teoretičari organizacije i menadžmenta definirali su sustave ili modele menadžmenta sa stajališta njihovog funkcioniranja. Odavno su se u praksi pojavile dvije tendencije i to: (1) normiranje postupaka menadžera i rukovoditelja i (2) definiranje sustava ili modela funkcioniranja menadžmenta.

Normiranje postupaka ima za cilj da se umjesto improvizacije svakog pojedinog menadžera ili rukovoditelja definiraju profesionalni i ujednačeni postupci za pojedine situacije. Potreba za normiranjem postoji uvijek i norme su sastavni dio i složenijih sustava. Takva potreba proizlazi iz dva razloga. Prvo, ujednačavanje prakse rukovođenja i menadžmenta, i drugo, potrebe stavljanja tih normi u programe obrazovanja i treninga menadžera, kako bi savladali te postupke i znali ih koristiti u praksi. Sa stajališta funkcioniranja menadžmenta razlikuju se sljedeći sustavi menadžmenta:

- (1) Model menadžmenta POSDCORB (T)
- (2) Model menadžmenta McKinseya 7S (T)
- (3) Kooperativni sustav menadžmenta (T)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**20. Model menadžmenta POSDCORB.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Luther Gulick već je 1937. godine postavio model menadžmenta nazvan POSDCORB (kratice elemenata modela) koji sadrži:

- (1) Planiranje (engl. *planning*): rada organizacijske jedinice u okruženju i menadžersko planiranje
  - (2) Organiziranje (engl. *organizing*): aktivnosti formalne organizacije i okruženja
  - (3) Kadrovska struktura (engl. *staffing*): postizanje odgovarajuće kadrovske strukture i međuljudski odnosa u menadžerskim procesima
  - (4) Vođenje (engl. *directing*): od dnevnih aktivnosti do vođenja organizacijskih jedinica i cijele organizacije
  - (5) Koordiniranje (engl. *coordinating*) - vodstva organizacijskih jedinica i javnih čimbenika i aktivnosti unutar i između organizacijskih jedinica
  - (6) \*\*\*\*\* (engl. *reporting*): tijekovi informacija u organizacijskom sustavu
  - (7) Proračun (engl. *budgeting*): financijski izraz svih aktivnosti i rezultata.
- (Ispravan odgovor: Izvještavanje).

**21. Model menadžmenta McKinsey 7S.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Jedna od najpoznatijih svjetskih konzultantskih firmi za organizaciju i menadžment McKinsey Co. pokušala je početkom 80-ih godina 20. stoljeća odgovoriti na izazove japanskog menadžmenta, koji je očito postajao učinkovitiji. Njihovi istraživanja Tom Petters i Robert Waterman proučili su sve dotadašnje teorije organizacije i menadžmenta te utvrdili da nije moguće pomoću krutih shema postići organizacijsku uspješnost. Stoga su proučili mnoge organizacije i intervjuirali njihove menadžere. Utvrdili su da postoji niz varijabli koje su u različitom stupnju promjenljive ili stabilne, a sve su međusobno zavisne. Uspjeli su prepoznati i definirati 7 varijabli koje u engleskom jeziku počinju slovom S, pa su taj model nazvali „7S“. Riječ je o sljedećim varijablama kompleksne organiziranosti:

- (1) Strategija (engl. *strategy*): poslovnu strategiju lakše je definirati nego je izvesti u praksi
  - (2) Struktura (engl. *structure*): sastoj se od svih formalnih i neformalnih procedura na temelju kojih organizacija funkcionira, s posebnim naglaskom na financijskom aspektu
  - (3) Sustav (engl. *system*): sastoj se od svih formalnih i neformalnih procedura na temelju kojih organizacija funkcionira, s posebnim naglaskom na financijskom aspektu
  - (4) \*\*\*\*\*, kadrovi, osoblje (engl. *staff*) najvrjedniji resurs organizacije kojemu menadžment treba posvetiti najveću pozornost, omogućiti im obrazovanje i napredovanje, a posebno voditi računa o talentima, inovatorima i razvoju menadžerskih kadrova.
  - (5) Sposobnosti i vještine (engl. *skills*): usmjeravati tako da služe ciljevima organizacije i da se ona po nečemu prepozna (visoka kvaliteta, inovativnost, međuljudski odnosi itd.).
  - (6) Stil menadžmenta (engl. *style*): uspješne organizacije razvijaju stilove u kojima svi zaposleni mogu surađivati s menadžmentom, ali se menadžment mora distancirati od izvedbe
  - (7) Skupne vrijednosti (engl. *shared values*): jesu temeljne vrijednosti, koncepti i aspiracije organizacije, dio su misije i definiraju kulturu organizacije.
- Ispravan odgovor: Suradnici.

**22. Kooperativni sustav menadžmenta.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Ljudi danas u sferi rada pridaju značenje tome da je rad zanimljiv, da čini zadovoljstvo, daje neki smisao i koristi čovjeku. Oni žele prijatnu atmosferu na radnom mjestu (unutarnju klimu), žele biti uključeni u procese odlučivanja koji se odnose na njihovo područje rada, zahtijevaju transparentnost (otvorenost) i imaju veliku potrebu za komunikacijom i priznanjem rezultata.

Kooperativni sustav menadžmenta ima naglasak na vođenju iako sadrži i druge aspekte menadžmenta. Vođenje kao namjerno usmjeren socijalni utjecaj na druge radi obavljanja zajedničkih zadaća, ima dva aspekta i to:

- (1) jedan objektivni, instrumentaliziran, koji ima u vidu optimalno rješavanje problema i

(2) drugi subjektivan (osobni), interakcijski, koji ima za cilj humano i korektno ophođenje s ljudima u organizaciji.

Kooperativni menadžment sadrži u sebi oba aspekta i povezuje ih međusobno. Sastoji se od elemenata koji daju sustavu menadžmenta humani karakter i istovremeno određuju njegove granice.

Ispravan odgovor: točno.

**23. Elementi kooperativnog menadžmenta.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Ovaj sustav podrazumijeva da se radi po zajednički definiranim načelima. Kooperativno vođenje mora se promatrati kao skup pravila koja dopuštaju mnogo manevarskog prostora i individualnosti u radu. Kooperativni menadžment zasnovan je na međusobnom povjerenju menadžera ili rukovoditelja i djelatnika. Elementi kooperativnog menadžmenta jesu oni čimbenici od kojih se očekuje da u svojoj cjelokupnosti ostvaruju cilj kooperativnog vođenja - uspješnost i zadovoljstvo. To su sljedeći elementi:

- (1) Delegiranje (T)
- (2) Participacija (T)
- (3) Transparentnost (T)
- (4) Zastupljenost (T)
- (5) Usmjerena kontrola (T)
- (6) Utvrđivanje rezultata rada, objektivno vrednovanje (T)
- (7) Kooperativnost (NT)
- (8) Sistematičnost (NT)
- (9) Ništa od navedenog (NT)

**24. Delegiranje.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Trajno prenošenje zadaća i kompetencija s pravom donošenja odluka i određivanjem obveza i odgovornosti na određenog izvršitelja, naziva se \*\*\*\*\*. Zadatak ili dio zadatka treba biti prenesen onom mjestu u hijerarhiji koje je dovoljno stručno za izvršenje. Da bi se \*\*\*\*\* moglo izvršiti, pretpostavka je da djelatnik može obaviti zadatak koji mu se prenosi; on mora imati na raspolaganju dovoljno (1) ljudi, (2) sredstava i (3) vremena.

Ispravan odgovor: delegiranje.

**25. Odgovornost u delegiranju.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Pravilno izvršeno delegiranje daje niz pozitivnih organizacijskih učinaka: rasterećuje nadređenog te se on može više posvetiti složenijim poslovima, poboljšava sposobnost i spremnost djelatnika za rad, zahtijeva njegovu samostalnost i vlastitu odgovornost. Isto tako, komuniciranje i informiranje između rukovoditelja i djelatnika odvija se bolje, štedi se na vremenu jer otpadaju neka pitanja itd. Jasnim opisom radnih mjesta izbjegavaju se preklapanja obveza i sprečava se stvaranje konflikata. Odgovornost u slučaju delegiranja zadatka obuhvaća:

- (1) Stručno i pravno besprijekorno obavljanje poslova uključujući i odluke koje se moraju donositi (T)
- (2) Ispravno korištenje sredstava (T)
- (3) Poštivanje naredaba pretpostavljenog (T)
- (4) Stručno i pravodobno informiranje pretpostavljenog o napredovanju ili izvršenju zadatka ili o poteškoćama u radu (T)
- (5) Samokontrolu (T)
- (6) Ništa od navedenog (NT)

**26. Participacija.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Participacija je jedan od elemenata kooperativnog menadžmenta:

- (1) Participacija označava sudjelovanje podređenih prilikom utvrđivanja ciljeva i načina provođenja akcije (T)
- (2) Sudjelovanje ne znači suodlučivanje; odlučivanje ostaje pravo i zadaća menadžera zato što on snosi odgovornost za svoje područje rada (T)

- (3) Participacija u odlučivanju je moguće samo ako se radi o načelnim odlukama iz motivacijskih razloga - da bi se djelatnik mogao identificirati sa zadaćom (T)
- (4) Participacijom se koristi objektivnost djelatnika u rješavanju problema, a njihove ideje, iskustva, znanje i umijeće imaju utjecaj na postizanje boljih rezultata (T)
- (5) Kako djelatnici imajući mogućnost iznošenja prigovora mogu se pravodobno izbjeći mogući konflikti (T)
- (6) Participacijom smanjuje se potreba za brojnim kontrolama, a povećava se kvalificirana samokontrola (T)
- (7) Razmjenom mišljenja za vrijeme rješavanja problema povećava se znanje sudionika i njihova sposobnost za rad (T).
- (8) Participacija stvara najveću mjeru transparentnosti (otvorenosti) (T).
- (9) Participacija povećava zadovoljstvo u radu i rezultate rada (T)
- (10) Sudjelovanje znači odlučivanje sa menadžmentom; odlučivanje prestaje biti pravo i zadaća menadžera (NT)
- (10) Ništa od navedenog (NT).

**27. Transparentnost.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Pružanje djelatnicima pravodobnih i dovoljnih informacija o važnim postupcima i planovima naziva se \*\*\*\*\*. Dovoljna količina informacija i dobra komunikacija prijeko su potrebni za ostvarenje kvalificirane suradnje u rješavanju problema. To je ujedno i pretpostavka da se uspješno u području svoje ovlasti izvrši delegiranje. \*\*\*\*\* , kao dio kooperativnog menadžmenta, predstavlja dio priznanja i pridonosi tomu da se djelatnik osjeća prihvaćenim. Istovremeno ona stvara sigurnost od iznenađenja te zadovoljava temeljnu potrebu djelatnika za informacijom i komunikacijom. Ona pridonosi zadovoljstvu u profesiji i omogućava ostvarenje ciljeva organizacije.

Ispravan odgovor: transparentnost ili Transparentnost.

**28. Zastupljenost.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Zastupljenost, kao element kooperativnog menadžmenta, znači vertikalno i horizontalno predstavljanje vlastitog područja djelatnosti prema unutra i van organizacije. Zastupljenost je zadaća rukovoditelja i znači da pretpostavljeni u svako doba zastupa interese djelatnika i čitave organizacije i to unutar i izvan vlastite organizacije.

Ispravan odgovor: točno.

**29. Vrste zastupljenosti.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Zastupljenost, kao element kooperativnog menadžmenta, može biti:

- (1) Vertikalna (T)
- (2) Horizontalna (T)
- (3) Dijagonalna (NT)
- (4) Mrežna (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**30. Usmjerena kontrola.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Provjera u kojoj mjeri je ostvaren zadani cilj, odnosno cilj što ga je sebi postavio pojedinac ili organizacija naziva se \*\*\*\*\* . Zato je potrebno utvrditi stvarno stanje i usporediti ga sa željenim stanjem. \*\*\*\*\* kao element kooperativnog menadžmenta, treba se orijentirati na ciljeve zato što ciljevi i planovi trebaju biti dogovoreni s djelatnicima.

(Ispravan odgovor: kontrola ili Kontrola).

**31. Utvrđivanje rezultata i objektivna ocjena.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Utvrđivanje rezultata rada i ocjena rada bitni su elementi i rezultati procesa kontrole. Uspjeh ili neuspjeh mora se pritom pripisati djelatniku koji je obavio zadatak. Da bi se rad ocijenio po stvarnim i objektivnim kriterijima, moraju postojati jasni ciljevi. Pri utvrđivanju rezultata rada, kao elementa kooperativnog menadžmenta, postoje sljedeći oblici postupanja:

- (1) Ocjena rada (T)
- (2) Razgovor između pretpostavljenog i radnika (T)
- (3) Pohvala (T)
- (4) Prigovor (T)
- (5) Priznanje (T)
- (6) Korekcija (T)
- (7) Kritika (T)
- (8) Ništa od navedenog (NT).

**32. Uspješnost sustava kooperativnog menadžmenta.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Primjena kooperativnog sustava rukovođenja može uspjeti samo u okviru organizacijski i kadrovski dobro razvijene organizacije. Menadžeri svih razina, osobito srednje i neposredne, moraju biti obrazovani u takvom postupanju i motivirani od najvišeg rukovodstva.

Ispravan odgovor: točno.

## 6. Elementi sustava menadžmenta

**1. Temeljne kategorije sustava menadžmenta.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Menadžment, kao skup procesa strukturiranih u sustav upravljanja organizacijom, zasniva se na temeljnim kategorijama bez kojih nije moguća njegova provedba u praksi i bez kojih organizacija uopće ne može funkcionirati. Sve se one kategorije međusobno isprepliću, pokazuju određen stupanj međuovisnosti i sve su zajedno determinirane organizacijskim konceptom, organizacijskim ustrojem, distribucijom modi, politikom organizacije, kulturološkim, političkim, gospodarskim i drugim čimbenicima. Temeljne kategorije sustava menadžmenta su:

- (1) Autoritet (T)
- (2) Odgovornost (T)
- (3) Delegiranje autoriteta i odgovornosti (T)
- (4) Hijerarhija (T)
- (5) Participacija (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**2. Pojam autoriteta.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Jedna od kategorija na osnovi koje se ustrojava svaki sustav menadžmenta jest \*\*\*\*\*. On se može definirati ovako: „\*\*\*\*\* je moć koja postaje legitimna u specifičnom organizacijskom kontekstu.“ Ta definicija ukazuje na organizacijsko pravilo prema kojemu \*\*\*\*\* pripada menadžeru ili rukovoditelju postavljenom na određeni rukovodeći ili vodeći položaj. Na temelju njega on ima određene ovlasti, prava i dužnosti, koji mu omogućavaju da što djelotvornije i uspješnije vodi djelatnike.

Ispravan odgovor: Autoritet ili autoritet.

**3. Klasifikacija autoriteta 1.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Pomoću autoriteta menadžment kontinuirano utječe na djelatnike da što bolje obavljaju svoje radne zadane u zadanim uvjetima i mogućnostima. „Autoritet je ograničeno pravo menadžera u korištenju sredstava organizacije i usmjeravanja napora ljudi u željenom pravcu.“ Sociopsihološkim i organizacijskim istraživanjima utvrđeno je da postoji više tipova autoriteta zasnovanih na različitim osobinama nositelja navedenih funkcija. Razlikuju se sljedeće vrste autoriteta:

- (1) Izvorni autoritet (prirodni autoritet), koji se zasniva na znanju, vještinama, sposobnosti i moralu (T)
- (2) Izvedeni autoritet (ili autoritet funkcije), koji se zasniva na poziciji toga radnog mjesta u podjeli rada (T)
- (3) Organizacijski autoritet, koji se zasniva na pripadnosti pojedinoj organizaciji (NT)
- (3) Ništa od navedenog (NT).

**4. Klasifikacija autoriteta 2.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Pomoću autoriteta menadžment kontinuirano utječe na djelatnike da što bolje obavljaju svoje radne zadane u zadanim uvjetima i mogućnostima. „Autoritet je ograničeno pravo menadžera u korištenju sredstava organizacije i usmjerenja napora ljudi u željenom pravcu.“ Sociopsihološkim i organizacijskim istraživanjima utvrđeno je da postoji više tipova autoriteta zasnovanih na različitim osobinama nositelja navedenih funkcija. Razlikuju se sljedeće vrste autoriteta:

- (1) Statusni autoritet (položajni, hijerarhijski, funkcionalni, formalni itd.), koji se stječe zauzimanjem određenih funkcija u rukovodstvenom ustroju (T)
- (2) Karizmatični autoritet, koji se stječe osobinama ličnosti određenih rukovoditelja (T)
- (3) Stručni autoritet ili autoritet znanja, koji se stječe stručnim znanjem i vještinama koje se odnose na procese rada i rukovođenja (T)
- (4) Politički autoritet, koji se postiže podrškom političkih struktura (T)
- (5) Tradicionalni, primjerice autoritet vlasnika, kralja i slično, koji se u stvari nasljeđuje (T)
- (6) Horizontalno-vertikalni autoritet menadžerskog sustava (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**5. Linijski autoritet.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Uspješni menadžeri u praksi kombiniraju, razmjerno razini funkcija, pojedine tipove autoriteta. Pritom uvijek nastoje dostići tipove kombinacije stvarnog autoriteta, autoriteta znanja i drugih koji čine autoritet menadžera i koji je priznat od podređenih i nadređenih, uključujući i okolinu organizacije. Prema organizacijskom pristupu, sa stajališta sukladnosti ustroja organizacije i menadžerskih procesa, postoje tri osnovna tipa autoriteta, i to: (1) linijski, (2) stožerni i (3) funkcionalni autoritet. Označite točne odgovore koji se odnose na obilježja linijskog autoriteta:

- (1) Ovaj je tip autoriteta temeljni u svakom sustavu menadžmenta (T)
- (2) Nadređeni izravno kontrolira podređenoga (T)
- (3) Jasno je locirana odgovornost za donošenje odluka svake razine menadžmenta (T)
- (4) Komuniciranje je jednostavno (T)
- (5) Uspostavlja se hijerarhijski odnos nazvan „linija zapovijedanja“ (T)
- (6) Primjeren je organizacijama u kojima se za proces rada zahtijeva zapovijedanje, primjerice vojna i policijska organizacija (T)
- (7) Komuniciranje nije jednostavno (NT)
- (8) Ništa od navedenog (NT).

**6. Stožerni autoritet.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Nedostatak linijskog autoriteta jest u tome da su osobe na visokim funkcijama i stratezijskim radnim mjestima u poziciji moraju same, kao pojedinci, donositi vrlo važne odluke, što u velikim i složenim organizacijama često nije moguće postići zbog složenosti i interdisciplinarnosti pojedinih faza u procesu odlučivanja. Navedeni nedostatak linijskog autoriteta može se otkloniti kombinacijom linijskog sa \*\*\*\*\* autoritetom. Autoritet skupine ili tima stručnjaka koji svojim profesionalnim profilom, specijalnošću i kompetentnošću mogu pokriti pitanja najsloženijih zahtjeva prilikom rješavanja problema i odlučivanja naziva se \*\*\*\*\* autoritet. On se ustrojava pri višim i najvišim menadžerskim strukturama linijskog sustava i on može imati autoritet u nekoliko različitih varijanti.

Ispravni odgovori: stožernim ili stožerni.

**7. Funkcionalni autoritet.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Funkcionalni autoritet uspostavlja se u onim slučajevima kad linijski rukovoditelj prenese ili delegira na podređene funkcionalne rukovoditelje ekspertne odluke u području njihove funkcije ili specijalnosti. H. Koontz i H. Weichrich utvrdili su da uspješnost funkcionalnog autoriteta razbija „liniju zapovijedanja“ i ruši načelo jedinstva zapovijedanja zato što prema ovim načelima autoritet imaju linijski rukovoditelji koji su eksperti za svoju djelatnost i struku.

Ispravan odgovor: točno.



**8. Pojam odgovornosti.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Savjesno i valjano obavljanje dužnosti, odnosno preuzimanje obveze, aktivnosti i dužnosti u obavljanju nekog posla naziva se \*\*\*\*\* također proizlazi i iz vlasništva u slučaju kada vlasnik ili vlasnici postave menadžmentu konkretne ciljeve koje on putem menadžerskih procesa treba postići. \*\*\*\*\* menadžera može se jednostavno definirati kao „obveza izvršenja zadatka u zadovoljavajućem opsegu i kvaliteti, u strunom smislu i u smislu angažmana potencijala organizacije“. To je u biti odnos menadžera prema organizacijskim pitanjima i društveno prihvatljivim normama u organizacijskim odnosima (pravne norme, političke, a posebno etičke).

Ispravni odgovori: odgovornost ili Odgovornost.

**9. Uvjeti za odgovornost.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Organizatori tvrde da su autoritet i odgovornost međusobno povezani, to su upravo „dviije strane jedne medalje“. Pritom je autoritet „podloga odgovornosti“ zato što odgovornost ovisi o autoritetu; znači da se dodjelom određenog autoriteta uspostavlja odgovarajući stupanj odgovornosti. Bez obzira na organizacijski ustroj i ustroj sustava menadžmenta, odgovornost je moguće uspostaviti ako su ispunjena dva osnovana uvjeta, i to:

- (1) Odgovornost je uvijek osobna, pojedinačna zato što organizacija rada ne poznaje kolektivnu ili grupnu odgovornost (T)
- (2) Odgovornost je učinkovita ako je čovjek odgovoran samo jednom rukovoditelju i on zna kome, a preko njega ostalim menadžerima (T)
- (3) Odgovornost je učinkovita ako je čovjek odgovoran prema više rukovoditelja i on zna kojima, a preko njih ostalim menadžerima (T)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**10. Aspekti odgovornosti.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odgovornost kao organizacijska kategorija raspoređena je po dubini hijerarhijske piramide tako da menadžeri više razine imaju veću odgovornost, a oni niže razine manju odgovornost, odnosno odgovorni su samo za realizaciju njima povjerenih zadataka.

Isto tako, svaki član skupine koja izvršava neku zadaću, odgovoran je za svoj dio zadaće kolegama zato što teže izvršiti zadaću i kao skupina su odgovorni (npr. poslovode su svi zajedno odgovorni za odvijanje procesa rada). Rukovoditelj je odgovoran za rad svakog pojedinca i za rezultat skupine u cjelini višem menadžeru. Odgovornost je višeznačna kategorija koja ima nekoliko:

- (1) Statusna odgovornost (T)
- (2) Pravna odgovornost (T)
- (3) Stručna odgovornost (T)
- (4) Moralna odgovornost (T)
- (5) Politička odgovornost (T)
- (6) Zastupljena odgovornost (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**11. Delegiranje autoriteta i odgovornosti.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Svaka složena organizacija u svoj sustav menadžmenta ugrađuje \*\*\*\*\* autoriteta i odgovornosti do najniže razina procesa, što predstavlja decentralizaciju u menadžmentu i preduvjet je njegovoj učinkovitosti. Decentralizacija u menadžmentu uključuje ponajprije \*\*\*\*\* kao prenošenje prava odlučivanja i zapovijedanja. Prenosjenje zadaća i autoriteta nižim razinama menadžmenta i rukovođenja ili stručnjacima koji će onda biti odgovorni za njihovo izvršenje naziva se \*\*\*\*\*.

(Ispravan odgovor: delegiranje).

**12. Aksiom u delegiranju.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Aksiom u delegiranju, bez obzira na tip organizacijskog ustroja i vrstu organizacije, koji mora poznati svaki menadžer glasi: **Može se delegirati posao po cijeloj piramidi hijerarhije, ali se ne može u potpunosti delegirati odgovornost.**

Kod delegiranja autoriteta i odgovornosti, posebno valja voditi računa o tome da se on delegira osobi koja je u stanju izvršiti zadaću, čiji će autoritet prihvatiti nositelji i izvršitelji te zadaće, što će ojačati a ne ugroziti položaj više razine menadžmenta ili samu organizaciju.

Ispravan odgovor: točno.

**13. Pojam hijerarhije.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Sklop legitimnih odnosa s jedne strane i stvarnih međuljudskih odnosa s druge strane u sustavu i procesu menadžmenta, a izražava potpuni odnos između suradnika, između službi i organizacijskih jedinica kao i odnose između menadžmenta i pojedinih menadžera, naziva se \*\*\*\*\*. U tim odnosima \*\*\*\*\* postavljaju se uvijek određena pitanja na koja sustav menadžmenta mora dati konkretan dogovor. Između ostalih, to su sljedeća pitanja: Tko je komu nadređen, a tko komu podređen? Tko je komu odgovoran? Tko koga kontrolira? Tko komu naređuje? Tko ima prioritet? Tko ima viši status? Tko ima veću moć i utjecaj? itd.

Ispravan odgovor: hijerarhija ili hijerarhije.

**14. Hijerarhija u praksi.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Hijerarhiju u sustavu menadžmenta kao sklop rukovodstvenih, administrativnih i operativnih odnosa: (1) između organizacijskih jedinica (horizontalno) (2) između organizacijskih jedinica unutar istoga sektora (vertikalno) (3) između menadžera organizacijskih jedinica u cjelini i menadžera pojedinačno. Hijerarhija se u praksi može ostvariti na sljedeće načine (odaberite jedan ili više točnih odgovora):

- (1) Subordinacija je oblik hijerarhijskih odnosa koji se mogu označiti kao strogo piramidalno-linijski odnos gdje komunikacija uvijek počinje od vrha piramide i ide prema dolje (T)
- (2) Koordinacija je koncept hijerarhijskog odnosa u menadžmentu koji podrazumijeva povratne sveze i horizontalno povezivanje (pobočne sveze s drugim službama, organizacijskim jedinicama, itd.) (T)
- (3) Optimalna kombinacija subordinacije i koordinacije (T)
- (4) Hijerarhijska iskrivljenost (T)
- (5) Elitizam (T)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**16. Načela u menadžmentu.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U izgradnji konkretne organizacijske strukture potrebno je rabiti načela koje su primjerena vrsti i tipu organizacije te njenim zadaćama i razini, postojećem okruženju i drugim relevantnim čimbenicima. Označite neka od općih načela u menadžmentu:

- (1) Ciljevi organizacije (T)
- (2) Autoritet menadžmenta (T)
- (3) Hijerarhija u sustavu menadžmenta (T)
- (4) Jedinstvo naređivanja ili zapovijedanja (T)
- (5) Koordinacija (T)
- (6) Raspon u sustavu menadžmenta po razinama (dubina) (T)
- (7) Specijalizacija i podjela rada (T)
- (8) Delegiranje zadaća i odgovornosti (T)
- (9) Ravnoteža i usklađenost organizacije (T)
- (10) Stimuliranje nagradama (T)
- (11) Kontinuitet menadžmenta i menadžeru (T)
- (12) Ništa od navedenog (NT).

**17. Razine u menadžmentu.** Temeljni kriterij razgraničenja razina menadžmenta i rukovođenja su vrste odluka što donose rukovoditelj i, iz čega se onda identificiraju tri razine menadžmenta koje se međusobno razlikuju prema tipu poslova koje obavljaju i prema tipu odluka koje donose. Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima:

(1) Razina rukovođenja, koja proizlazi iz operativnog podsustava organizacija i karakterizira ga neposredna veza rukovoditelj – izvršitelj, naziva se: neposredna ili operativna razina rukovođenja / srednja ili koordinacijska razina menadžmenta / strategijska, vrhovna, glavna ili generalna razina menadžmenta.

Ispravan odgovor: neposredna ili operativna razina rukovođenja.

(2) Razina menadžmenta, koja proizlazi iz koordinacijskog podsustava u organizaciji, odnosno poslova koji su hijerarhijski iznad neposrednog rukovođenja, naziva se: neposredna ili operativna razina rukovođenja / srednja ili koordinacijska razina menadžmenta / strategijska, vrhovna, glavna ili generalna razina menadžmenta.

Ispravan odgovor: srednja ili koordinacijska razina menadžmenta.

(3) Razina menadžmenta, koja treba ostvariti zadaće strategijskog podsustava u organizaciji i povezati organizaciju s okolinom, naziva se: neposredna ili operativna razina rukovođenja / srednja ili koordinacijska razina menadžmenta / strategijska, vrhovna, glavna ili generalna razina menadžmenta.

Ispravan odgovor: strategijska, vrhovna, glavna ili generalna razina menadžmenta.

**18. Organizacijske uloge rukovoditelja i menadžera.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Razlika između pojedinih razina i radnih mjesta, odnosno funkcija nije toliko bitna sa stajališta hijerarhije u organizaciji. Naime, hijerarhija može biti ustrojena na kadrovskim ili nekim drugim, a ne organizacijskim kriterijima. Stoga se razlike stvarno uočavaju u organizacijskim ulogama koje se strukturiraju na pojedinim razinama menadžmenta. Da bi se odrazila konzistentnost sustava menadžmenta i organizacijski red, na svakoj je razini moguće analizirati obilježja specifičnih organizacijskih uloga.

Sa stajališta organizacijskog ponašanja, uloge menadžera mogu se razlikovati i klasificirati. Tako je npr. Mintzberg identificirao deset konkretnih uloga menadžera koje se mogu grupirati u nekoliko različitih tipova:

- (1) Interpersonalna uloga (T)
- (2) Informacijska uloga (T)
- (3) Uloga odlučivanja (T)
- (4) Koordinacijska uloga (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**19. Interpersonalna uloga rukovoditelja i menadžera.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Interpersonalna uloga / Informacijska uloga / Uloga odlučivanja) menadžera i rukovoditelja odnosi se na razvijanje i kontrolu međuljudskih odnosa. Tako možemo govoriti o imidžu, pozici i liku menadžera, vođi i „povezivaču“. Ova uloga odnosi se na način kako menadžer obavlja svoje dužnosti, na statusne i druge simbole, ceremonije, način komuniciranja - horizontalno, vertikalno i s osobama izvan organizacije.

Ispravan odgovor: Informacijska uloga.

**20. Informacijska uloga rukovoditelja i menadžera.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Informacijska uloga / Interpersonalna uloga / Uloga odlučivanja odnosi se na činjenicu da je menadžerska funkcija središnje mjesto za prikupljanje i distribuciju informacija. Sam menadžer izgrađuje svoju informacijsku mrežu i kontakte putem kojih dobiva informacije, prenosi ih dalje i ima ulogu glasnogovornika. Ta se uloga često ostvaruje u formalnim i neformalnim kontaktima.

Ispravan odgovor: Informacijska uloga.

**21. Uloga odlučivanja rukovoditelja i menadžera.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Uloga odlučivanja / Informacijska uloga / Interpersonalna uloga proizlazi iz ovlasti koje ima menadžer u procesu donošenja odluka. Ona se ostvaruje u nekoliko aspekata: poduzetnički aspekt, aspekt operacionalizacije, aspekt „alokatora“ resursa i aspekt pregovarača.

Ispravan odgovor: Uloga odlučivanja.

**22. Aspekti uloge odlučivanja rukovoditelja i menadžera.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Uloga odlučivanja rukovoditelja i menadžera proizlazi iz ovlasti koje ima menadžer u procesu donošenja odluka. Ona se ostvaruje u nekoliko aspekata:

(1) Odlučivanje koje odražava brigu o mogućnosti poboljšanja rada i napretka organizacijske jedinice ili organizacije, odnosi se na: poduzetnički aspekt odlučivanja / aspekte operacionalizacije / aspekt „alokatora resursa“ / aspekt pregovarača.

Ispravan odgovor: poduzetnički aspekt odlučivanja.

(2) Odlučivanje koje se odražava u pristupu menadžera u procesu donošenja odluka kada se u određenoj fazi zahtijeva niz objašnjenja, suprotstavljanja i argumentiranja, odnosi se na: poduzetnički aspekt odlučivanja / aspekte operacionalizacije / aspekt „alokatora resursa“ / aspekt pregovarača.

Ispravan odgovor: aspekte operacionalizacije.

(3) Odlučivanje koje se ostvaruje onda kada je menadžer u poziciji da odlučuje o uporabi novca, opreme, rasporedu ljudi itd., odnosi se na: poduzetnički aspekt odlučivanja / aspekte operacionalizacije / aspekt „alokatora resursa“ / aspekt pregovarača.

Ispravan odgovor: aspekt „alokatora resursa“.

(4) Odlučivanje u ulozi koja se ostvaruje na svim razinama menadžmenta, a odnosi se na usklađivanje organizacijskih interesa, odnosi se na: poduzetnički aspekt odlučivanja / aspekte operacionalizacije / aspekt „alokatora resursa“ / aspekt pregovarača.

Ispravan odgovor: aspekt pregovarača.

**23. Organizacijska uloga glavnog menadžera.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Glavni menadžeri troše najviše vremena na komuniciranje (do 80%) zato što svi važniji sastanci, razgovori i pregovori spadaju u njihovu nadležnost. Posebno je važno komuniciranje s podređenima i sa suradnicima, od kojih se očekuje da svojim stručnim sposobnostima i angažmanom podupru glavni menadžment u njegovim strateškim zadaćama. Glavni (vrhovni, generalni) menadžment, odnosno menadžer (strategijski ili top-menadžment) obavlja sljedeće poslove:

(1) Određivanje glavnog cilja organizacije i njegova operacionalizacija na parcijalne ciljeve (T)

(2) Razrada parcijalnih ciljeva do pojedinih zadaće (T)

(3) Ustrojavanje strategije organizacije u cjelini i strateške vizije za svaki parcijalni cilj (T)

(4) Oblikovanje radne okoline (T)

(5) Raspoređivanje i razvijanje rukovodnih kadrova na nižim razinama (T)

(6) Izgradnja organizacije na globalnom planu (T)

(7) Kontrola ciljeva, zadaća, strategija i politika organizacije (T)

(8) Kontrola neposrednih izvršitelja radnih zadaća (NT)

(9) Ništa od navedenog (NT).

**24. Srednji menadžment.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Sa stajališta organizacijske uloge srednjeg menadžmenta mogu se uočiti tri dimenzije:

(1) Oni su odgovorni glavnom menadžmentu

(2) Ravnopravni su s kolegama

(3) Nadređeni su operativi, odnosno neposrednim rukovoditeljima.

To su ujedno i razlozi koji ovu razinu rukovođenja čine najtežom jer za uspješno izvršenje svih triju uloga i brzo prebacivanje s jedne na drugu ulogu, potrebne su značajne sposobnosti, znanja te određene osobine ličnosti, a posebno fizička i intelektualna izdržljivost. Ta su radna mjesta osobito podložna stresu.

Ispravan odgovor: točno.

**25. Neposredni rukovoditelji.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Kontrolu i usmjeravanje resursa, koncentracija na tehničke i tehnološke probleme, kvantitetu i kvalitetu poslova, organizaciju radnih procesa, rješavanje konkretnih problema, komuniciranje s neposrednim izvršiteljima obavlja: neposredno rukovodstvo / viši srednji menadžment / niži srednji menadžment.

Ispravan odgovor: neposredno rukovodstvo.

**26. Znanja i vještine uspješnih menadžera.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Otkad postoji znanstvena organizacija i menadžment istraživači nastoje odgovoriti na temeljno pitanje: Koje osobine ličnosti, kakva znanja i vještine treba imati čovjek da bi postao uspješan menadžer? Prema istraživanju J. H. Donnellya na vrhu ljestvice poželjnih osobina menadžera je poštenje (87%) kao temeljna vrлина, a slijede iskrenost, pouzdanost i tolerancija. Iza njih slijede opće sposobnosti, inteligencija i druge stručne kvalitete, a onda osobine ličnosti (hrabrost, pouzdanost itd.).

Ispravan odgovor: točno.

## 7. Planiranje – prva menadžerska funkcija

**1. Temeljni aspekti planiranja.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Poslovno funkcioniranje bilo koje organizacije nezamislivo je bez sustava planiranja i planskih dokumenata kao temelja radnih i menadžerskih procesa. Ili, drugim riječima, planska funkcija temelj je organizacijske dinamike. Posebnu i višeznačnu ulogu u planskoj funkciji ima menadžment i ukupno rukovodstvo. Zadaća menadžmenta počinje s kreiranjem, uvođenjem i razvijanjem sustava planiranja u organizaciji, obrazovanjem svih za planiranje i završava na razini planiranja osobnog rada rukovoditelja. Menadžment također raspodjeljuje uloge i zadaće u sustavu planiranja svim organizacijskim razinama i uspostavlja sustav praćenja izvještavanja i korekcije dokumenata i aktivnosti. Kada se govori o značenju planiranja, onda se misli na sljedeće temeljne aspekta:

- (1) Planiranje je preduvjet uspješnog ostvarenja ciljeva u svim funkcijama organizacije i ostvarenja ukupnih ciljeva (T)
- (2) Planiranje je početna funkcija - s planiranjem počinju radni i menadžerski procesi i iz planova proizlaze sve aktivnosti (T)
- (3) Planiranje je sveprisutno - određene uloge u sustavu i procesu planiranja imaju svi - od predsjednika preko menadžera svih razina do nadglednika i mnogih izvršitelja, pri čemu svatko ima određeni stupanj samostalnosti (T)
- (4) Planiranje je preduvjet efikasnosti - samo ako se planira mogu se pravilno odrediti elementi i standardi kontrole, što onda omogućava praćenje odvijanja procesa, trošenje resursa, kretanje troškova itd. (T)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**2. Pojam planiranja.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Funkcija organizacije i prva etapa menadžerskog ciklusa, koja predviđanjem svjesno usmjerava, usklađuje, vodi i kontrolira resurse sa svrhom ostvarivanja ciljeva, zadaća, odnosno ukupnog funkcioniranja organizacije, naziva se \*\*\*\*\*. Također, \*\*\*\*\* je unaprijed definiran tijek aktivnosti koji je neophodno slijediti da bi postigli postavljene ciljeve na najučinkovitiji način. To je proces povezan s odlučivanjem. Isto tako, \*\*\*\*\* je najosnovnija menadžerska funkcija koja uključuje izbor misije i ciljeva te akcija za njihovo ostvarenje; ono iziskuje odlučivanje, tj. izbor između alternativnih budućih smjerova djelovanja.

Ispravan odgovor: planiranje.

**3. Poslovno planiranje.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Poslovno planiranje ne odnosi se na primjenu planiranja u poslovnoj praksi, planiranje poslovanja organizacije kao cjeline ili njezinih dijelova.

Ispravan odgovor: netočno.

**4. Plan.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Rezultat procesa planiranja koji je prošao i etapu odlučivanja, pa stoga ima snagu odluke, uredbe ili zakona naziva se \*\*\*\*\*. To je dokument temeljem kojega se vode aktivnosti unaprijed smišljenim i verificiranim postupcima, odnosno dokument temeljem kojega se organizira posao i rukovodi.

Ispravan odgovor: plan.

**5. Poslovni plan.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Poslovni \*\*\*\*\* je dokument koji definira aktivnosti poduzeća i načine kojima se žele postići ciljevi; on je podloga za počinjanje i širenje poslovnih aktivnosti.

Ispravan odgovor: plan.

**6. Pojam programa.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Pojam programa ima sljedeća značenja:

- (1) Program kao konkretniji dokument u odnosu na plan, tj. predstavlja izvedbenu ili izvršnu varijantu plana (T)
- (2) Program kao osnovica određene djelatnosti: u njemu su izloženi temeljni ciljevi, zadaće, akcije, sadržaji i naglasci na pojedinim aktivnostima itd. (T)
- (3) Ništa od navedenog (NT).

**7. Sustav planiranja.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. \*\*\*\*\* planiranja čine njegove sastavnice i odnosi među njima, što se često poistovjećuje s informacijskim procesima. On je dio šire cjeline i povezan je s odlučivanjem i kontrolom. Elementi \*\*\*\*\* planiranja su sljedeći:

- (1) Predmet planiranja: što je strateški cilj, koji su operativni ciljevi i koje su zadaće?  
Odgovor podrazumijeva operacionalizaciju ciljeva i zadaća i njihovo delegiranje na organizacijske jedinice i to kao cjelokupnu aktivnost ili dio aktivnosti (ŠTO?)
- (2) Konceptija planiranja, metodologija planiranja i tehnologija planiranja (KAKO?)
- (3) Vremenske dimenzije procesa planiranja i vrijeme za koje se donose programi i planovi (KADA?)
- (4) Subjekti planiranja: stručna izrada planova, donositelji odluka (menadžment) i načini realizacije planova (TKO?)

U \*\*\*\*\* planiranja postoje bitne odrednice koje ga čine konkretnim, a to su podsustavi informacija i konkretne metode i tehnike za izradu pojedinih vrsta planova te programa i drugih dokumenata.

Ispravan odgovor: Sustav ili sustava ili sustavu.

**8. Klasifikacija planiranja prema vremenu.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Sveprisutnost planiranja u organizaciji ima za posljedicu različite razine i vrste planiranja, što omogućuje različite klasifikacije s obzirom na primjenu kriterija klasifikacije i različite objekte i subjekte planiranja. Vremenska dimenzija bila je u prošlosti dominantan kriterij klasifikacije. Tako je i zakonski bilo uvedeno:

- (1) Dugoročno planiranje za razdoblje dulje od 5 godina (T)
- (2) Srednjoročno planiranje za razdoblje od 3 do 5 godina (T)
- (3) Kratkoročno planiranje za razdoblje od 1 do 2 godine (T)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**9. Klasifikacija planiranja prema poslovnim funkcijama.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Prema objektu planiranja najčešće se susrećemo s planiranjem po poslovnim područjima ili funkcijama organizacije:

- (1) Planiranje marketinga (T)
- (2) Planiranje prodaje (T)
- (3) Planiranje proizvodnje ili usluga (T)
- (4) Planiranje financija (T)

- (5) Planiranje investicija (T)
- (6) Planiranje razvoja ljudskih potencijala (kadrova)
- (7) Planiranje nabave (T)
- (8) Srednjoročno planiranje (NT)
- (9) Ništa od navedenog (NT).

**10. Klasifikacija planiranja prema menadžerskoj funkciji.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. U planiranju kao menadžerskoj funkciji obično se rabi vrlo jednostavna klasifikacija, i to:

- (1) Planiranje kao zadaća upravljača i glavnog menadžmenta jest: strategijsko planiranje / operativno planiranje / taktičko planiranje.

Ispravan odgovor: strategijsko planiranje.

- (2) Planiranje izvedeno iz strategijskog planiranja i predstavlja zadaću srednjeg menadžmenta i neposrednih rukovoditelja, pa i izvršitelja jest: strategijsko planiranje / operativno planiranje / taktičko planiranje.

Ispravan odgovor: operativno planiranje.

- (3) Planiranje kao raščlamba zadanih vrijednosti na pojedina funkcionalna područja i mjesto troška jest: strategijsko planiranje / operativno planiranje / taktičko planiranje.

Ispravan odgovor: taktičko planiranje.

**11. Dokumenti kao rezultat planiranja.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Planiranje kao proces može rezultirati čitavim nizom dokumenta i različitim podloga za konkretne aktivnosti. To su:

- (1) Projekcije (T)
- (2) Prognoze (T)
- (3) Planovi i programi (T)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**12. Projekcije.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Planiranje kao proces može rezultirati čitavim nizom dokumenta i različitim podloga za konkretne aktivnosti. To su (1) projekcije, (2) prognoze i (3) planovi i programi. Projekcije se mogu podijeliti na tri skupine:

- (1) Znanstveno utvrđivanje trendova razvitka u budućnosti u drugim tehnološkim, društvenim, sigurnosnim, gospodarskim i političkim uvjetima nazivaju se: futurološke projekcije / strategijske projekcije / razvojne projekcije.

Ispravan odgovor: futurološke projekcije.

- (2) Dugoročno sagledavanje trenda temeljnih ciljeva i načina njihova ostvarenja, odnosno sagledavanje promjena u ciljevima i zadaćama nazivaju se: futurološke projekcije / strategijske projekcije / razvojne projekcije.

Ispravan odgovor: strategijske projekcije.

- (3) Trendovi predvidivih srednjoročnih promjena u pojedinim vrstama aktivnosti u smislu njihove standardizacije i podizanja tehničko-tehnološke i taktičke razine, međunarodne povezanosti, suradnje itd., nazivaju se: futurološke projekcije / strategijske projekcije / razvojne projekcije.

Ispravan odgovor: razvojne projekcije.

**13. Prognoze.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Planiranje kao proces može rezultirati čitavim nizom dokumenta i različitim podloga za konkretne aktivnosti. To su (1) projekcije, (2) prognoze i (3) planovi i programi. Prognoze predstavljaju numeričko ili kvalitativno predviđanje tokova, razvitka i ishoda pojedinačnih poslovnih događaja, investicijskih ulaganja, marketinških aktivnosti itd. pomoću znanstveno i stručno utemeljenih metoda i postupaka.

Ispravan odgovor: točno.

**14. Planovi i programi.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Planiranje kao proces može rezultirati čitavim nizom dokumenta i različitih podloga za konkretne aktivnosti. Planovi i programi jesu:

- (1) Strategijsku usmjerenje menadžmenta (T)
- (2) Strategije i politike razvoja pojedinih funkcija ili organizacijskih jedinica poduzeća (T)
- (3) Plan rada cijele organizacije (ili poduzeća) (T)
- (4) Planovi rada organizacijskih jedinica (T)
- (5) Poslovni planovi (T)
- (6) Operacionalizirani planovi za izvedbu (T)
- (7) Programi investicija (T)
- (8) Programi restrukturiranja i preustroja itd. (T)
- (9) Ništa od navedenog (NT).

**15. Konceptija planiranja.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. U sustavu planiranja spomenuta je sastavnica koja treba dati odgovor na pitanje: *Kako planirati?* To je metodologijski aspekt planiranja koji zahtijeva opredjeljenje organizacije, menadžmenta i planera oko dvaju pitanja (1) koncepcije te (2) metoda, postupaka i tehnika koje će se rabiti u pojedinim etapama sukladno postavljanim ciljevima i sadržaju planiranja. Konceptija planiranja ili konceptualni pristup planiranju koji određuje sve aspekte planiranja i sadržaje planova. Ona obično sadrži ciljeve planiranja, pristup, dimenzije sustava planiranja i očekivane rezultate. U teoriji i praksi planiranja poznate su tri vrste koncepcija, i to:

(1) Kada se u planiranju strategiji, ciljevima i zadaćama organizacija i njihovom funkcioniranju pristupa temeljem načela totaliteta i cjelovitosti, i u tom smislu definira sustav planiranja na načelima realnosti, usklađenosti (svi subjekti planiraju i usklađuju planove) i kontinuiranosti itd., tada se ta koncepcija naziva: integralna koncepcija planiranja / autonomna koncepcija planiranja / integralno-autonomna koncepcija planiranja.

Ispravni odgovor: integralna koncepcija planiranja.

(2) Planiranje koje podrazumijeva visok stupanj samo stalnosti organizacijskih jedinica u pogledu predmeta, sadržaja, vremenske dimenzije, vrste i oblika planskih dokumenata, tada se ta koncepcija naziva: integralna koncepcija planiranja / autonomna koncepcija planiranja / integralno-autonomna koncepcija planiranja.

Ispravni odgovor: autonomna koncepcija planiranja.

(3) Kada se planiranju pristupa tako da planiranje sadrži elemente oba pristupa, tada se ta koncepcija naziva: integralna koncepcija planiranja / autonomna koncepcija planiranja / integralno-autonomna koncepcija planiranja.

Ispravni odgovor: integralno-autonomna koncepcija planiranja.

**16. Pojam metodologije i metoda.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. U sustavu planiranja spomenuta je sastavnica koja treba dati odgovor na pitanje: *Kako planirati?* To je metodologijski aspekt planiranja koji zahtijeva opredjeljenje organizacije, menadžmenta i planera oko dvaju pitanja (1) koncepcije te (2) metoda, postupaka i tehnika koje će se rabiti u pojedinim etapama sukladno postavljanim ciljevima i sadržaju planiranja.

Znanost o sveobuhvatnosti oblika i načina istraživanja pomoću kojih se dolazi do objektivne i sistematizirane znanstvene spoznaje naziva se: metodologija / metoda.

Ispravni odgovor: metodologija.

Način istraživanja neke pojave naziva se: metodologija / metoda.

Ispravni odgovor: metoda.

**17. Metodologija planiranja.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Metodologija planiranja jest skup metoda, postupaka i tehnika pomoću kojih na znanstvenim osnovama utvrđujemo pojedine parametre i ukupne sadržaje tijeka i rezultata procesa planiranja.

Ispravan odgovor: točno.



**18. Model, postupak, tehnika planiranja.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Prilikom planiranja složenih fenomena, naročito za projekcije budućih trendova, slaže se više metoda i postupaka u jedinstvenu metodologijsku kompoziciju nazvanu: model planiranja / postupak planiranja / tehnika planiranja.

Ispravan odgovor: model planiranja.

Model planiranja / Postupak planiranja / Tehnika planiranja dio je neke metode pomoću kojega utvrđujemo neku skupinu elementa plana, podatke ili pokazatelje.

Ispravan odgovor: Postupak planiranja.

Model planiranja / Postupak planiranja / Tehnika planiranja dio je postupka kojim utvrđujemo neki od ključnih pokazatelja ili podataka (npr. broj potrebnih djelatnika za neku aktivnost, indeks ili stopu rasta ili pada neke sigurnosne pojave itd.).

Ispravan odgovor: Tehnika planiranja.

U praksi, u pojedinim sustavima planiranja, često se pojmovi tehnike i postupci proglašavaju metodama, pa tako primjerice, nalazimo izraze „metoda ankete“ (iako je anketa postupak), „metoda intervju“ (intervju je tehnika ankete) „indeksna metoda“ (indeksiranje je tehnika) itd.

**19. Etape procesa planiranja.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Proces planiranja s metodologijskog aspekta ima sljedeće etape:

- (1) Utvrđivanje svrhe i ciljeva organizacije (NT)
- (2) Analiza (T)
- (3) Projektiranje (T)
- (4) Verifikacija (T)
- (5) Usvajanje i donošenje odluke o planovima
- (6) Razrada (T)
- (7) Praćenje i korekcija (T)
- (8) Ništa od navedenog (NT).

**20 Rangiranje etapa procesa planiranja.** Prilikom analize poslovnih i drugih pojava, neophodno ih je pratiti barem onoliko vremena unatrag za koliko vremena ćemo vršiti njihovo predviđanje. Pri tome rabimo tehnike kvantitativne analize, i to: (1) Postotke – bazne i verižne indekse, (2) prosječne stope, (3) jednadžbe smjera - trendove itd.

Pravilo je da u analizi ne zaključujemo iz podataka, nego iz pokazatelja. Postotak je najlošiji pokazatelj, pa stoga treba rabiti indekse, stope i druge kvalitetnije pokazatelje kako bismo radili što manje pogreške u zaključivanju. Prosječne stope rasta ili pada najbolji su pokazatelji kretanja neke pojave u vremenu, a izračunane su pomoću geometrijske sredine.

Rangirajte etape procesa planiranja tako što ćete označiti prvu etapu s bojem jedan, a posljednju s brojem šest.

- (1) Analiza: 1. etapa, 2. etapa, 3. etapa, 4. etapa, 5. etapa, 6. etapa.

Ispravan odgovor: 1. etapa.

- (2) Projektiranje: 1. etapa, 2. etapa, 3. etapa, 4. etapa, 5. etapa, 6. etapa.

Ispravan odgovor: 2. etapa.

- (3) Verifikacija: 1. etapa, 2. etapa, 3. etapa, 4. etapa, 5. etapa, 6. etapa.

Ispravan odgovor: 3. etapa.

- (4) Usvajanje i donošenje odluke o planovima: 1. etapa, 2. etapa, 3. etapa, 4. etapa, 5. etapa, 6. etapa.

Ispravan odgovor: 4. etapa.

- (5) Razrada: 1. etapa, 2. etapa, 3. etapa, 4. etapa, 5. etapa, 6. etapa.

Ispravan odgovor: 5. etapa.

(6) Praćenje i korekcija: 1. etapa, 2. etapa, 3. etapa, 4. etapa, 5. etapa, 6. etapa.

Ispravan odgovor: 6. etapa.

**21. Analiza.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Teoretičari planiranja, a osobito praktičari, uvijek napominju veliko značenje analize kao temeljne etape procesa planiranja od čije kvalitete zavise sve ostale etape. „Svaki sat rada uloženi u analizu desetorostruko skraćuje etapu projektiranja“. Zadaća je analize da se sagleda kretanje pojava u prošlom razdoblju i iz tih kretanja kvantitativnom i kvalitativnom analizom definiraju zaključci o kretanju pojava.

Označite brojevima 1, 2 i 3 redoslijed poslova koje treba obaviti tijekom etape analize:

(1) Izrada programa i terminskog plana rada u procesu planiranja: 1, 2, 3.

Ispravan odgovor: 1.

(2) Izrada analiza kretanja svih poslovnih procesa, pojava, prilika i problema u proteklom razdoblju: 1, 2, 3.

Ispravan odgovor: 2.

(3) Ocjena navedenih kretanja temeljem podataka i pokazatelja kao kvantitativnog izraza i temeljem kvalitativne analize stručnjaka i menadžmenta: 1, 2, 3.

Ispravan odgovor: 3.

**22. Projektiranje.** Između ponuđenih odgovora, izaberite onaj koji je točan. Projektiranje / Verifikacija / Razrada je etapa u kojoj na osnovi kvantitativne i kvalitativne analize predviđamo kretanje temeljnih parametara aktivnosti u nekom budućem vremenskom razdoblju (jedna ili više godina, zadano vrijeme akcije itd.). Pri tome se koriste sljedeće metodološke kategorije: modeli posebno odabrane i komponirane grupe metoda, postupaka i tehnika za cjelokupno projektiranje (npr. Cobb-Douglas model funkcije proizvodnje ili MKS model za projektiranje broja i vrste kadrova). Modeli se danas sastavljaju kao informatički ekspertni sustavi (logistički, reprodukcijski, matematički i drugi modeli).

Ispravan odgovor: Projektiranje.

**23. Metode projektiranja.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Metode projektiranja posebno su smišljena procedura (redoslijed) aktivnosti i logički postupak u projektiranju neke pojave, koje imaju kvalitativni i kvantitativni aspekt. U praksi planiranja koriste se: metoda prosudbe eksperata, metoda korelacije, metoda komparacije, metoda ekstrapolacije trendova, metoda simulacije, intuitivna metoda, metoda komparativne analize, metoda rednih približnosti, normativna metoda itd.

Ispravan odgovor: točno.

**24. Verifikacija.** Između ponuđenih odgovora, izaberite onaj koji je točan. Nakon što smo sa stajališta stručne kompetentnosti definirali temeljne parametre budućih kretanja ključnih pojava za organizaciju, potrebno je elemente iz etape projektiranja ili neke od ključnih prognostičkih parametara verificirati i uobličiti za „ugradnju“ u planske dokumente. Nakon što se izrade elementi predviđanja pojedinih parametara plana, bez obzira na matematičku ili logičku egzaktnost metode, prijeko ih je potrebno verificirati. Verifikacija pojedinih parametara plana obavlja se obično temeljem prosudbe stručnjaka i menadžera.

Metodološki je problem u tome kako eliminirati ili umanjiti subjektivnost / objektivnost u prosudbi stručnjaka. U tu svrhu razvijene su mnoge metode, ali se i danas uglavnom rabi jedna od sofisticiranih metoda prosudbe stručnjaka poznata kao Delfi-metoda.

Ispravan odgovor: subjektivnost.

**25. Usvajanje i donošenje odluke o planovima.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Plan postaje dokument za aktivnosti tek kada prođe proceduru menadžerskog odlučivanja.

Ispravan odgovor: točno.

**26. Razrada.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Sukladno konkretnim potrebama u ovoj se etapi do detalja operacionaliziraju neki elementi kako bi mogli stvarno poslužiti kao temelj aktivnosti organizacije. Najčešće se obavljaju sljedeće aktivnosti:

- (1) Razrada bilanci i popisa aktivnosti u operativne planove (T)
- (2) Usklađivanje vremenskih tijekova (T)
- (3) Izrada prijedloga mjera za realizaciju plana (T)
- (4) Usklađuju se resursi i njihove uporabe (T)
- (5) Usklađuju se vremenski tijekovi pojedinih aktivnosti (T)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**27. Praćenje i korekcija.** Između ponuđenih odgovora, izaberite onaj koji je točan. U etapi praćenja i korekcija / analiza / projektiranja / verifikacija / usvajanja i donošenje odluke o planovima / razrada uobičajeno je u praksi provoditi sljedeće radnje:

- (1) Praćenje i analizu ostvarenja (sadržaji i informatička potpora praćenja realizacije određeni su strukturom dokumenta)
  - (2) Rebalansi i dodatno usklađivanje s drugim organizacijskim jedinicama
  - (3) Kontinuirano (rulajuće) planiranje u slučajevima kada očekujemo bitne promjene u okruženju ili djelujemo u zoni nesigurnosti.
- Ispravan odgovor: praćenja i korekcija.

**28. Pojam strategijskoga planiranja.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Sa stajališta menadžmenta, \*\*\*\*\* planiranje najviša je menadžerska razina u sustavu planiranja na kojoj se temeljem analize predviđa buduće poslovno stanje organizacije i tako određuje smjer razvitka organizacije i osiguranje resursa za ostvarenje njegove misije.

U sustavnom pristupu utvrđuju se i analiziraju čimbenici izvan organizacije i uspoređuju se sa sposobnostima same organizacije, vodeći računa o tome da će organizacija funkcionirati u neizvjesnom i promjenljivom okruženju.

Ispravan odgovor: strategijsko.

**29. Predmet strategijskog planiranja.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Sa stajališta menadžmenta, strategijsko planiranje najviša je menadžerska razina u sustavu planiranja na kojoj se temeljem analize predviđa buduće poslovno stanje organizacije i tako određuje smjer razvitka organizacije i osiguranje resursa za ostvarenje njegove misije.

U sustavnom pristupu utvrđuju se i analiziraju čimbenici izvan organizacije i uspoređuju se sa sposobnostima same organizacije, vodeći računa o tome da će organizacija funkcionirati u neizvjesnom i promjenljivom okruženju.

Iz te činjenice proizlazi predmet strategijskog planiranja, a čine ga:

- (1) Strategije (dugoročni ciljevi, smjerovi djelovanja organizacije, alokacija resursa) (T)
- (2) Politike (okviri za donošenje odluka unutar dogovorenih granica) (T)
- (3) Taktike (srednjoročni ciljevi, smjerovi djelovanja organizacije, alokacija resursa) (NT)
- (4) Operativno planiranje (razrada hijerarhijskih pomoću kojih definiramo pristup u planiranju) (NT)
- (5) Poslovno planiranje (planiranje uvođenja strateških proizvoda, tehnologija, marketinga itd.) (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**30. Svrha strategijskoga planiranja.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Predmet strategijskog planiranja čine: (1) Strategije (dugoročni ciljevi, smjerovi djelovanja organizacije, alokacija resursa), (2) Politike (okviri za donošenje odluka unutar dogovorenih granica). Svrha strategijskog planiranja jest:

- (1) Stvaranje okvira i temeljnih parametara za sve ostale planove (T)
- (2) Usmjeravanje svih planova (T)
- (3) Stvaranje temelja za taktičko planiranje pojedinih procesa, operacija itd. (T)
- (4) Utjecanje na optimalizaciju organizacijske strukture - stvaranje ishodišta i utjecanje na sve druge menadžerske funkcije (T)

(5) Zadovoljavanje zahtjeva zakonodavca i vlasnika (NT)

(6) Ništa od navedenog (NT).

**31. Pojam operativnoga planiranja.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. S menadžerskog stajališta \*\*\*\*\* planiranje ima temeljnu svrhu: postaviti operativno provjerive ciljeve koji se na kraju planskog razdoblja mogu odrediti kao ostvareni, djelomice ostvareni ili neostvareni.

\*\*\*\*\* planiranje ima svoje polazište u razradi hijerarhije ciljeva pomoću kojih definiramo pristup u planiranju. Taj pristup može biti: (1) „odozgo prema dolje“ i (2) „odozdo prema gore“.

Ispravan odgovor: operativno ili Operativno.

**32. Pristupi operativnom planiranju.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Operativno planiranje ima svoje polazište u razradi hijerarhije ciljeva pomoću kojih definiramo pristup u planiranju. Taj pristup može biti: Prvi pristup: „odozgo prema dolje“: sve polazi od strateških ciljeva. Drugi pristup: „odozdo prema gore“: „vrh“ organizacijske piramide treba informacije „odozdo“, a podređeni su motivirani za ciljeve koje su sami postavili. Nužna su oba pristupa. Ciljevi i programi tvore mrežu koja upućuje na događaje i željene rezultate.

Ispravan odgovor: točno.

**33. Operativno planiranje pomoću ciljeva.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Menadžment pomoću ciljeva (T), zadaća (NT), politika (NT), misija (NT) skup je aktivnosti usmjerenih na učinkovito ostvarenje organizacijskih individualnih ciljeva (T), zadaća (NT), politika (NT), misija (NT). To je sustav upravljanja zasnovan na operativnom planiranju izvedenom do pojedinca.

Podređeni određuju vlastite kratkoročne ciljeve (T), zadaće (NT), politike (NT), misije (NT), i zatim ih razmotre s nadređenim menadžerom, koji ima pravo „veta“ i koji osigurava povezanost sa strateškim ciljevima (T), zadaćama (NT), politikama (NT), misijama (NT) „na vrhu“.

Motivacijski učinak ovog načina operativnog planiranja: veća je radna uspješnost ljudi koji imaju vlastite ciljeve (T), zadaće (NT), politike (NT), misije (NT), od onih kojima se samo kaže „dajte sve od sebe“.

Ispravni odgovori označeni su sa (T).

**34. Provjerljivost ciljeva.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Poslovni ciljevi moraju biti provjerljivi i kvantificirani. Označite provjerive i kvantificirane ciljeve:

(1) Ostvariti razuman i dobar profit (NT)

(2) Poboljšati komuniciranje u organizaciji (NT)

(3) Poboljšati proizvodnost odjela proizvodnje i odjela prodaje (NT)

(4) Razviti bolje menadžere (NT)

(5) Uvesti kompjutorski sustav u organizaciju (NT)

(6) Ostvariti na kaju fiskalne godine, prinos od 12 % na investiciju (T)

(7) Izdavati mjesečni bilten na dvije stranice, počevši od 1. srpnja, koji neće zahtijevati više od 40 sati rada na pripremi (T)

(8) Povećati *output* proizvodnje za 5% do 31. prosinca bez dodatnih troškova i uz zadržavanje sadašnje razine kvalitete (T)

(9) Koncipirati i izvesti unutar organizacije za 100 osoba program o „Osnovama menadžmenta“ koji treba biti dovršen do 1. listopada, koji neće zahtijevati više od 200 radnih sati osoblja za razvitak menadžmenta i na kojemu će barem 90% polaznika proći na ispitu (T)

(10) Uvesti kompjutorizirani sustav kontrole u odjelu proizvodnje do 31. prosinca ove godine, koji neće zahtijevati više od 500 radnih sati analize sustava i koji će funkcionirati s ne više od 100% vremena u zastoju u prva tri mjeseca i 2% nakon toga (T).

**35. Pojam poslovnog plana.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. \*\*\*\*\* je plan jedan od specifičnih planova ili izvedbeni plan jedne aktivnosti vezan ponajprije uz poduzetnički, inovacijski, marketinški ili investicijski pothvat pojedinca ili poduzeća. Velika

poduzeća izrađuju na stotine \*\*\*\*\* planova na svim razinama organiziranja: u uvođenju novih proizvoda, financiranju poslova i investicija, marketingu proizvoda i usluga, kupnji novih poduzeća, širenju i preustroju itd.

\*\*\*\*\* plan služi poduzetnicima u sagledavanju svih koraka i resursa u pokretanju nekog posla, u planiranoj investiciji, u marketinškom ili drugom pothvatu te predvidjeti vjerojatne rezultate i ishode. Jedan od ishoda u tijeku predviđanja može biti i neuspjeh, pa \*\*\*\*\* plan može pomoći da se ne uđe u pothvat koji je osuđen na neuspjeh, iako poslovna ideja može izgledati sjajno. Jeftinije je uložiti u izradu realnog \*\*\*\*\* plana i kad je pretpostavljena aktivnost na granici uspjeha ili neuspjeha. \*\*\*\*\* plan pokazat će zašto je to tako i na taj način odvratiti poduzetnika od ulaska u pothvat koji ne jamči uspjeh.

\*\*\*\*\* plan, prema tome (1) pokazuje poduzetniku ima li njegova poslovna ideja smisla ili nema i (2) pomaže u otklanjanju mogućih poslovnih i organizacijskih pogrešaka i tako štedi vrijeme i novac.

Ispravan odgovor: Poslovni ili poslovni ili poslovnih ili poslovnog.

**35. Dijelovi poslovnog plana.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Poslovni plan treba u prvom redu biti analiza kadrovskih i drugih sposobnosti za određeni poslovni ili inovacijski pothvat ili uslugu. Trebaju biti jasni: strategija, ciljevi, organizacija, marketing, pravni aspekti i financije. Poslovni plan trebao bi odgovoriti na pitanja kao što su: (1) Što želim postići i jesam li za to sposoban (ja ili ja i poduzeće)? (2) Koji su mogući načini da bi se ostvarili ti ciljevi? (3) Što očekujemo kao rezultate/ili ishode poslovnog plana? Dijelovi poslovnog plana su:

- (1) Točno definiranje proizvoda ili usluge (T)
- (2) Analiza vlastitih snaga i slabosti (T)
- (3) Istraživanje tržišta (T)
- (4) Lokacija (T)
- (5) Izrada proizvodnog plana (T)
- (6) Marketinški plan (T)
- (7) Organizacijski plan (ustroj, kadrovi, upravljanje) (T)
- (8) Pravni status organizacije (T)
- (9) Financijski plan projekta (T)
- (10) Plan informacijskog sustava (T)
- (11) Sažetak (T)
- (12) Ništa od navedenog (NT).

## 8. Proces donošenja odluka

**1. Pojam odlučivanja.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Donošenje \*\*\*\*\* se može univerzalno definirati kao izbor između više alternativa; time određujemo buduće akcije.

Ispravan odgovor: odluka.

**2. Temeljna menadžerska vještina.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Donošenje odluka je temeljna menadžerska vještina za koju treba mnogo znanja, iskustva i informacija. Ta se vještina može dobro naučiti i s vremenom usavršavati.

Ispravan odgovor: točno.

**3. Klasifikacija odluka prema Eugenu Pusiću.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Za odlučivanje u menadžerskim procesima i u planiranju nije dovoljna intuicija, nego se proces odlučivanja mora temeljiti na znanstvenim metodama i postupcima koji su sustavno sređeni u znanstvenoj disciplini - teoriji odlučivanja. U različitim organizacijama, temeljem teorije odlučivanja,

razvijene su kvantitativne metode odlučivanja i modeli za donošenje različitih tipova odluka. Odluke su rezultat, često veoma dugih i složenih, procesa odlučivanja.

Različiti autori različito klasificiraju odluke, što je povezano s njihovim shvaćanjem menadžmenta i ustroja organizacije. Klasifikacija odluka prema Eugenu Pusiću je sljedeća:

(1) Ponavljajuće odluke, nazivaju se: rutinske odluke / adaptivne odluke / inovativne odluke.

Ispravan odgovor: rutinske odluke.

(2) Odluke kojima se rješavaju problemi, nazivaju se: rutinske odluke / adaptivne odluke / inovativne odluke.

Ispravan odgovor: adaptivne odluke.

(3) Odluke koje usmjeravaju prema cilju organizacije i njen razvoj, nazivaju se: rutinske odluke / adaptivne odluke / inovativne odluke.

Ispravan odgovor: inovativne odluke.

**4. Klasifikacija odluka prema Miji Novaku.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Za odlučivanje u menadžerskim procesima i u planiranju nije dovoljna intuicija, nego se proces odlučivanja mora temeljiti na znanstvenim metodama i postupcima koji su sustavno sređeni u znanstvenoj disciplini - teoriji odlučivanja. U različitim organizacijama, temeljem teorije odlučivanja, razvijene su kvantitativne metode odlučivanja i modeli za donošenje različitih tipova odluka. Odluke su rezultat, često veoma dugih i složenih, procesa odlučivanja.

Različiti autori različito klasificiraju odluke, što je povezano s njihovim shvaćanjem menadžmenta i ustroja organizacije. Klasifikacija odluka prema Miji Novaku je sljedeća:

(1) Najznačajnije upravljačke odluke, nazivaju se: strategijske odluke / taktičke odluke / operativne odluke.

Ispravan odgovor: strategijske odluke.

(2) Odluke koje se odnose na realizaciju strategije, nazivaju se: strategijske odluke / taktičke odluke / operativne odluke.

Ispravan odgovor: taktičke odluke.

(3) Odluke koje se odnose na izvršavanje poslova i zadaća, nazivaju se: strategijske odluke / taktičke odluke / operativne odluke.

Ispravan odgovor: operativne odluke.

**5. Programirano i neprogramirano odlučivanje.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. S radnim i regulativnim procesima u organizaciji te nizom procesa koji se odvijaju u najužoj svezi, s vrstama odluka povezani su načini odlučivanja, koje možemo generalno svrstati u dvije skupine: (a) programirano odlučivanje i (b) neprogramirano odlučivanje.

Razlika između programiranog i neprogramiranog odlučivanja jest u planovima i proceduri koju primjenjujemo te u nizu čimbenika koji determiniraju kvalitetu odlučivanja (sustav menadžmenta, znanje menadžera, težina problema koje treba rješavati itd.).

(1) Odlučivanje u rješavanju rutinskih problema u radnom procesu, koje se donosi u poznate situacije koje se ponavljaju, pri čemu su prethodno definirane kategorije odlučivanja, naziva se: programirano odlučivanje / neprogramirano odlučivanje.

Ispravan odgovor: programirano odlučivanje.

(2) Odlučivanje koje se primjenjuje se u situacijama koje se pojavljuju jedanput, koje nisu redovite i za koje nema poznatih postupaka, procedura, modela itd., naziva se: programirano odlučivanje / neprogramirano odlučivanje.

Ispravan odgovor: neprogramirano odlučivanje.

**6. Obilježja programiranog odlučivanja.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U procesu donošenja odluka neusporedivo je teže donositi neprogramirane odluke, ali je to istovremeno prilika da se mogu donositi odluke kojima se traže nova rješenja. Zato je ta situacija motivacijski činitelj i

konkretizacija uvjeta za stvaralaštvo, poticaj i kreativnost. Vezano uz programirano i neprogramirano odlučivanje uvijek se spominje problem informacije, informatičkih uvjeta. Različiti informacijski uvjeti rezultiraju različitim mogućnostima i prostorom za donošenje odluke. Obilježja programiranog odlučivanja su sljedeća:

- (1) Odluke su jako strukturirane (T)
- (2) Odluke nisu jako strukturirane (NT)
- (3) Informacije su lako dostupne (T)
- (4) Informacije nisu lako dostupne (NT)
- (5) Osnovica za rješenje su organizacijska pravila, propisi i procedure (T)
- (6) Osnovica za rješenje je prosudba i iskustva (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**7. Obilježja neprogramiranog odlučivanja.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Svaki proces odlučivanja i svaka odluka u sebi sadrži nastojanje da kao rezultat ima pozitivne učinke. U praksi se kod obaju načina odlučivanja pojavljuju i negativne posljedice, ali je mogućnost pogrešaka i negativnih posljedica u neprogramiranom odlučivanju puno veća. Drugim riječima, odlučivanje je relativno lako do trenutka kada treba izabrati jednu alternativu. Teži dio procesa jest izbor optimalne alternative, tj. donošenje optimalne odluke. Obilježja neprogramiranog odlučivanja su sljedeća:

- (1) Odluke su jako strukturirane (NT)
- (2) Odluke su loše strukturirane (T)
- (3) Informacije su lako dostupne (NT)
- (4) Informacije su teško prepoznatljive (T)
- (5) Osnovica za rješenje su organizacijska pravila, propisi i procedure (NT)
- (6) Osnovica za rješenje je prosudba i iskustva (T)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**8. Modeli donošenja odluka.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U teoriji i praksi odlučivanja temeljem teorije odlučivanja razvijeno je više modela odlučivanja. Složeni uvjeti funkcioniranja, osobito većih organizacija, zahtijevaju da se optimalno odlučivanje sve više temelji na znanstvenim modelima i tehnikama. Neki od općih modela odlučivanja koje nalazimo u suvremenoj literaturi i praksi jesu:

- (1) Racionalni model odlučivanja (T)
- (2) Bihevioralni model odlučivanja (T)
- (3) Konfliktni model donošenja odluka (T)
- (4) Ekspertni sustavi u odlučivanju (T)
- (5) Model primjene umjetne inteligencije u odlučivanju (T)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**9. Etape u donošenju odluka.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Na razvoj znanstvenog pristupa u razvoju modela i tehnika odlučivanja utjecala je: (1) uporaba znanstvenih metoda, tehnika i postupaka (metodološki aspekti) (2) sustavna orijentacija (modeli i tehnike temeljeni na općoj teoriji sustava) te (3) uporaba već gotovih ekspertnih sustava.

Etape u procesu odlučivanja su:

- (1) Prepoznavanje problema: prva etapa / druga etapa / treća etapa / četvrta etapa / peta etapa  
Ispravan odgovor: prva etapa.
- (2) Dijagnosticiranje problema: prva etapa / druga etapa / treća etapa / četvrta etapa / peta etapa  
Ispravan odgovor: druga etapa.
- (3) Uopćavanje alternativa: prva etapa / druga etapa / treća etapa / četvrta etapa / peta etapa  
(Ispravan odgovor: treća etapa).

(4) Selekcija alternativa: prva etapa / druga etapa / treća etapa / četvrta etapa / peta etapa  
Ispravan odgovor: četvrta etapa.

(5) Odluka za najpovoljnije alternative: prva etapa / druga etapa / treća etapa / četvrta etapa / peta etapa.  
Ispravan odgovor: prva etapa.

**10. Racionalni model donošenja odluka.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Racionalni model odlučivanja metodološki predstavlja sustavni („korak po korak“) proces. Taj model zasniva se na pretpostavci da menadžer koji odlučuje točno zna cilj i ima kompletne informacije o procesima. Pomoću tog modela može se donositi čitav niz taktičkih i ponekad strateških odluka.

Racionalni model sastoji se od sljedećih etapa:

(1) Prepoznavanje i operacionalizacija postignutog cilja (želje, potrebe): prva etapa / druga etapa / treća etapa / četvrta etapa / peta etapa / šesta etapa / sedma etapa / osma etapa  
Ispravan odgovor: prva etapa.

(2) Identifikacija problema: prva etapa / druga etapa / treća etapa / četvrta etapa / peta etapa / šesta etapa / sedma etapa / osma etapa.  
Ispravan odgovor: druga etapa.

(3) Određivanje tipa odluke: prva etapa / druga etapa / treća etapa / četvrta etapa / peta etapa / šesta etapa / sedma etapa / osma etapa.  
Ispravan odgovor: treća etapa.

(4) Znanstvena determinacija mogućih alternativa: prva etapa / druga etapa / treća etapa / četvrta etapa / peta etapa / šesta etapa / sedma etapa / osma etapa.  
Ispravan odgovor: četvrta etapa.

(5) Evaluacija alternativa: prva etapa / druga etapa / treća etapa / četvrta etapa / peta etapa / šesta etapa / sedma etapa / osma etapa.  
(Ispravan odgovor: peta etapa).

(6) Izbor jedne alternative: prva etapa / druga etapa / treća etapa / četvrta etapa / peta etapa / šesta etapa / sedma etapa / osma etapa.  
Ispravan odgovor: šesta etapa.

(7) Implementacija: prva etapa / druga etapa / treća etapa / četvrta etapa / peta etapa / šesta etapa / sedma etapa / osma etapa.  
Ispravan odgovor: sedma etapa.

(8) Kontrola (mjerenje i prilagođavanje): prva etapa / druga etapa / treća etapa / četvrta etapa / peta etapa / šesta etapa / sedma etapa / osma etapa  
Ispravan odgovor: osma etapa.

**11. Prednosti i ograničenja racionalnog modela odlučivanja.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Brojne su prednosti i ograničenja racionalnog modela odlučivanja. Taj model forsira onoga tko donosi odluku na odlučivanje po logičkom redu, temeljem informacija, a isključuje emocije ili socijalne pritiske. Redovita primjena racionalnih modela može često rezultirati neracionalnom odlukom. Naime, ključne ali različite informacije koje menadžer, rukovoditelj ili stručnjak ima na raspolaganju ograničavaju ga u znanstvenom definiranju alternativa, pa ako se primjenjuje kvalitetna tehnika i postupci, onda sama kvaliteta rezultira sugeriranjem jedne alternative, koja u praksi ne mora biti optimalna.

Ispravan odgovor: točno.

**12. Bihevioralni model donošenja odluka.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. U bihevioralnom / racionalnom / konfliktnom modelu odlučivanja radije se prihvaća granična nego perfektna racionalnost. Ona se zasniva na argumentu da pojedinac nerijetko donosi loše odluke, pa u



proces odlučivanja treba uključiti više osoba, tako da „kapaciteti“ svih onih koji sudjeluju u donošenju odluke u najmanju ruku „intelektualno“ pokrivaju sve aspekte problema o kojem se odlučuje. To onda rezultira odlukama prihvatljivim za većinu, koje ona u organizaciji tangira. Ovi modeli, osim individualnih, uključuju i grupne tehnike donošenja odluka, odnosno participaciju u odlučivanju (*brainstorming* tehnike i tome slično).

Ispravan odgovor: bihevioralnom.

**13. Konfliktni model odlučivanja.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Konfliktni model odlučivanja razvijen je u okviru psihologije i pripada zapravo području organizacijskog ponašanja zato što teži u procesu odlučivanja prepoznati teškoće i konfliktne situacije za one koji u njemu sudjeluju. Tijekom procesa odlučivanja prepoznaju se izazovi, procjenjuju rizici i konflikti te se traže alternative koje rješavaju konflikte i imaju jedan rezultat ili alternative u kojima ostaje konflikt ili se on povećava, ali u krajnjem rezultatu, kroz konflikt, menadžment postiže znatno više.

Ispravan odgovor: točno.

**14. Priprema odlučivanja.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Odlučivanje, kao složen poslovni proces, često je rezultat skupa mnogobrojnih parcijalnih odluka na različitim razinama i različitim mjestima odlučivanja. Odlučivanjem se uvijek teži prema kvalitetnim rješenjima. Donesene odluke trebaju se objektivno vrednovati. Temeljno pravilo jest da su dobre odluke potvrđene u praksi. Na kvalitetu odluke utječe dobra i stručna priprema.

Ispravan odgovor: točno.

**15. Subjektivni činitelji odlučivanja.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Na kvalitetu odluke bitno utječe dobra i stručna priprema, pa mnogi autori baš toj etapi pridaju ključno značenje. Pored znanja i vještina, koje su potrebne za dobru i stručnu pripremu, kvaliteta odluke ovisi i o drugim mnogobrojnim čimbenicima, kao što su:

- (1) Dobra i objektivna informiranost donosioca odluke
- (2) Općeniti stupanj obrazovanja
- (3) Obrazovanje u području odlučivanja
- (4) Motivacija
- (5) Odgovornost i stvarna moć
- (6) Utjecaj donosioca odluke

Svaki od navedenih čimbenika može, u manjoj ili većoj mjeri, utjecati na kvalitetu odluke, u pozitivnom ili negativnom smislu. Utjecaj tih čimbenika može se popraviti obrazovanjem i informiranošću, uključivanjem više ljudi u proces odlučivanja i treningom modela donošenja odluka.

Navedeni čimbenici spadaju u: subjektivne čimbenike / objektivne čimbenike / ostale čimbenike.

Ispravan odgovor: subjektivne čimbenike.

**16. Ostali činitelji odlučivanja.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Osim subjektivnih čimbenika, na odlučivanje mogu utjecati i sljedeći čimbenici:

- (1) Hijerarhija u odlučivanju i dobro izvršeno delegiranje ovlasti i odgovornosti u sustavu menadžmenta
- (2) Različiti interesi upravljača, menadžera i izvršitelja, koji mogu „zakočiti“ proceduru odlučivanja, pa ona postaje prepreka
- (3) Povlačenje po različitim nekompetentnim mjestima i razinama odlučivanja prije dolaska do kompetentnih rukovoditelja koji stvarno odlučuju
- (4) Utjecaj izabranog modela odlučivanja, a posebno metoda odlučivanja koje su primijenjene u fazi pripreme odluke
- (5) Razlike između formalnog i stvarnog procesa odlučivanja u organizaciji
- (6) Uskladenost sustava rukovođenja, horizontalno i vertikalno, s kompetencijama za donošenje pojedinih odluka.

Navedeni čimbenici spadaju u: ostale čimbenike / subjektivne čimbenike / objektivne čimbenike.

Ispravan odgovor: ostale čimbenike.

**17. Rizici u odlučivanju.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Općenito razmatrajući, sam proces odlučivanja određuju i okolnosti u kojima treba donositi odgovarajuće odluke. Te se okolnosti u prvom redu odnose na mogućnost determiniranja i mijenjanja rezultata odluke, mogu svrstati u tri kategorije:

(1) Kada su dostupne informacije potrebne za odlučivanje, zatim, kada su poznate uzročno posljedične veze te kada su poznati ishodi donesenih odluka sigurnost, tada je odlučivanje u području: sigurnosti / rizika / nesigurnosti i neizvjesnosti.

Ispravan odgovor: sigurnosti.

(2) Kada su informacije potrebne za odlučivanje nepotpune, ali se vjerojatnost ishoda može statistički ili prosudbeno utvrditi na skali od 0 do 1, tada je odlučivanje u području: sigurnosti / rizika / nesigurnosti i neizvjesnosti.

Ispravan odgovor: rizika.

(3) Kada su informacije potrebne za odlučivanje oskudne i nepouzdana, nije poznato postoji li moćnost promjene situacije, nije moguće prosuditi međusobne interakcije raznih varijabli, (primjerice: prodor na nepoznato tržište: je li poznat utjecaj čimbenika okruženja kao što su ekonomske prilike dotičnog tržišta, političko stanje, kultura, koji se sve jezici koriste osim službenog itd.), tada je odlučivanje u području: sigurnosti / rizika / nesigurnosti i neizvjesnosti.

Ispravan odgovor: nesigurnosti i neizvjesnosti.

**18. Tehnike odlučivanja u uvjetima poslovnih rizika.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Za poboljšanje kvalitete odlučivanja u uvjetima rizika i nesigurnosti rabe se posebne tehnike, među kojima su najčešće i zasnovane su ili operacijskim istraživanjima ili teoriji preferencije i korisnosti:

(1) Analiza rizika (T)

(2) Stupanj spremnosti da se prihvati rizik (T)

(3) Hazardersko odlučivanje (T)

(3) Ništa od navedenog (NT).

**19. Determinističko i stohastičko odlučivanje.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Poznavanje problemske situacije temeljna je pretpostavka uspješnog izbora alternative u odlučivanju. Kada su sve činjenice i uvjeti potrebni za odlučivanje poznati, alternativa se odabire „mehanički“, tj. logičkom operacijom zaključivanja. Međutim, u većini poslovnih slučajeva odluke se donose temeljem djelomično ili čak potpuno nepoznatih elemenata. Onda treba odlučivati temeljem vjerojatnosti.

(1) Kada su poznate sve ili većina činjenica i uvjeta koji determiniraju poslovnu odluku, tada se to naziva: determinističko odlučivanje / stohastičko odlučivanje.

Točan odgovor: determinističko odlučivanje.

(2) Kada su neki ili većina elemenata bitnih za rješenje problema neizvjesni, pa se odlučuje za alternativu s određenim stupnjem vjerojatnosti, tada se to naziva: determinističko odlučivanje / stohastičko odlučivanje.

Ispravni odgovor: stohastičko odlučivanje.

**20. Intuitivno, prosudbeno i racionalno odlučivanje.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Među čimbenicima koji determiniraju odluke prisutan je i subjektivni odabir alternativa koji čine spoj (a) inteligencije, (b) procjene i (c) racionalnosti. Stoga mnogi autori govore o (1) intuitivnom odlučivanju, (2) odlučivanju temeljem prosudbi i (3) racionalnom odlučivanju.

(1) Intuitivno odlučivanje / Odlučivanje prosudbom / Racionalno (činjenično) odlučivanje temelji se na „osjećajima“ za problem i izbor prave alternative rukovoditelji često nisu u stanju objasniti zašto izabiru baš tu alternativu. Osnova takvoga donošenja odluka često je tzv. „nagomilano iskustvo rukovoditelja“. Kad je to moguće takvo odlučivanje treba izbaciti, jer neki rukovoditelji često pogode prava rješenja, a neki skoro nikada. U praksi je uglavnom

dozvoljeno operativne odluke donositi ovim načinom, jer je operativno odlučivanje situacija koja se često ponavlja te dobar stručnjak rijetko može pogriješiti.

Ispravan odgovor: intuitivno odlučivanje.

(2) Odlučivanje prosudbom / Intuitivno odlučivanje / Racionalno (činjenično) odlučivanje zasniva se na „kopiranju“ odluke u istoj ili sličnoj situaciji, a koristi se u programiranom odlučivanju. To je najčešći oblik odlučivanja na operativnoj razini, ali ima veliki nedostatak da se prilikom promjene nekoga elementa situacije može donijeti pogrešna, često i katastrofalna odluka.

Ispravan odgovor: odlučivanje prosudbom.

(3) Racionalno (činjenično) odlučivanje / Odlučivanje prosudbom / Intuitivno odlučivanje ima najveću vrijednost jer se temelji na analitičkom pristupu ili konkretnom modelu; sastoji se od određenih etapa i koristi se u situacijama koje se ne ponavljaju. Ovaj tip odlučivanja zasnovan je na znanstvenim metodama, teoriji odlučivanja i primjenjuju se određeni modeli ili njihov dio. U ovom tipu odlučivanja uvijek preuzimamo više mogućih rješenja problema ili postizanja cilja, pa onda i određujemo više alternativa od kojih će se odabrati jedna kao najpovoljnija.

Ispravan odgovor: racionalno (činjenično) odlučivanje.

**21. Kreativnost u donošenju odluka.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. \*\*\*\*\* je važan individualni element i dimenzija u procesu odlučivanja. U organizacijama, osobito prilikom donošenja odluka, na svim razinama odlučivanja i izvršenja (odvijanja radnih procesa), treba poticati i davati šanse zaposlenima da iskažu svoju \*\*\*\*\*.

\*\*\*\*\* se može definirati kao proces razvoja originalnog i imaginarnog pogleda na situaciju.

\*\*\*\*\* ima sljedeće etape: (1) pokušaj percepcije situacije i problema, (2) priprema i prikupljanje podataka, (3) analiza situacije i podataka, (4) inkubacija (puštanje da problem „sazrije“), (5) inspiracija, (6) sinteza i iskazivanje i (7) verifikacija (u usporedbi sa željenim ciljem).

U praksi nalazimo radne i upravljačke procese koji zbog svoje prirode, u organizaciji linearnog ustrojstva, na određenim točkama ne podnose \*\*\*\*\*. To naravno ne znači da se \*\*\*\*\* ne može iskazati u drugoj, analognoj situaciji ili prilikom vrednovanja pojedinih odluka i akcija.

Ispravan odgovor: Kreativnost ili kreativnost.

**22. Društveni čimbenici poticanja kreativnosti.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Kreativnost se može definirati kao proces razvoja originalnog i imaginarnog pogleda na situaciju. Kada društvo dopušta i stimulira što veće razlike u mišljenjima, izravno potiče razvoj kreativnosti. Za poticanje kreativnosti bitni društveni čimbenici na dvije razine:

(1) Sklop političkih i zakonskih obilježja, stabilnosti pravne države, opće slobode itd., odnosno čimbenici na: makrorazini / mikrorazini.

Ispravan odgovor: makrorazini.

(2) Motivacija, obrazovanje, kvaliteta rukovođenja, poticanje stvaralačkog mišljenja itd., odnosno čimbenici na: makrorazini / mikrorazini.

Ispravan odgovor: mikrorazini.

**23. Pojedinačno odlučivanje.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. U organizacijama se odlučuje individualno i grupno, sukladno organizacijskim pravilima. Neke odluke racionalno je prepustiti da ih donese pojedinac, a druge, osobito zbog složenosti i važnosti, donose grupe. Zato je sučeljavanje pojedinačnog i grupnog odlučivanja upitno jer odgovor na to pitanje ovisi o više čimbenika kao što su: vrsta odluke (strateška, taktička, operativna), znanje i iskustvo ljudi koji sudjeluju u procesu odlučivanja, složenost procedure, metoda i tehnika itd. Ponekad sposobni, informirani, stručni iiskusni pojedinci donose brže i bolje odluke od grupe. Poznato je da specijalne (ekspertne) probleme, probleme struke, odnosno operativne probleme brže rješavaju pojedinci, pa ih treba pustiti da to i čine.

Ispravan odgovor: točno.

**24. Grupno odlučivanje.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U organizacijama se odlučuje individualno i grupno, sukladno organizacijskim pravilima. Neke odluke racionalno je prepustiti da ih donese pojedinac, a druge, osobito zbog složenosti i važnosti, donose grupe. Zato je sučeljavanje pojedinačnog i grupnog odlučivanja upitno jer odgovor na to pitanje ovisi o više čimbenika kao što su: vrsta odluke (strateška, taktička, operativna), znanje i iskustvo ljudi koji sudjeluju u procesu odlučivanja, složenost procedure, metoda i tehnika itd.

U složenim pitanjima interdisciplinarnog karaktera, kod predviđanja razvoja i slično, grupa je superiornija zato što više ljudi svojim znanjem i iskustvom pridonosi različitim etapama procesa odlučivanja i „pokriva“ problem, metode i slično. Obilježja odlučivanja u grupi jesu sljedeća:

- (1) Proces odlučivanja je sporiji u odnosu na pojedinačno odlučivanje (T)
- (2) Više ljudi pridonosi ideji (T)
- (3) Problematika odlučivanja bolje se „ekspertno“ pokriva (T)
- (4) Generira se više alternativa (T)
- (5) Potiče se veći interes za problem i rješenje (T)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**25. Polarizacija u odlučivanju.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Polarizacija ima važan utjecaj na grupno odlučivanje, a manifestira se tako da ako je netko poznat po tome da fiksira svoju odluku prije rasprave u grupi, može se očekivati da neće zadržati svoje ekstremno mišljenje i nakon donošenja odluke.

Ispravan odgovor: netočno.

**26. Participacija u odlučivanju.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Sudjelovanje nižih menadžerskih ili radnih grupa (izvršitelja) u stvarnom procesu odlučivanja menadžmenta naziva se: participacija u odlučivanju / polarizacija u odlučivanju / grupno odlučivanje.

Ispravan odgovor: participacija u odlučivanju.

**27. Informatika u odlučivanju.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Informatički pristup donošenju odluka pretežito je racionalan, tj. zasniva se na dovoljnoj količini kvalitetnih informacija. Da bi se informatički vodio proces donošenja odluke, prijeko je potrebna precizna definicija problema, mogućnost korištenja formalnih i neformalnih izvora informacija, mogućnost ponavljanja više puta s povratnom svezom itd.

Ispravan odgovor: točno.

**28. Kibernetički sustav odlučivanja.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. U razradi teorije sistema i definiranju \*\*\*\*\* pristupa organizaciji njezinu funkcioniranju, organizacija je otvoreni kompleksni dinamični sustav koji ne može funkcionirati bez jakog upravljanja i povratnih informacija, pa stoga ima obilježje \*\*\*\*\* sustava.

Upravljanje koje se temelji na povratnim informacijama jest uzročno-posljedično ili reaktivno. U takvim se sustavima donosi niz planskih odluka i odluka u situacijama kada sustav u funkcioniranju odstupa od planiranog. To su sve vrlo važne odluke, pa bi odabir loše alternative mogao dovesti do katastrofe. Zato je jedno od obilježja \*\*\*\*\* pristupa odlučivanju razvijanje modela simulacije. Sustavna je simulacija način rješavanja problema eksperimentiranjem na računalnom modelu.

Ispravan odgovor: kibernetičkoga ili kibernetičkog.

**29. Tri dijela kibernetičkoga sistema odlučivanja.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. I kibernetički modeli simulacije imaju u biti iste faze i postupke kao i klasični (1) definiranje problema, (2) odluka o alternativama, (3) izbor kriterija, (4) vrednovanje alternativa, (5) izbor alternative, (6) prosudba posljedica, (7) uvođenje rješenja u praksu. Međutim, cijeli je postupak razdijeljen na sljedeće dijelove, i to:

- (1) Metodološka definicija problema i mogućih ishoda u njegovu rješavanju (T)

- (2) Priprema simulacijskog scenarija i izbor rješenja u skladu sa željenim ciljevima i željenim ponašanjem sustava (T)
- (3) Primjena modela u konkretnoj organizaciji i na konkretnom problemu (T)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**30. Zlouporebe u odlučivanju.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Menadžeri, stručnjaci i planeri koji donose ekspertne ili menadžerske odluke trebaju svladati konceptualni, teorijski i praktični aspekt poslovnog odlučivanja zato što su danas okolnosti u kojima se donose odluke i njihovi ishodi većinom u zonama rizika i na njih utječu vrlo brze promjene u okruženju u kojem djeluje organizacija.

U odlučivanju su česte i zlouporebe u slučajevima kad se želi izbjeći odgovornost, odgoditi donošenje odluke ili „prevaliti“ odgovornost odlučivanja na druge. Tada stručnjaci ili menadžeri ponekad postupaju na sljedeće načine:

- (1) Problem se stavi na dnevni red kolegija (T)
- (2) S problemom se upoznaju „sve zainteresirane strane“ ili javnost (T)
- (3) Problem se usmjeri na nenadležne ili nekompetentne osobe (T)
- (4) Imenuje se što brojnije povjerenstvo koje razmatra problem (T)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

## 9. Organiziranje – druga menadžerska funkcija

**1. Odabir organizacijske strukture.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Organiziranje, kao druga menadžerska funkcija, može se razmatrati u užem i širem smislu. U užem smislu može se razmatrati kao uporaba organizacijskih struktura i drugih alata u ustrojavanju organizacije a u širem smislu, kada organiziranje kao menadžerska funkcija sadrži sljedeće sastavnice: (1) uporaba organizacijskih struktura, (2) formalna i neformalna organizacija, (3) organizacijska kultura i (4) organiziranje osobnog rada menadžera.

Pravilnim odabirom i uporabom organizacijskih struktura menadžment treba:

- (1) Definirati podjelu organizacije na organizacijske jedinice (T)
- (2) Oblikovati organizacijske uloge (T)
- (3) Organizirati povezanost organizacijske strukture sa sustavom menadžmenta i rukovođenja (T)
- (4) Uspostaviti ukupni sustav organizacijskog ponašanja i kvalitetu međuljudskih odnosa (T)
- (5) Definirati pravila u neformalnoj organizaciji (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**2. Podjela na organizacijske jedinice.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Jedan od prvih koraka u organiziranju organizacijskih struktura na makrorazini i mezorazini jest definiranje organizacijskih jedinica na temelju nekih kriterija, kao što su funkcije organizacije, tehnološki procesi i druge aktivnosti ljudi u organizaciji.

Aktivnosti i ljudi mogu se grupirati temeljem:

- (1) Brojeva (T)
- (2) Vremena (T)
- (3) Funkcija (T)
- (4) Teritorija (T)
- (5) Korisnika, kupaca, proizvoda, procesa ili opreme (T)
- (6) Fleksibilnih, *ad hoc* ili Mintzbergovih struktura (T)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**3. Postupci organiziranja.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Nakon što je raščlanjen ukupni zadatak organizacije, potrebno je obrnutim putem (sintezom, povezivanjem) parcijalne zadatke povezati

u takve zadatke koji će se moći dodijeliti njihovim nositeljima. Zatim je potrebno organizacijska mjesta povezati u veće cjeline koje daju organizacijske jedinice. Između tih organizacijskih jedinica potrebno je uspostaviti koordinaciju. U daljnjim postupcima organiziranja definiraju se i ključne dimenzije organizacijske strukture:

- (1) Razina formalizacije (T)
- (2) Stupanj centralizacije i decentralizacije (T)
- (3) Stupanj formalizacije (T)
- (4) Kapacitet pojedine organizacijske jedinice (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**4. Sadržaj organizacijskih uloga.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Pravilnim odabirom i uporabom organizacijskih struktura menadžment treba: (1) Definirati podjelu organizacije na organizacijske jedinice, (2) Oblikovati organizacijske uloge, (3) Organizirati povezanost organizacijske strukture sa sustavom menadžmenta i rukovođenja, (4) Uspostaviti ukupni sustav organizacijskog ponašanja i kvalitetu međuljudskih odnosa.

Nakon što su definirane organizacijske jedinice, menadžment treba oblikovati i održavati sustav organizacijskih uloga u aspektu samostalnog i timskog djelovanja. Organizacijska uloga mora sadržavati sljedeće osnovne elemente:

- (1) Provjerljive ciljeve (T)
- (2) Jasnu predodžbu dužnosti i aktivnosti (T)
- (3) Dogovoreno područje slobode odlučivanja ili ovlasti kako bi nositelj uloge znao način postizanja postavljenih ciljeva (T)
- (4) Raspolaganje potrebnim informacijama i drugim resursima za uspješan rad u toj ulozi (T)
- (5) Definirati neformalna pravila, dužnosti i aktivnosti (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**5. Zadaće oblikovanja organizacijske strukture.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Oblikovanje organizacijske strukture sastoji se od triju temeljnih zadataka:

- (1) Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća (T)
- (2) Oblikovanje organizacijskih jedinica (T)
- (3) Uspostavljanje mehanizama koordinacije (T)
- (4) Utvrđivanje glavnih poslovnih partnera (NT)
- (5) Ništa od navedenoga (NT).

**6. Uspostava organizacijske strukture.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. \*\*\*\*\* struktura, kao temeljni element organizacije, definira: (1) organizacijske dijelove između kojih je provedena podjela rada, (2) funkcije i zadatke koje pojedini dijelovi trebaju izvršavati i (3) odnose koji se uspostavljaju između tih dijelova organizacije.

Da organizacijske jedinice ne bi djelovale izolirano, potrebno ih je povezati u jedinstvenu cjelinu pomoću različitih mehanizama koordinacije. Kada se ti elementi povežu, možemo govoriti da je uspostavljena \*\*\*\*\* struktura.

Ispravan odgovor: organizacijska.

**7. Povezivanje organizacijske strukture i menadžerske aktivnosti.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Kako organizacijske jedinice ne bi djelovale izolirano, potrebno ih je međusobno povezati u jedinstvenu cjelinu pomoću različitih mehanizama koordinacije. Kada se organizacijske jedinice povežu, tada je uspostavljena organizacijska struktura.

Jedan od bitnih koordinacijskih mehanizama jest međusobno povezivanje organizacijske strukture s menadžmentom i rukovođenjem. To se čini na sljedeći način:

- (1) Utvrđivanje i klasificiranje prema složenosti rukovodstvene i menadžerske aktivnosti (T)
- (2) Grupiranje tih aktivnosti prema zadacima i ciljevima (T)

- (3) Dodjela skupnih aktivnosti pojedinim rukovoditeljima ili menadžerima zajedno s ovlastima za njihovu kontrolu i nadgledanje (T)
- (4) Utvrđivanje načina i putova vodoravne i horizontalne koordinacije između organizacijskih dijelova, rukovoditelja i menadžera (T)
- (5) Ništa od navedenoga (NT).

**8. Mehanizmi koordinacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Mehanizmi koordinacije organizacijskih struktura i menadžmenta mogu se uspostaviti na više načina:

- (1) Koordinacija putem hijerarhije (T)
- (2) Koordinacija putem pravila, programa i procedura (T)
- (3) Koordinacija putem slobode odlučivanja (T)
- (4) Koordinacija smanjenjem raspona kontrole (T)
- (5) Koordinacija povećanjem raspona kontrole (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**9. Formalna organizacija.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. \*\*\*\*\* organizacija projektirana je i normirana organizacijska struktura koja se uspostavlja zato da se optimalno usklade tokovi i odnosi svih resursa (kadrovi, oprema, sredstva, informacije itd.) i putem radnih procesa u kojima se ti resursi koriste postigne cilj organizacije.

U takvoj \*\*\*\*\* organizaciji, koja je projektirana i normirana, radni proces i radne zadaće obavljaju grupe djelatnika i menadžera u formalnim grupama.

Ispravan odgovor: Formalna ili formalnoj.

**10. Formalna grupa.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Formalna \*\*\*\*\* u organizaciji dio je organizacijske strukture, a kreirana je tako da pokrije svojim radnim kapacitetom pojedinu funkciju organizacije, ili dio funkcije grupe ili određeni srodni posao itd., kao i da generira nove ideje i pokušaju ih uklopiti u funkcioniranje ukupne organizacije. Formalna \*\*\*\*\* osniva se temeljem potrebe organizacije i rezultat je svjesne, planirane akcije menadžmenta.

Ispravan odgovor: grupa.

**11. Neformalna organizacija.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. \*\*\*\*\* organizacija predstavlja stvarno organizacijsko ponašanje zaposlenih u okvirima formalne organizacijske strukture, zasnovane na stvarnim odnosima među ljudima u procesu rada, s tim da su odnosi među ljudima zasnovani na motivima i mehanizmima socijalne interakcije i težnje za aktualizacijom individualnih potencijala i za socijalnom satisfakcijom. Ili, drugim riječima, \*\*\*\*\* organizacija kao organizacijska činjenica predstavlja stvarne neplanirane odnose među ljudima, koji nastaju u procesima rada i rukovođenja. Oni su u cilju identični s formalnom organizacijom, ali su uvijek u odnosu na nju u „pomaku“, tj. pokazuju izvjestan otklon.

Ispravan odgovor: Neformalna ili neformalna.

**12. Neformalna organizacija - mreža posebnih socijalnih odnosa.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Neformalna organizacija, kao mreža posebnih socijalnih odnosa, sastavljena je od grupa koje prate kao „sjena“ formalnu strukturu. Ta neformalna organizacija ustrojava svoja pravila ponašanja za sve članove grupe, sustav uvjerenja, ideja i vrijednosti, potiče neformalne grupne aktivnosti, sustav komunikacija itd. Primarna orijentacija neformalne organizacije i neformalnih grupa orijentacija je prema čovjeku.

Ispravan odgovor: točno.

**13. Funkcija neformalne organizacije.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Za razliku od formalne organizacije (T) / neformalne organizacije (NT), koja teži konzistentnosti i sustavnosti i koja jednostavno ne može predvidjeti i kontrolirati sve oblike ljudskog ponašanja, (neformalna organizacija (T) / formalna organizacija (NT), kao sklop stvarnih odnosa i ponašanja ljudi u organizaciji ispravlja i pojednostavnjuje složeni organizacijski mehanizam te ga prilagođava

moogućnostima i potrebama konkretnih ljudi koji rade u toj organizaciji. Stoga je neformalna organizacija (T) / formalna organizacija (NT) dinamična, u neprekidnim promjenama i postupnom prilagođavanju. Ispravni odgovori: (T).

**14. Elementi neformalne organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Neformalna organizacija ima sljedeće elemente:

- (1) Ustrojavaju se neformalne grupe (T)
- (2) Odnosi unutar i između grupa uključuje ljude, hijerarhije i statuse (T)
- (3) Oblici ponašanja uključuju ideje, norme i vrijednosti (T)
- (4) Neformalne aktivnosti (T)
- (5) Sustav komuniciranja (T)
- (6) Formalizirane i centralizirane strukture (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**15. Funkcije neformalne organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Neformalne organizacije imaju svoju funkciju u odnosu na pojedinca i u odnosu na organizaciju. Te se funkcije mogu prepoznati u sljedećim elementima:

- (1) Socijalna satisfakcija ili zadovoljenje egzistencijskih ili drugih potreba članova primarna je funkcija neformalne organizacije (T)
- (2) Kontrolira stvarno ponašanja članova temeljem koje se definira vođa za konkretna ponašanja u određenim situacijama (T)
- (3) Socijalna kontrola prema vlastitim članovima, prema drugim grupama i prema funkcioniranju organizacije (T)
- (4) Generira postojanje paralelnih sustava informacija (T)
- (5) Stvara socijalne i kulturne vrijednosti koje članovi grupe smatraju važnim (T)
- (6) Podiže kvalitetu radnog života druženjem na radu što pridonosi stvaranju identiteta i privlačnosti radne okoline (T)
- (7) Posreduje između pojedinca i formalne organizacije, podržavajući pojedinca i pružajući mu sigurnost uz poboljšavanje egzistencijske pozicije u odnosu na rukovodstvo i menadžment (T)
- (8) Pospješuje djelovanje formalne organizacije (T)
- (9) Omogućava prenošenje indirektnih inicijativa i kreativnosti (T)
- (10) Ne omogućava prenošenje indirektnih inicijativa i kreativnosti (NT)
- (11) Ne generira paralelne sustave informacija (NT)
- (12) Ništa od navedenog (NT).

**16. Preklapanje formalne i neformalne organizacije.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. U razvoju organizacijskih odnosa neformalna i formalna organizacija često se preklapaju i svojim zajedničkim djelovanjima pridonose velikoj uspješnosti neke organizacije.

Ispravan odgovor: točno.

**17. Usporedna obilježja formalne i neformalne organizacije.** Između ponuđenih tvrdnji, odaberite onu koja je točna. Označite razlike između formalne i neformalne organizacije.

- (1) Kada je organizacijska struktura planirana, racionalna i stabilna, tada je to: formalna organizacija / neformalna organizacija.

Ispravan odgovor: formalna organizacija.

- (2) Kada je organizacijska struktura spontana, emocionalna i dinamična, tada je to: formalna organizacija / neformalna organizacija.

Ispravan odgovor: neformalna organizacija.



(3) Kada su odnosi među ljudima propisani radnim procedurama, tada je to: formalna organizacija / neformalna organizacija.

Ispravan odgovor: formalna organizacija.

(4) Kada su odnosi među ljudima spontani, tada je to: formalna organizacija / neformalna organizacija.

Ispravan odgovor: neformalna organizacija.

(5) Kada je temelj interakcije obveze po funkcijama, tada je to formalna / neformalna organizacija.

Ispravan odgovor: formalna organizacija.

(6) Kada je temelj interakcije stanje i razvijenost osobina ličnosti, tada je to formalna organizacija / neformalna organizacija.

Ispravan odgovor: neformalna organizacija.

**18. Razlike između formalne i neformalne organizacije.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Menadžmenta ne smije dopustiti da dođe do prevelikog pomaka između formalne i neformalne organizacije. Taj pomak treba djelomičnom ili potpunom reorganizacijom što više približiti. Ako nastane stanje velikog pomaka između formalne i neformalne organizacije, prijeko je potrebna hitna reorganizacija.

Ispravan odgovor: točno.

**19. Vrste neformalnih grupa unutar neformalne organizacije.** Između ponuđenih tvrdnji, odaberite onu koja je točna. Neformalne grupe unutar formalne i neformalne organizacije razlikuju se po dva kriterija:

(1) Prema kriteriju socijalne interakcije, to mogu biti: interesne ili prijateljske grupe / horizontalne, vertikalne ili mješovite grupe.

Ispravan odgovor: interesne ili prijateljske grupe

(2) Prema kriteriju strukture članstva, to mogu biti: interesne ili prijateljske grupe / horizontalne, vertikalne ili mješovite grupe.

Ispravan odgovor: horizontalne, vertikalne ili mješovite grupe

**20. Obilježja neformalne organizacijske strukture.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Neformalna organizacija ima elemente koji pridonose boljem funkcioniranju formalne organizacije, ali su uočene i neke njezine disfunkcije. Disfunkcije se odnose na formalnu organizaciju, stoga rukovodstvo tom fenomenu treba posvetiti dužnu pozornost. Uzroci disfunkcije mogu biti: konfliktnost ciljeva, restrikcije (nedovoljno financijskih sredstava), konformizam, blokiranje, inercija, otpor prema promjenama itd. Neformalna organizacija, u odnosu na formalnu organizaciju, ima sljedeća temeljna obilježja:

(1) Efikasnija je nego formalna organizacija (T)

(2) Jasnija je i prepoznatljivija rukovodna mreža (T)

(3) Priznaje stvarne sposobnosti za vođenje, odnosno eliminira nesposobne rukovoditelje (T)

(4) Pronalazi sigurnosne ventile za „eksploziju emocija“ kod zaposlenih, unapređuje komunikaciju (T)

(5) Manje je efikasna nego formalna organizacija (NT)

(6) Rukovodna mreža je manje jasna i prepoznatljiva nego kod formalne organizacije (NT)

(7) Ništa od navedenog (NT).

**21. Dinamika neformalne organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U praksi je potvrđeno da svaka formalna organizacija ima u svojoj dinamici uključene neformalne grupe, odnosno neformalnu organizaciju, koja može razvijati dinamičke procese uklopive u dinamiku formalne organizacije. Među elemente dinamike neformalne organizacije možemo svrstati:

- (1) Norme i pravila ponašanja neformalne grupe (T)
- (2) Neformalne organizacijske uloge rukovoditelja i djelatnika (T)
- (3) Neformalne komunikacijske sustave (T)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**22. Norme i pravila ponašanja neformalne grupe.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Grupna dinamika odvija se temeljem nepisanih normi i ponašanja koji se dogovore i spontano uspostave u svakoj organizaciji i grupi posebno. Te norme proizlaze iz načina ponašanja, prihvaćene su od svih članova grupe a za njihovo nepridržavanje slijedi oblik društvene kazne u neformalnoj organizaciji. Funkcija normi i pravila ponašanja u neformalnim organizacijama su:

- (1) Grupi osiguravaju uspjeh ili preživljavanje (T)
- (2) Odražavaju preferenciju vodstva ili drugih utjecajnih članova grupe (T)
- (3) Osiguravaju predvidivost očekivanog ponašanja članova grupe u nekoj situaciji (T)
- (4) Poštuju specifične uloge pojedinih članova (T)
- (5) Pomažu grupi rješavanje problema interpersonalnih odnosa (T)
- (6) Otežavaju grupi rješavanje problema interpersonalnih odnosa (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**23. Uloge vođe u neformalnoj organizaciji.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Organizacijske uloge u neformalnoj organizaciji mogu se podijeliti na dvije temeljne skupine, i to na uloge u odnosu na vođu (lidera) i na uloge u odnosu na djelatnika, odnosno izvršitelja.

Obilježja neformalnih uloga vođa slijede činjenicu da neformalne organizacije nemaju jednog lidera ili vođu, nego više njih, tj. za svaku situaciju ili aktivnost imaju drugog vođu. Primjerice, onaj koji se suprotstavlja menadžmentu predstavlja zapravo samo vođu za komunikaciju s menadžerom, dok „idejni vođa“ cijele neformalne organizacije nikada ne istupa i može menadžeru ostati nepoznat.

Ispravan odgovor: točno.

**24. Uloga djelatnika u neformalnoj organizaciji.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Organizacijske uloge u neformalnoj organizaciji mogu se podijeliti na dvije temeljne skupine, i to na uloge u odnosu na vođu (lidera) i na uloge u odnosu na djelatnika, odnosno izvršitelja.

Obilježja neformalnih uloga vođa slijede činjenicu da neformalne organizacije nemaju jednog lidera ili vođu, nego više njih, tj. za svaku situaciju ili aktivnost imaju drugog vođu. Primjerice, onaj koji se suprotstavlja menadžmentu predstavlja zapravo samo vođu za komunikaciju s menadžerom, dok „idejni vođa“ cijele neformalne organizacije nikada ne istupa i može menadžeru ostati nepoznat.

Uloge djelatnika, odnosno izvršitelja u neformalnoj organizaciji mogu biti sljedeće:

- (1) Djelatnici orijentirani radnim zadaćama (T)
- (2) Djelatnici orijentirani međusobnim odnosima (T)
- (3) Opozicionari koji su uvijek protiv (T)
- (4) Ljudi koji sve potvrđuju rukovodstvu (T)
- (5) Birokrati koji se drže striktno propisa o postupcima ponašanja (T)
- (6) „Kažnjenici“, ljudi koji vole raditi sitne prekršaje, za njih biti kažnjeni i na tome graditi imidž „žrtvenog jarca“ (T)
- (7) Osamljenici (T)
- (8) Pridošlice i starosjedioci (T)
- (9) Članovi upravnog odbora (NT)
- (10) Ništa od navedenog (NT).

**25. Komunikacijski sustav neformalne organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U organizacijama, pored službenog komunikacijskog sustava i pored visokog stupnja informatizacije procesa i kompjuterizacije, neformalna organizacija uspostavlja svoj neformalni komunikacijski sustav. Za taj sustav je karakteristično da često koristi i legalne kanale formalne organizacije ili neslužbene

kanale i linije komuniciranja. Ponekad neformalni sustav komuniciranja može postati negativna pojava u organizaciji, zato što može preuzeti ili presjeći formalne kanale komuniciranja i tako usporiti rad ili druge procese. U okviru neformalnog komunikacijskog sustava mogu se često širiti destruktivne ili lažne informacije i tako negativno djelovati na funkcioniranje organizacije u cjelini.

Nakon što menadžment prepozna funkcioniranje komunikacijske mreže neformalne organizacije, on treba učiniti sljedeće:

- (1) Nastojati razgraditi neformalni sustav komunikacije te ograničiti širenje informacija putem njega (T)
- (2) Prilagoditi svoje odluke činjenici da menadžerski procesi moraju računati s neformalnim sustavom komuniciranja i da im taj neformalni sustav može pomagati (T)
- (3) Ignorirati postojanje neformalnog sustava komuniciranja (NT)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**26. Odnos menadžera prema neformalnoj organizaciji.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Nakon formalne odluke, neformalna organizacija dugo pruža otpor u svakom odlučivanju, raspravlja i otežava provođenje odluke.

Ispravan odgovor: točno.

**27. Pojam klike.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Neformalna grupa koja ne prihvaća cilj formalne organizacije naziva se \*\*\*\*\*. \*\*\*\*\* ima drugi cilj ili ciljeva, destruktivno djeluje i suprotstavlja se menadžmentu i cijeloj organizaciji. Nju vodi vrlo snažna ličnost kao idejni vođa, koji se autokratski ponaša prema sljedbenicima. To znači da se \*\*\*\*\* po ustroju bitno razlikuje od neformalne grupe koja ima prirodnog vođu i u načelu isti cilj kao formalna organizacija.

Ispravan odgovor: klika ili Klika.

**28. Odnos menadžera i klike.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Klika u organizaciji predstavlja patološku pojavu koju treba što prije ukloniti. Nikakvi kompromisi nisu mogući, a pogotovo nije moguća integracija klike u organizaciju zato što ona ima drugi cilj, obično suprotan cilj u organizacije. Zbog toga je jedini način rješavanja problema klike njezino uklanjanje. Kliku možemo ukloniti samo na jedan način - treba ukloniti vođu (ako treba i fizički). Uklanjanjem vođe sljedbenici će vrlo brzo napustiti taj cilj i s određenim otporom uključiti se u organizaciju.

Menadžer može ukloniti vođu klike:

- (1) Otpuštanjem (T)
- (2) Promaknućem (T)
- (3) Premještanjem na drugu lokaciju (T)
- (4) Povećanjem plaće i drugih beneficija (NT)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

## 10. Organizacijska kultura

**1. Pojam kulture.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. \*\*\*\*\* je skup svih procesa i tvorevina koje su nastale kao rezultat čovjekove materijalne i duhovne intervencije u prirodi, društvu i ljudskom duhu. \*\*\*\*\* ima osnovni smisao u održanju i napretku (humaniziranju) čovjeka, njegova društva i života. Navedena je definicija sintetska i obuhvaća materijalnu i duhovnu dimenziju, a isključuje one procese i tvorevine koje ne pridonose održanju i napretku ljudskoga roda i života.

Ispravan odgovor: Kultura.

**2. Pojam organizacijske kulture.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Edgar Schein definira \*\*\*\*\* kulturu kao „obrazac temeljnih pretpostavki invencije, otkrivanja i razvoja određene grupe koja uči rješavati probleme putem vanjske adaptacije i

unutarnje integracije - koja radi onoliko dobro koliko smatra da je vrijedno i misli o novim članovima na onoliko konkretan način koliko uočava, misli i osjeća u relacijama problema koje rješava“.

Ispravan odgovor: organizacijsku.

**3. Definicija organizacijske klime.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Fenomen organizacijske kulture često se izjednačava s njezinim pojavnim oblicima kao što su: identitet organizacije, moral organizacije, zadovoljstvo u poslu zaposlenih, filozofija organizacije i organizacijska klima.

Definicije organizacijske klime, koja je samo praktični izraz organizacijske kulture u dijelu organizacijskog ponašanja, kreću se u sljedećim okvirima (odaberite jedan ili više točnih odgovora):

- (1) To je subjektivna kvaliteta radne okoline koja utječe na ponašanje zaposlenih (T)
- (2) To je emocionalna osnovica, tj. psihološka atmosfera, koja proizlazi iz doživljaja okoline kao regulatora individualnoga i grupnoga ponašanja (T)
- (3) To je prošireni model motivacije (T)
- (4) To je objektivna kvaliteta radne okoline koja utječe na ponašanje zaposlenih (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**4. Definicija kulture.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. \*\*\*\*\* je relativno trajan i specifičan sustav temeljnih oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja, koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinca i grupa koje ih sačinjavaju.

Ispravan odgovor: Kultura.

**5. Sadržaji organizacijske kulture.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Sadržaj organizacijske kulture možemo podijeliti na one sastavnice koje su dostupne vanjskom opažanju i na one koje ne možemo neposredno opaziti, ali o njima možemo posredno zaključiti. Sadržaji organizacijske kulture jesu:

- (1) Vrijednosti i norme (T)
- (2) Stavovi i uvjerenja (T)
- (3) Tipični obrasci ponašanja (T)
- (4) Ideali ili uzori (T)
- (5) Običaji i rituali (obredi) (T)
- (6) Komunikacija i jezik (T)
- (7) Simboli (T)
- (8) Proizvodi i usluge (T)
- (9) Stilovi menadžmenta (NT)
- (10) Ništa od navedenog (NT).

**6. Vrijednosti.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Relativno stabilne, trajne i temeljne koncepcije poželjnog, a odražavaju se u „filozofiji“ organizacije, sloganima, simbolima itd. nazivaju se: vrijednostima / stavovima / uvjerenjima / obrascima ponašanja / idealima / uzorima / običajima / ritualima.

One su za pojedinca u organizaciji mjerilo pomoću kojega usmjerava svoje ponašanje i vrednovanje različitih alternativa djelovanja. One imaju integrativnu ulogu u organizaciji, a nastale su kao potvrda određenog načina ponašanja koje je korisno za organizaciju ili skupinu (zadovoljstvo stranaka, kvaliteta proizvoda i usluga, dobit, poduzetnička sposobnost itd.).

Ispravan odgovor: vrijednostima.

**7. Učinak zajedničkih vrijednosti u organizaciji.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Značenje je organizacijskih vrijednosti višestruko, što su istraživanjem potvrdili Kouzes i Posner anketirajući 2.300 menadžera i SAD-u, koji su izjavili da zajedničke vrijednosti u organizaciji imaju sljedeće učinke:

- (1) Razvijaju osjećaj osobne učinkovitosti (T)

- (2) Potiču visoku razinu lojalnosti poduzeću (T)
- (3) Olakšavaju postizanje suglasnosti o ključnim ciljevima organizacije (T)
- (4) Potiču etičko ponašanje (T)
- (5) Potiču norme za učinkovit rad i štedljivost (T)
- (6) Smanjuju razinu stresa i napetosti na radu (T)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**8. Norme.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. \*\*\*\*\* predstavljaju očekivanja izražena u obliku zahtjeva u odnosu na ponašanje nositelja organizacijskih uloga. One su jedan od sadržaja organizacijske kulture. To su pravila ponašanja koja su razvili kao rezultat interakcija među svima zaposlenim u organizaciji. Obično su to standardi za radno ponašanje (pisani i nepisani) pomoću kojih se vrijednosti pretvaraju u oblike praktičnog ponašanja. Uvjet za nastanak \*\*\*\*\* jest prihvaćen zajednički cilj.

Ispravan odgovor: Norme ili norme.

**9. Stavovi i uvjerenja.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Stavovi i uvjerenja / norme / obrasci ponašanja / ideali / uzori / običaji / rituali temelj su ljudskog ponašanja, a izražavaju se kroz ideale i načela koja imaju ljudi u organizaciji. Jedan od bitnih načina u njihovom izražavanju jest stvaranje i prihvaćanje imidža organizacije; također, u organizacijskoj kulturi oni se očituju kroz ponos (svijest o pripadnosti organizaciji), lojalnost, ekskluzivnost, inovacije, organizacijske promjene itd. Oni odražavaju moralnu dimenziju koja je podloga za djelovanje pojedinaca i može biti normirana u etičkom kodeksu profesije (npr. liječnički etički kodeks, etički kodeks odvjetnika, etički kodeks policije itd.).

Ispravan odgovor: stavovi i uvjerenja.

**10. Tipični obrasci ponašanja.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. U određenoj skupini, profesiji ili organizaciji javljaju se tipični \*\*\*\*\* ponašanja koji su jednaki ili slični kod svih članova. Pojedinačni oblici ponašanja združuju se u \*\*\*\*\* , pa se često izražavaju u sintagmi „kod nas se to tako radi“.

Skupine se međusobno razlikuju po oblicima ponašanja, npr. u menadžmentu neke firme običaj je da se svi oslovljavaju s *ti* i zovu po imenu; sveučilišni profesori, kada nisu baš u dobrim odnosima, oslovljavaju se s „uvaženi kolega“, a inače samo s „kolega“; svi recepcionari imaju jedan \*\*\*\*\* komunikacije s novim gostom u hotelu, a sasvim drugačiji sa starim gostom itd.

Ispravan odgovor: obrasci ili obrazac.

**11. Ideali ili uzori.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. \*\*\*\*\* ili uzori nastaju u mnogim organizacijama temeljem stvarnog uspjeha menadžera ili stručnjaka, njihova autoriteta ili karizme. Ti „heroji“ predstavljaju simbol željenog postignuća u organizaciji. Oni mogu biti i ljudi izvan organizacije i države (Bill Gates je \*\*\*\*\* uspjehs svakog poduzetnika u informatičkoj industriji), ali su to najčešće ljudi koji su utemeljili ili dobro vode organizaciju. Nekome \*\*\*\*\* predstavljaju i povijesne ličnosti, ali su to ipak najčešće živi ljudi povezani s uspješnošću organizacije, pa s njezinim propadanjem mogu lako postati „negativni heroji“.

Ispravan odgovor: Ideali ili ideal.

**12. Običaji i rituali.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. U svakoj organizaciji oblikuje se ustaljeni oblici ponašanja u različitim prigodama koji predstavljaju oblik identifikacije pojedinca ili skupine. Uvijek se nastoji da takav oblik ponašanja što duže opstane i bude dio tradicije u toj organizaciji (primjerice, ceremonija dodjele godišnjih priznanja, postupak prijama i uvođenja novoga djelatnika u posao, ceremonija promocije diplomanata, magistara i doktora znanosti itd.). Ponekad se radi o nepisanim pravilima oblačenja (npr. poslovnih tajnica, menadžera, komercijalista), uporabe automobila, održavanja proslava, svečanih i drugih sjednica itd.). Takve prepoznatljive sastavnice organizacijske kulture nazivaju se: običajima i ritualima / stavovima i uvjerenjima / normama / obrascima ponašanja / simbolima.

Ispravan odgovor: običajima i ritualima.

**13. Komunikacija i jezik.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Budući da su komunikacije živčani sustav organizacije i od velikoga značenja za njezino funkcioniranje, za učinkovito komuniciranje važan je odnos između formalnog i neformalnog komuniciranja. Za menadžment je bitno pitanje: Vjeruju li članovi organizacije više u informacije dobivene formalnim ili one dobivene neformalnim kanalima komuniciranja? Pored toga interorganizacijskog i intraorganizacijskog komuniciranja, svaki podsustav organizacije i svaka skupina razvija svoj specifičan način sporazumijevanja i komuniciranja njegujući oblike neverbalne komunikacije, svoj jezik (žargon) određene skupine ili profesije, određeni stupanj formalnosti - neformalnosti u ophođenju itd.

Ispravan odgovor: točno.

**14. Simboli.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Jedno od vidljivih obilježja koje je izraz stupnja organizacijske kulture jesu različiti \*\*\*\*\* koji su najčešće i pitanje statusa prema okruženju i statusa u organizaciji. Mnogi \*\*\*\*\* koji su vanjski znak statusa zahtijevaju i umjetničko oblikovanje, kao npr. logotip poduzeća, marka proizvoda itd. U nekim su profesijama vanjski \*\*\*\*\* odore, oznake činova, odličja na odorama, značke policajca itd. Unutar organizacije razvijaju se različiti unutrašnji statusni \*\*\*\*\* koji označavaju važnost funkcije ili radnog mjesta, odnosno određene profesije. To su npr. luksuzni ured, rezervirani parking ili mjesto u garaži, službeni automobil, kreditna kartica firme, mjesto u restoranu ili poseban restoran itd.

Ispravan odgovor: simboli.

**15. Modeli organizacijske kulture.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Budući da ne postoje jasni kriteriji za opis i vrednovanje pojedinih oblika organizacijske kulture, pokušavaju se opisati i uopćiti neke dimenzije. Zato stariji autori govore o modelima, a noviji autori o tipovima organizacijske kulture. Moorhead i Griffin navode sljedeće modele organizacijske kulture:

- (1) Parsonsov AGIL model organizacijske kulture (T)
- (2) Ouchijev model organizacijske kulture (T)
- (3) Petters-Watermanov pristup organizacijske kulture (T)
- (4) Handyjeva tipologija organizacijske kulture (NT)
- (5) Scholzova tipologija organizacijske kulture (NT)
- (6) Ništa od navedenoga (NT).

**16. AGIL model organizacijske kulture.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Parsonsov AGIL model ima klasični sociološki pristup organizacijskoj kulturu. Usmjeren je na razvoj okosnice, okvira za objašnjenje i razumijevanje sadržaja i vrijednosti u kulturnom sustavu. On specificira nekoliko funkcija koje prezentiraju sljedeći termini:

(1) *Adaptation*: sposobnost adaptacije promijenjenim okolnostima ili: prilagodba / postignuće / integracija / legitimnost.

Ispravan odgovor: prilagodba.

(2) *Goal Attainment*: sposobnosti strukturiranja i postizanje ciljeva sustava ili: prilagodba / postignuće / integracija / legitimnost.

Ispravan odgovor: postignuće.

(3) *Integration*: sposobnost objedinjavanja različitih dijelova sustava ili: prilagodba / postignuće / integracija / legitimnost.

Ispravan odgovor: integracija.

(4) *Legitimacy*: pravo opstanka i prihvaćanja ili: prilagodba / postignuće / integracija / legitimnost.

Ispravan odgovor: legitimnost.

**17. Tipologije organizacijskih kultura.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Stariji autori govore o modelima, a noviji autori o tipovima organizacijskih kultura. Navedite tipologije organizacijskih kultura:

- (1) Parsonsov AGIL model organizacijske kulture (NT)
- (2) Ouchijev model organizacijske kulture (NT)
- (3) Petters-Watermanov pristup organizacijske kulture (NT)
- (4) Handyjeva tipologija organizacijske kulture (T)
- (5) Scholzova tipologija organizacijske kulture (T)
- (6) Ništa od navedenoga (NT).

**18. Scholzova tipologija organizacijskih kultura.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Scholz (1987) u svojoj tipizaciji organizacijskih kultura vodi računa o trima dimenzijama temeljem kojih diferencira čitav niz različitih tipova kulture. To su:

- (1) Sklonost organizacije ka kontinuitetu ili k promjenama (T)
- (2) Unutarnje stanje organizacije (procedura odlučivanja i rješavanja problema) (T)
- (3) Odnosi organizacije s okolinom i posljedice tih odnosa na probleme ljudi u organizaciji (T)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**19. Stabilnost promjena.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Scholz (1987) u svojoj tipizaciji organizacijskih kultura vodi računa o trima dimenzijama temeljem kojih diferencira čitav niz različitih tipova kulture. Te su dimenzije sljedeće: (1) Sklonost organizacije ka kontinuitetu ili k promjenama, (2) Unutarnje stanje organizacije (procedura odlučivanja i rješavanja problema) i (3) Odnosi organizacije s okolinom i posljedice tih odnosa na probleme ljudi u organizaciji.

Prema kriteriju „sklonost organizacije prema kontinuitetu ili prema promjenama“, odnosno prema kriteriju „stabilnost promjena“, tipovi organizacijskih kultura mogu biti sljedeći:

- (1) Kultura organizacije je stabilna: organizacija je orijentirana prema unutarnjim aktivnostima, okrenuta je prošlosti i odbija promjene (T)
- (2) Kultura organizacija je reaktivna: organizacija prihvaća minimum poslovnih rizika (T)
- (3) Kultura organizacije je anticipativna: organizacija prihvaća uobičajene rizike i postupke promjena pod sloganom „planiraj unaprijed“ (T)
- (4) Istraživačka kultura: organizacija je orijentirana prema okolini, prihvaćanju promjena i načelu omjera dobiti i rizika (T)
- (5) Kreativna kultura: organizacije je izrazito otvorena prema okolini, ulazi u neuobičajene rizike, traga za inovacijama i promjenama (T)
- (6) Birokratska kultura: rangiranje poslova i specifikacija prava i obveza osnova je pozicije i moći pojedinca (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**20. Unutarnje stanje organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Scholz (1987) u svojoj tipizaciji organizacijskih kultura vodi računa o trima dimenzijama temeljem kojih diferencira čitav niz različitih tipova kulture. Te su dimenzije sljedeće: (1) Sklonost organizacije ka kontinuitetu ili k promjenama, (2) Unutarnje stanje organizacije (procedura odlučivanja i rješavanja problema) i (3) Odnosi organizacije s okolinom i posljedice tih odnosa na probleme ljudi u organizaciji.

Prema kriteriju „unutarnjeg stanja organizacije: procedure odlučivanja i rješavanja problema“ tipovi organizacijskih kultura mogu biti sljedeći:

- (1) Proizvodna kultura: prisutni su visoki standardi radnih postupaka s malom stručnom mogućnošću kreacija (T)
- (2) Birokratska kultura: rang poslova te specifikacija prava i obveza osnova je pozicije i moći pojedinca (T)
- (3) Profesionalna kultura: izražena je u situacijama razgranatosti i različitih zadataka te zahtijeva visokostručan rad specijalista i podrazumijeva kompetenciju – natjecanje (T)
- (4) Kultura organizacije je stabilna: organizacija je orijentirana prema unutarnjim aktivnostima, okrenuta je prošlosti i odbija promjene (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**21. Odnos organizacije s okolinom.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Scholz (1987) u svojoj tipizaciji organizacijskih kultura vodi računa o trima dimenzijama temeljem kojih diferencira čitav niz različitih tipova kulture. Te su dimenzije sljedeće: (1) Sklonost organizacije ka kontinuitetu ili k promjenama, (2) Unutarnje stanje organizacije (procedura odlučivanja i rješavanja problema) i (3) Odnosi organizacije s okolinom i posljedice tih odnosa na probleme ljudi u organizaciji.

Prema kriteriju „odnosi organizacije s okolinom i posljedice tih odnosa na probleme ljudi u organizaciji“ tipovi organizacijskih kultura mogu biti sljedeći:

- (1) Organizacijska kultura „čvrstih i hrabrih momaka“ stvara se u poslovima visokog rizika, s brzim *feedback*-om za odluke i akcije; takva kultura zahtijeva ljude spremne za prihvaćanje svakog rizika (T)
- (2) Organizacijska kultura „puno rada - puno zabave“ karakteristična je za organizacije s radnim procesom niskoga rizika i brzog *feedbacka*; zasniva se na timskom radu i zajedničkom rješavanju problema (T)
- (3) Organizacijska kultura „kladim se na svoju organizaciju“ prepoznatljiva je po zahtjevnim odlukama s velikim ulogom i eventualno dugoročnim učinkom, gdje zaposleni čekaju nekoliko godina da bi provjerili učinke odluka (je li se investicija uopće isplatila) (T)
- (4) Proizvodna kultura: prisutni su visoki standardi radnih postupaka s malom stručnom mogućnošću kreacija (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**22. Procesna kultura.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Dimenzija koja strukturira „procesnu kulturu“ prepoznatljiva je u organizacijama koje ne nameću nikakav ili mali rizik i koje su orijentirane prema hijerarhiji, odnosno koncentrirane na to da se posao obavlja, a ne na rezultate i uspješnost organizacije.

Ti tipovi organizacijske kulture mogu se prepoznati u cjelokupnoj organizaciji ili nekim njihovim dijelovima, ovisno o parcijalnim ciljevima i zadacima koje imaju. Ova organizacijska kultura usmjerena je na „kulturu odvijanja svih procesa u organizaciji“ (radni, upravljački, rukovodni itd.).

Ispravan odgovor: točno.

**23. Handyjeva tipologija organizacijske kulture.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Stariji autori govore o modelima, a noviji autori o tipovima organizacijskih kultura: (1) Parsonsov AGIL model organizacijske kulture, (2) Ouchijev model organizacijske kulture, (3) Petters-Watermanov pristup organizacijske kulture, (4) Scholzova tipologija organizacijske kulture i (5) Handyjeva tipologija organizacijskih kultura. Handyjeva tipologija opisuje sljedeće tipove organizacijskih kultura:

- (1) Kultura moći (birokratska kultura) (T)
- (2) Kultura uloga (birokratska kultura) (T)
- (3) Timska kultura (T)
- (4) Kultura pojedinca (T)
- (5) Procesna kultura (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**24. Kultura moći.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Kultura organizacije koja ima jaku središnju figuru, odnosno ima središte moći i utjecaja od kojega, po funkciji ili linijskim kanalima, teže komunikacija, naziva se: kultura moći / kultura uloga / timska kultura / kultura pojedinca / procesna kultura. Uspješnost takvih organizacija ovisi o kvaliteti tih središnjih osoba, međusobnom ponašanju te dobrim komunikacijama.

To su pouzdane organizacije koje brzo reagiraju na sve promjene. Kod njih je problem veličina, zato što veličina ograničava takav način funkcioniranja organizacije.

Stoga se u razvijanju toga tipa kulture u velikim organizacijama koristi decentralizacija odlučivanja i organizacijskog ustroja pomoću mreže malih autonomnih fleksibilnih organizacijskih jedinica.

Ispravan odgovor: kultura moći.



**25. Kultura uloga.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Kultura uloga / Kultura moći / Timska kultura / Kultura pojedinaca specifična je za birokratski ustroj i temelji se na liniji prava i procedure“, jako su izražene organizacijske uloge (funkcije), opis poslova, pravila itd., i sve je to važnije od ljudi. Moć (vlast) pojedinaca i skupina temelji se na funkcijama i pozicijama u organizacijskoj hijerarhiji, a radni procesi nastoje postići visoku stabilnost i usmjerenost na proceduru, a ne toliko na rezultate. Osobine su joj neosjetljivost na promjene, predvidljivost i sigurnost zaposlenih. Svaka promjena doživljava se kao prijetnja učinkovitosti.

Ispravan odgovor: Kultura uloga.

**26. Timska kultura.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Timska kultura / Kultura uloga / Kultura moći / Kultura pojedinaca usmjerena je na zadaće, projekte, akcije i slučajeve u kojima tim ili grupa potiču aktivnost individualnih intelektualnih potencijala i onemogućavaju prejaku dominaciju rukovodnih ljudi. Ova kultura podrazumijeva dominaciju organizacijskog ustroja (matričnog, projektnog i sl.) koja omogućava brzo restrukturiranje na drugi zadatak. Autoritet pojedinca jest autoritet znanja, a ne funkcije ili dobiti. Naglašena je grupa, stručnost, efikasnost, ali se očekuje i nagrada za rezultat. Nešto je otežana kontrola iako je organizacijski naglasak na ljudima.

Ispravan odgovor: Timska kultura.

**27. Kultura pojedinca.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Kultura \*\*\*\*\* danas postoji rijetko, zato što su zadaće organizacije složene i obično ih rješava više ljudi. U toj kulturi središnja su točka pojedinci, a organizacija i njezin ustroj samo su okvir za ostvarivanje ciljeva pojedinaca. Cilj organizacije postoji samo zbog pojedinačnog cilja (primjerice, projektni biro, konzultantske organizacije, posredničke organizacije).

Ispravan odgovor: pojedinca.

**28. Utjecaj menadžera na organizacijsku kulturu.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Menadžeri, osobito vrhovni, stvaraju klimu u poduzeću. Njihove vrijednosti utječu na usmjerenost tvrtke. Podsjećamo da su vrijednosti trajna uvjerenja o tome što je ispravno a što nije, odnosno pomoću uvjerenja menadžment usmjerava aktivnosti i ponašanja zaposlenih.

Iako menadžment određuje vrijednosti, mora biti svjestan da neke „tvrde“ promjene u organizacijskoj kulturi moraju doći s dna organizacije. U svim istraživanjima organizacijske kulture naglašena je velika važnost menadžmenta u njezinu kreiranju, održavanju i promjenama, pa stoga mnogi govore o upravljanju organizacijskom kulturom. Menadžerski postupci pomoću kojih se može utjecati na organizacijsku kulturu jesu sljedeći:

- (1) Menadžersko prihvaćanje postojanja organizacijske kulture (T)
- (2) Učenje organizacijske kulture od strane menadžera (T)
- (3) Menadžerske promjene u organizacijskoj kulturi (T)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**29. Menadžersko prihvaćanje postojanja organizacijske kulture.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Najviši rukovoditelji, koji su kreatori ciljeva i strategije, također moraju biti svjesni da sustav organizacijske kulture postoji ali da ne utječe na ponašanje svih zaposlenih u organizaciji.

Ispravan odgovor: netočno.

**30. Učenje organizacijske kulture od strane menadžera.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Menadžerski aspekt učenja organizacijske kulture odvija se procesom socijalizacije koji se temelji na promatranju tijekom komuniciranja i prihvaćanju određenih obrazaca ponašanja. Tu su naznačeni svi mehanizmi grupne interakcije, naročito na konkretnoj razini prihvaćanja „supkultura“ odgovarajućih profesionalnih skupina ili organizacijskih jedinica.

Ispravan odgovor: točno.

**31. Promjene organizacijske kulture.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Ukoliko se istraživanjima ili opservacijama (promatranjima) prepoznaju otkloni od pozitivnih obilježja organizacijske kulture, glavno rukovodstvo mora pokušati uvesti promjene. Mijenjanje kulture može trajati dugo, čak od 5 do 10 godina. Zahtijeva mijenjanje vrijednosti, simbola, mitova i ponašanja. Potrebno je prvo razumjeti staru kulturu, prepoznati poželjnu potkulturu u organizaciji i nagraditi one koji je provode u život.

Gagliardi navodi da se promjene organizacijske kulture odvijaju u četiri faze, i to:

(1) Menadžment ponudi neku novu viziju organizacijskog cilja i njemu primjerene uloge pojedinih članova organizacije. To je: prva faza promjene organizacijske kulture / druga faza promjene organizacijske kulture / treća faza promjene organizacijske kulture / četvrta faza promjene organizacijske kulture.

Ispravan odgovor: prva faza promjene organizacijske kulture.

(2) Nova se vizija počne ostvarivati kada članovi podnu raditi po novom, što je kritična faza. Članovi organizacije s vremenom mogu prihvatiti novu praksu, a ako se ona pokaže neuspješnom, to je prilika da rukovodstvo ponudi novu mogućnost, u protivnom će doći do vraćanja na stare obrasce ponašanja. To je: prva faza promjene organizacijske kulture / druga faza promjene organizacijske kulture / treća faza promjene organizacijske kulture / četvrta faza promjene organizacijske kulture.

Ispravan odgovor: druga faza promjene organizacijske kulture.

(3) Razdoblje kada se novi način rada potvrđuje u praksi i organizacija preusmjerava od promatranja učinaka na razumijevanje uzroka organizacijskog ponašanja. To je: prva faza promjene organizacijske kulture / druga faza promjene organizacijske kulture / treća faza promjene organizacijske kulture / četvrta faza promjene organizacijske kulture.

Ispravan odgovor: treća faza promjene organizacijske kulture.

(4) Novi način djelovanja promijeni organizacijske vrijednosti do te mjere da ih članovi organizacije više i ne smatraju novima. To je: prva faza promjene organizacijske kulture / druga faza promjene organizacijske kulture / treća faza promjene organizacijske kulture / četvrta faza promjene organizacijske kulture.

Ispravan odgovor: četvrta faza promjene organizacijske kulture.

## 11. Upravljanje ljudskim potencijalima organizacije

**1. Potencijali ili resursi organizacije.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Kada se govori o potencijalima ili resursima organizacije, onda ekonomska i organizacijska teorija svrstava sve resurse organizacije u sljedeće temeljne skupine:

(1) Materijalno-financijski resursi: sirovine, materijali, energija, imovina, financijska sredstva i financijski potencijali itd.

(2) Tehnološko-organizacijski resursi: znanost, tehnika, tehnologija, *know-how*, informacije, organizacija rada itd.

(3) \*\*\*\*\* potencijali: zaposleni i oni koje pripremamo za poslove te menadžment sa svojim sposobnostima, znanjima, vještinama, navikama, drugim osobinama ličnosti, motivacijom, kulturom itd.

Ispravan odgovor: Ljudski.

**2. Pojam radne snage.** Kada govorimo o pojedincima u organizaciji, poznati su nam pojmovi: radnik, djelatnik, zaposlenik, namještenik, službenik, dužnosnik, rukovoditelj, menadžer itd. Također, u značenju ukupnosti ljudskog potenciju organizacije ili neke zajednice poznati su nam termini: radna snaga, personal, kadrovi, ljudski resursi, ljudski potencijali, ljudski kapital itd.

Ukupnost fizičkih i duhovnih sposobnosti koje postoje u tjelesnoj, živoj čovjekovoj ličnosti koje stavlja u pokret kad god proizvodi upotrebne vrijednosti ma koje vrste naziva se \*\*\*\*\*. Ili, \*\*\*\*\* je trošenje čovjekove sposobnosti za rad.

Ispravan odgovor: radna snaga.

**3. Pojam kadrova.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. U doba zrele industrijske revolucije i početka informatičkog doba sve osobe koje se pripremaju za rad, sve zaposlene i potencijalno zaposlene te osobe u mirovini (seniorski potencijal) čije se iskustvo i znanje može iskoristiti u savjetodavnom smislu ili u kritičnim situacijama, nazivaju se kadrovi.

Ispravan odgovor: točno.

**4. Pojam ljudskih potencijala.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Sve sposobnosti, znanja, osobine ličnosti, motivacija, inventivnost, kreativnost itd. što ih ljudi posjeduju i što u organizaciji samo djelomice aktualiziraju nazivaju se \*\*\*\*\*. Budući da se dio toga ne aktualizira, a dalje se razvija ili mijenja, osobito učenjem, ljudi uvijek posjeduju jedan dio neiskorištenog potencijala koji ih onda čini najvrjednijim resursom organizacije.

Ispravan odgovor: ljudski potencijali ili ljudski resursi ili ljudskim potencijalima ili ljudskim resursima.

**5. Pojam ljudskog kapitala.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Ljudski kapital (*human capital*) jest koncept koji posebno ističe ulogu znanja, obrazovanja i sposobnosti ljudi za vođenje i unapređenje gospodarstva i drugih djelatnosti. Obično je povezan s ulaganjem u povećanje sposobnosti čovjeka da svojim znanjem koje povećava obrazovanjem, svojim sposobnostima koje razvija, svojim zdravljem u koje se ulaže, „stvaralački djeluje i doprinosi ukupnoj reprodukciji društva“. T. W. Schultz dijeli cjelokupni kapital na ljudski i ostali kapital, s time da se ljudski kapital stvara ulaganjem u čovjeka i njegovim zalaganjem u stjecanju znanja, informiranje i zdravstvenu zaštitu.

Ispravan odgovor: točno.

**6. Pojam funkcije u organizaciji.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Razvoj ljudskih potencijala u organizaciji ima najmanje četiri različita značenja i to: (1) menadžerska funkcija, (2) posebna poslovna (operativna) funkcija organizacije, (3) specifična filozofija menadžmenta i (4) znanstvena disciplina.

Dio zadatka poduzeća, veća ili manja skupina međusobno srodnih ili istovrsnih poslova ili radnih operacija koje određenim sredstvima obavlja organizacijski definirana skupina ljudi posebne stručnosti naziva se: funkcija organizacije / menadžerska funkcija / filozofija menadžmenta / znanstvena disciplina.

Ispravan odgovor: funkcija organizacije.

**7. Funkcija razvoja ljudskih potencijala.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Klasifikaciju poslovnih funkcija prema P. Sikavici i M. Novaku jest sljedeća: (1) funkcija istraživanja i studija razvoja, (2) razvojna funkcija, (3) funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, (4) nabavna funkcija, (5) proizvodna funkcija, (6) prodajna funkcija, (6) financijska funkcija te (7) infrastrukturne službe (informatička služba, služba za organizaciju, kontroling, pravna, planska, statistička, opća služba).

Funkcija razvoja ljudskih potencijala: jest temeljna poslovna funkcija organizacije i funkcija menadžmenta / nije temeljna poslovna funkcija organizacije i funkcija menadžmenta.

Ispravan odgovor: jest temeljna poslovna funkcija organizacije i funkcija menadžmenta.

**8. Dvije skupine zadaća menadžmenta u razvoju ljudskih potencijala.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U klasifikacijama menadžerskih funkcija razvoj ljudskih potencijala javlja se kao treća menadžerska funkcija (planiranje, organiziranje, razvoj ljudskih potencijala, vođenje i kontrola) pod različitim nazivima kao što su: kadrovanje (M. Buble), kadrovsko popunjavanje (Weichrich - Koontz) i razvoj ljudskih potencijala (F. Bahtijarević-Šiber).

U razvoju ljudskih potencijala menadžment ima dvije skupine zadaća, i to:

- (1) Zadaće koje se odnose na razvoj ljudskih potencijala kao menadžerske funkcije (T)

(2) Zadaće koje se odnose na usmjeravanje i vođenje razvoja ljudskih potencijala kao poslovne funkcije organizacije (T)

(3) Zadaće koje se odnose na istraživanje i razvoj (NT)

(4) Ništa od navedenog (NT).

**9. Razvoj ljudskih potencijala sa stajališta menadžerske funkcije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Razvoj ljudskih potencijala kao menadžerske funkcije može se promatrati sa sljedećih stajališta:

(1) Definiranje strategija i politika organizacije (T)

(2) Izbor menadžerskih kadrova organizacije (T)

(3) Ocjenjivanje i motiviranje kadrova (T)

(4) Razvoja karijere (T)

(5) Upravljanje promjenama (T)

(6) Ništa od navedenog (NT).

**10. Schulerov 5-P model.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Strategijom organizacije definiraju se dugoročni ciljevi, funkcioniranje i razvoj organizacije te se dimenzioniraju za to potrebni potencijali. Otuda je jasno da menadžment mora razviti strategiju razvoja ljudskog potencijala kao jednu od najvažnijih strategija. Ljudski potencijali organizacije predstavljaju njezinu stratežijsku prednost, ali samo onda kada je njihov razvoj usklađen s drugim strategijama. Razvoj ljudskih potencijala nesumnjivo određuju korporativna, poslovna, funkcionalne i razvoje strategije, ali i čitav niz socijalnih, političkih, kulturoloških i drugih čimbenika.

Schulerov 5-P model, polazi od ukupne strategije organizacije i stratežijskih poslovnih potreba, definira aktivnosti koje vode do strategije menadžmenta ljudskih potencijala. Aktivnosti strategije menadžmenta ljudskih potencijala:

(1) P-1 Način na koji tretiramo i vrednujemo ljude u organizaciji, naziva se: filozofija (engl. *philosophy*) / politike (engl. *politics*) / programi (engl. *programs*) / praksa (engl. *practice*) / procesi (engl. *processes*).

Ispravan odgovor: filozofija (engl. *philosophy*).

(2) P-2 Pravci aktivnosti usklađivanja zahtjeva poslovanja i programa razvoja ljudskih potencijala, naziva se: filozofija (engl. *philosophy*) / politike (engl. *politics*) / programi (engl. *programs*) / praksa (engl. *practice*) / procesi (engl. *processes*).

Ispravan odgovor: politike (engl. *politics*).

(3) P-3 Artikulacije strategije razvoja ljudskih potencijala kroz koordinaciju promjena koje su potrebne da se prilagode ljudi promjenama koje će uslijediti u poslovanju, naziva se: filozofija (engl. *philosophy*) / politike (engl. *politics*) / programi (engl. *programs*) / praksa (engl. *practice*) / procesi (engl. *processes*).

Ispravan odgovor: programi (engl. *programs*).

(4) P - 4 Vođenje i upravljanje procesima razvoja ljudskih potencijala i definiranje organizacijskih uloga, naziva se: filozofija (engl. *philosophy*) / politike (engl. *politics*) / programi (engl. *programs*) / praksa (engl. *practice*) / procesi (engl. *processes*).

Ispravan odgovor: praksa (engl. *practice*).

(5) P - 5 Formulacija i implementacija svih aktivnosti i nositelja, naziva se: filozofija (engl. *philosophy*) / politike (engl. *politics*) / programi (engl. *programs*) / praksa (engl. *practice*) / procesi (engl. *processes*).

Ispravan odgovor: procesi (engl. *processes*).

**11. Poslovne strategije poduzeća prema S. Trevenu 1.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U većim ili dobro organiziranim i vodenim poduzećima strategije se segmentiraju sukladno različitim razinama menadžmenta, pa se tako prema S. Trevenu definiraju:

- (1) Globalna ili opća strategija poduzeća (T)
- (2) Poslovna strategija poduzeća (T)
- (3) Funkcijske strategije poduzeća (T)
- (4) Praktične strategije (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**12. Poslovne strategije poduzeća prema S. Trevenu 2.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. U većim ili dobro organiziranim i vodenim poduzećima strategije se segmentiraju sukladno različitim razinama menadžmenta, pa se tako prema S. Trevenu definiraju: (1) globalna ili opća strategija poduzeća, (2) poslovna strategija poduzeća i (3) Funkcijske strategije poduzeća.

(1) Strategija koju donosi najviše vodstvo organizacije i koja je sukladna izabranom konceptu strateškog razvoja organizacije, njezinoj misiji i viziji, koja obuhvaća strateške ciljeve organizacije, određuje strateška područja djelovanja, definira alokaciju resursa te pored financijskih i materijalnih definira kvalitativne ciljeve (primjerice, socijalni razvoj, poslovnu kulturu itd.), ona se naziva: globalnom strategijom organizacije / poslovnom strategijom organizacije / funkcijskom strategijom organizacije.

Ispravan odgovor: globalnom strategijom organizacije.

(2) Strategija koja obuhvaća sve tržišne segmente koji donose dobit, kojom se razrađuju konkretni poslovni ciljevi i koji se povezuju s resursima i ograničenjima te se za pojedine ciljeve zadužuju organizacijske jedinice uvijek vodeći računa o usklađenosti s globalnom strategijom, ta strategija se naziva: globalnom strategijom organizacije / poslovnom strategijom organizacije / funkcijskom strategijom organizacije.

Ispravan odgovor: poslovnom strategijom organizacije.

(3) Strategija koja pridonosi ostvarenju poslovnih i globalnih strategije na pojedinim funkcionalnim područjima (proizvodnja, prodaja, financije, marketing, ljudski potencijali itd.), naziva se: globalnom strategijom organizacije / poslovnom strategijom organizacije / funkcijskom strategijom organizacije.

Ispravan odgovor: funkcijskom strategijom organizacije.

**13. Pojam poslovne politike.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. \*\*\*\*\* je usmjeravanje neke aktivnosti u određenom pravcu radi postizanja točno određenih ciljeva ili određenog cilja.

U planskoj i menadžerskoj terminologiji \*\*\*\*\* se smatra okvirom za realizaciju poslovne strategije u nekoj poslovnoj funkciji, odnosno \*\*\*\*\* je okvir u kojemu menadžeri donose konkretne poslovne odluke.

Ispravan odgovor: Politika ili politika.

**14. Pojam politike razvoja ljudskih potencijala.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Politika razvoja ljudskih potencijala je sustav normi, načela, postupaka i odluka o pitanjima razvoja ljudi, koji su utemeljeni na stručnim dostignućima i prihvaćeni od strane menadžmenta kao dio poslovne politike.

Politika razvoja ljudskih potencijala, prema ovoj koncepciji ima sljedeće elemente:

- (1) Ciljevi organizacije u području razvoja ljudskih potencijala (T)
- (2) Principi temeljem koji se donose odluke (T)
- (3) Kriteriji u odlučivanju (T)
- (4) Metode, postupci i sredstva za realizaciju konkretnih zadataka u području razvoja ljudskih potencijala (T)
- (5) Globalna (opća) strategija poduzeća (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**15. Ciljevi kadrovske politike.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Svi pojedinačni ciljevi politike razvoja ljudskih potencijala trebaju doprinijeti općem

cilju a to je: formiranje i razvoj svakog djelatnika i menadžera kao kompleksne ličnosti. Ciljevi kadrovske politike (ili politike organizacije u području razvoja ljudskih potencijala) su sljedeći:

- (1) Postizanje kadrovske strukture sukladno strukturi rada (T)
- (2) Osiguranje takvih radnih uvjeta da se stvore uvjeti i mogućnosti za obrazovne, kulturne, sportske, kulturne i druge aktivnosti (T)
- (3) Osiguranje profesionalnog razvoja i napredovanja uposlenika sukladno s mogućnostima organizacije i pojedinca (T)
- (4) Humanizacija odnosa na radu što je ujedno i doprinos većoj produktivnosti rada (T)
- (5) Obrana od samovolje i drugih oblika neprimjerenog ponašanja u međuljudskim odnosima (T)
- (6) Usklađivanje globalne strategije poduzeća s funkcijskom strategijom menadžmenta ljudskih potencijala (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**16. Principi kadrovske politike.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Principi / Ciljevi / Kriteriji u odlučivanju / Metode / Postupci / Sredstva temeljem kojih se donose odluke vezane za razvoj ljudskih potencijala u organizaciji jesu:

- (1) Adekvatnost izbora ljudi na radna mjesta i funkcije temeljem njihovih sposobnosti, znanja, vještina, motivacije i etičkih vrijednosti
- (2) Selektivnost, što podrazumijeva zdravu konkurenciju sposobnosti i znanja, mogućnost zamjene onih ljudi koji ne obavljaju posao i funkciju na očekivani način itd.
- (3) Permanentnost obrazovanja i profesionalnog razvoja
- (4) Informiranje u svim njegovim aspektima
- (5) Materijalno i nematerijalno stimuliranje ljudi za rad
- (6) Dugoročnost politike razvoja ljudskih potencijala
- (7) Socijalna sigurnost.

Ispravan odgovor: Principi.

**17. Kriteriji u odlučivanju o razvoju ljudskih potencijala.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Kriteriji koji služe u procesu donošenja odgovarajućih odluka obično se ugrađuju u normativne akte organizacije i vrlo su konkretni, neposredno se primjenjuju i direktno utječu na kvalitetu odluka koje se odnose na djelatnike i menadžere. Kriteriji se mogu klasificirati po različitim osnovama kao što je npr. obvezatnost, sadržaji itd.

Prema obvezatnosti, postoje obvezatni i \*\*\*\*\* kriteriji.

Obvezatni kriteriji uvijek se primjenjuju prilikom donošenja odgovarajuće odluke ili obavljanja određenog procesa u razvoju ljudskih potencijala. Oni su ugrađeni u normativne akte (pravilnike ili organizacijske napatke) i njihova je primjena obvezatna.

\*\*\*\*\* kriteriji koriste se onda kada se pomoću obvezatnih kriterija ne može donijeti odluka (npr. kada se na natječaj javi više kandidata koji ispunjavaju sve uvjete, primjenjuje se dodatni pomoćni kriterij kako bi se oni diferencirali).

Ispravan odgovor: pomoćni.

**18. Razvoj ljudskih potencijala kao poslovnu funkciju organizacije.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Razvoj ljudskih potencijala kao poslovna funkcija u ovom kontekstu može se sadržajno odrediti kao skupina \*\*\*\*\* i organizacijskih oblika za njihovo izvršenje. Procesi u okviru funkcije razvoja ljudskih potencijala različito su klasificirani tako da neki autori nabrajaju i do pedesetak \*\*\*\*\*, dok drugi temeljem najnovijih istraživanja sintetiziraju slične postupke u jedinstvene procese pa je njihov broj mnogo manji.

Svi autori navode četrnaest \*\*\*\*\* razvoja ljudskih potencijala: planiranje i utvrđivanje potreba, pribavljanje i selekcija, zapošljavanje i radni odnosi, obrazovanje i inoviranje znanja, vrednovanje i

motiviranje (uključujući i sustave plaća), razvoj karijere i sustavi napredovanja, sigurnost u svim aspektima te standard.

Ispravan odgovor: procesa.

**19. Organizacijski oblici stručnog rada u funkciji razvoja ljudskih potencijala.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Služba za razvoj ljudskih potencijala ili služba ljudskog kapitala u novim organizacijskim strukturama čine jednu od temeljnih stožernih organizacijskih jedinica zato što uz nju odgovornost za ljudski potencijal pored stručnjaka imaju i svi menadžeri, a posebno menadžer zadužen za to područje.

Funkciju razvoja ljudskih potencijala obavljaju tri strukture:

- (1) Upravljači i vlasnici: odgovorni su za globalnu strategiju razvoja ljudskih potencijala (T)
- (2) Menadžeri: odgovorni za rezultate poduzeća, uključujući i menadžera odgovornog za razvoj ljudskih potencijala (T)
- (3) Stručnjaci i stručne službe te specijalisti za konkretne procese razvoja ljudskih potencijala (T)
- (4) Djelatnici: operativni i neposredni izvršitelji (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**20. Procesi rada na razvoju i korištenju ljudskih potencijala organizacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odaberite jedan ili više točnih odgovora. S gledišta teorije sustava kao teorije organizacije, proces je skup međusobno povezanih ili ovisnih resursa i aktivnosti u transformiranju ulaza (input) u projektirani izlaz (output), pri čemu izlaz iz jednog procesa može značiti ulaz u sljedeći proces. Svaki proces sastoji se od ulaza, postupaka i izlaza (postupak je utvrđeni način rada, odnosno logički redosljed poslova i zadaća koji se obavljaju radi postizanja određenog rezultata; to je zapravo utvrđeni način odvijanja jedne radne operacije ili više njih). Procesi rada na razvoju i korištenju ljudskih potencijala organizacije su sljedeći:

- (1) Definiranje menadžerske strategije i politike razvoju i korištenja ljudskih potencijala organizacije (T)
- (2) Projektiranje radnih mjesta (T)
- (3) Utvrđivanje potreba i planiranje razvoja ljudskih potencijala (T)
- (4) *Benchmarking* ljudskih potencijala (T)
- (5) Pribavljanje i odabir (selekcija) djelatnika i menadžera (T)
- (6) Zasnivanje radnog odnosa i zaključivanje ugovora o radu ili menadžerskog ugovora (T)
- (7) Uvođenje djelatnika u posao (T)
- (8) Motiviranje ljudi za rad (T)
- (9) Obrazovanje zaposlenih i obrazovna funkcija organizacije (T)
- (10) Ocjenjivanje i razvoj karijere (T)
- (11) Razvoj i unapređenje organizacijske kulture u funkciji menadžmenta ljudskih potencijala (NT)
- (12) Ništa od navedenog (NT).

**21. Projektiranje radnih mjesta.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Stručni postupci analize radnih mjesta, procjene rada i osobina личности potrebnih za rad, analize opasnosti i osposobljavanje za rad na siguran način spadaju u proces rada na razvoju i korištenju ljudskih potencijala pod nazivom: projektiranje radnih mjesta / utvrđivanje potreba i planiranje / *benchmarking* ljudskih potencijala / pribavljanje i odabir djelatnika i menadžera.

Rezultat ovog procesa jest katalog poslova i potrebnih znanja, vještina i drugih zahtjeva za njihovo izvršenje. Temeljem kataloga poslova definiraju se radna mjesta, timovi, grupe i sl. i to se onda regulira normativnim aktom o unutarnjem ustrojstvu. Katalog i sistematizacija radnih mjesta često su sastavni dio kupljene tehnologije i *know-how*-a, ali se ipak moraju u konkretnim uvjetima prilagođavati.

Ispravan odgovor: projektiranje radnih mjesta.

**22. Utvrđivanje potreba i planiranje razvoja ljudskih potencijala.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Utvrđivanje potreba i planiranje razvoja ljudskih potencijala / Projektiranje radnih mjesta / *Benchmarking* ljudskih potencijala / Pribavljanje i odabir djelatnika i menadžera jest skupina postupaka istraživanja i utvrđivanja potreba o profilu i broju ljudi, njihovim konkretnim znanjima i vještinama te planiranje zadovoljenja tih potreba u realnom vremenu. Ovaj proces na razvoju i korištenju ljudskih potencijala organizacije jest dio strategijskih, operativnih i poslovnih planova, a u svojoj razradi temeljni je dokument za odlučivanje i stručni rad na korištenju i razvoju ljudskih potencijala organizacije.

Ispravan odgovor: Utvrđivanje potreba i planiranje razvoja ljudskih potencijala).

**23. *Benchmarking* u planiranju i razvoju ljudskih potencijala.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Smisao *benchmarkinga* jest uspoređivanje s konkurentima koji su najbolji u toj djelatnosti radi spoznaje kako su oni postali prvi. To je proces prilagođavanja tuđih rješenja svojoj situaciji, konkretnije, to je proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda ili usluga, opreme, postupaka, ali i znanja i vještina ljudi s najboljom praksom s ciljem poboljšanja vlastitog poslovanja. Kada su u pitanju ljudski potencijali, u procesu *benchmarkinga* treba provjeriti sljedeće postupke:

- (1) Pribavljanja odabira i raspoređivanja menadžera i djelatnika (T)
- (2) Procedure uvođenja u posao i sustav motivacije (plaće i drugi motivatori) (T)
- (3) Inoviranje znanja i promocije (promaknuća) (T)
- (4) Vrednovanje postignuća djelatnika i menadžera (T)
- (5) Ocjenjivanje zadovoljstva i međuljudskih odnosa (T)
- (6) Poslovne ciljeve i planove organizacije (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**24. Pribavljanje i odabir djelatnika i menadžera.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Broj djelatnika i menadžera potrebnih nekoj organizaciji ovisi o veličini i kompleksnosti organizacijske strukture, o planovima ekspanzije i stopi fluktuacije. U praksi imamo vanjske i unutarnje izvore budućih djelatnika i nositelja menadžerskih funkcija, koje menadžment može iskoristiti na različite načine.

Prednosti promicanja potencijalnih kandidata iz organizacije jesu sljedeći:

- (1) Potencijalni kandidati poznati su menadžmentu i uz objektivne podatke o sposobnostima i obrazovanju lakše ih se može u cjelini procijeniti (T)
- (2) Promicanje vlastitih potencijalnih kandidata ima motivacijsku vrijednost za sve ljude u organizaciji zato što vide da bolji rad i veća sposobnost donose mogućnosti napredovanja (T)
- (3) Izbor osobe iz organizacije ekonomični je i jednostavniji (T)
- (4) Radna sredina, odnosno kolege poznaju kandidata i lako prihvataju činjenicu njegovog promaknuća (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**25. Zasnivanje radnog odnosa.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Zasnivanje radnog odnosa uređeno je nizom normativnih akata, od međunarodnih do autonomnih akata organizacije. To su: (1) konvencije i preporuke Međunarodne organizacije rada, Vijeća Europe i Europske unije, (2) Ustav i radno zakonodavstvo Republike Hrvatske, (3) kolektivni ugovori, statuti, pravilnici i odluke te (4) ugovori o radu ili menadžerski ugovori. Poslodavac i posloprimac subjekti su radnog odnosa, koji zaključuju ugovor o radu ili menadžerski ugovor kojim utvrđuju međusobne obveze i prava uključujući i zaštitne mehanizme s obje strane. Prema Zakonu o radu ugovor o radu mora sadržati sljedeće podatke:

- (1) Nazivi stranaka i njihovo sjedište odnosno prebivalište (T)
- (2) Vreme zaključivanja ugovora i trajanju radnog odnosa (T)
- (3) Naziv, vrsta i narav posla na koji se radnik raspoređuje (T)
- (4) Opis poslova (T)



- (5) Podaci i trajanje radnog tjedna (radno vrijeme) (T)
- (6) Trajanje plaćenoga godišnjeg odmora (T)
- (7) Osnovna plaća, naknade i razdoblja isplate (T)
- (8) Otkazni rokovi (T)
- (9) Naziv prethodnog poslodavca (NT)
- (9) Ništa od navedenog (NT).

**26. Uvođenja djelatnika u posao.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U našoj praksi djelatnik se u posao može uvesti na dva načina, i to: (1) kroz pripravnički (vježbenički) staž, za one koji se prvi put zapošljavaju u struci i (2) standardnom procedurom uvođenja u posao, za djelatnike s iskustvom; ona može biti s pokusnim rokom na određeno vrijeme ili bez njega. Bez obzira na to o kojem se načinu radi, stručnjaci, neposredni rukovoditelji i menadžeri moraju proces uvođenja radnika u posao projektirati, normativno regulirati i izvesti tako da izvrše sljedeće zadaće:

- (1) Dovršavanje (finalizaciju) profila zadaća (T)
- (2) Problem ulasku u socijalnu grupu (T)
- (3) Otklanjanje naivnih očekivanja (T)
- (4) Prilagodba novom okruženju (T)
- (5) Priprema napuštanja organizacije (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**27. Faze uvođenja radnika u posao.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. U našoj praksi djelatnik se u posao može uvesti na dva načina, i to: (1) kroz pripravnički (vježbenički) staž, za one koji se prvi put zapošljavaju u struci i (2) standardnom procedurom uvođenja u posao, za djelatnike s iskustvom; ona može biti s pokusnim rokom na određeno vrijeme ili bez njega. Bez obzira na to o kojem se načinu radi, stručnjaci, neposredni rukovoditelji i menadžeri moraju proces uvođenja radnika u posao projektirati, normativno regulirati i izvesti tako da izvrše sljedeće zadaće: (1) Dovršavanje (finalizaciju) profila zadaća, (2) Problem ulasku u socijalnu grupu, (3) Otklanjanje naivnih očekivanja i (4) Prilagodba novom okruženju.

Sustavno uvođenje radnika u posao odvija se u sljedećih pet faza:

- (1) Priprema koja obuhvaća pripremu radnog mjesta, zaštitnih sredstava, obavijest menadžeru, neposrednom rukovoditelju i drugim djelatnicima o dolasku novoga radnika, imenovanje mentora itd.: 1. faza, 2. faza, 3. faza, 4. faza, 5. faza.

Ispravan odgovor: 1. faza.

- (2) Predstavljanje neposrednom pretpostavljenom, kolegama, partnerima i ostalima s kojima će surađivati: 1. faza, 2. faza, 3. faza, 4. faza, 5. faza.

Ispravan odgovor: 2. faza.

- (3) Informiranje o strategiji i ciljevima poduzeća, načinu funkcioniranja, rukovođenja i menadžmenta, upoznavanje s normativnim aktima, procesima rada i dokumentacijom. U nekim poduzećima postoji praksa organiziranja uvodnog seminara, treninga ili instruktaze: 1. faza, 2. faza, 3. faza, 4. faza, 5. faza.

Ispravan odgovor: 3. faza.

- (4) Uhodavanje kroz pomoć, savjete, nadzor i analizu rezultata, što je zadaća mentora: 1. faza, 2. faza, 3. faza, 4. faza, 5. faza.

Ispravan odgovor: 4. faza.

- (5) Ocjenjivanje probnog ili vježbeničkog rada temeljem praćenja mentora, dnevnika ili posebnog ispita: 1. faza, 2. faza, 3. faza, 4. faza, 5. faza.

Ispravan odgovor: 5. faza.

**28. Pojam motivacije.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljenje tih potreba naziva se \*\*\*\*\*. \*\*\*\*\* u svom temelju uvijek ima potrebe na osnovi kojih se rađaju želje, a sve to se odražava u čovjekovoj psihi tvoreći intelektualnu, emocionalnu, voljnu ili intencionalnu i vrijednosnu komponentu i potiču ga na akciju.

(Ispravan odgovor: motivacija ili Motivacija).

**29. Motiviranje ljudi u organizaciji.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odaberite jedan ili više točnih odgovora. S obzirom na složenost motivacije jedni menadžeri rabe posebne motivacijske tehnike, drugi se orijentiraju na obogaćivanje posla, a treći na nagrađivanje. Menadžment ima zadaću da u organizaciji uspostavi sustav korištenja motivatora i motivacijskih čimbenika pomoću kojih će poticati zaposlene na aktivnosti svih vrsta.

Motivatore dijelimo na sljedeće skupine, i to:

- (1) Materijalne motivacijske čimbenike kao što su plaće, novčane nagrade, pogodnosti na radu (službeni automobil, kreditna kartica i sl.) (T)
- (2) Nematerijalne motivacijske čimbenike kao što su priznanja, odličja, proglašenja „menadžerom godine“ i slično (T)
- (3) Kazne, kao negativni motivacijskih čimbenik (T)
- (4) Socijalizacijski motivacijski čimbenici (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT)

**30. Sustavi motivacijskih poticaja.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U teoriji i praksi menadžmenta preporuča se uspostava sastava motivacijskih poticaja kako bi se što učinkovitije iskoristili motivatori. Taj sustav sastoji se od sljedećih elemenata:

- (1) Plaće i dodaci kao relativno pravedan sustav koji vrednuje složenost posla, kvalifikacije, uvjete rada i sl., ali i učinak te druge postignute rezultate (T)
- (2) Plaćene beneficije, plaćen odmor, plaćen 2. i 3. stup mirovinskog osiguranja, plaćeno životno osiguranje, dodatno zdravstveno osiguranje itd. (T)
- (3) Pogodnosti poseban restoran za menadžere, automobil za stalno korištenje, rezervirani parking itd. (T)
- (4) Poticaji plaćanje sudjelovanja u radu odbora i komisija, sudjelovanje menadžera u podjeli profita, kupnja dionica s popustom, nagrada za znatne uštede ili uspjeh u rješavanju važnih problema itd. (T)
- (5) Nagrade za minimum zastoja i kvarova u tehnologiji, za kvalitetu rada, godišnje nagrade, jubilarne nagrade itd. (T)
- (6) Unapređivanje organizacijskih ciljeva i poslovnih politika poduzeća, osobito menadžerskih funkcija (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**31. Suzbijanje demotivacije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Ako menadžer primijeti znakove demotivacije, treba odmah utvrditi radi li se o pojedincu ili grupi. U razgovorima treba odmah eliminirati nespornosti, dezinformacije i nepotrebne strahove, pa krenuti na stvaranje pozitivnog radnog ozračja. U cilju povećanja radnog elana i suzbijanja demotivacije, moguće je koristiti sljedeće postupke:

- (1) Poticanje inicijativa (T)
- (2) Motiviranje pojedinaca (T)
- (3) Motiviranje grupe (T)
- (4) Prevenција demotivacije (T)
- (5) Suzbijanje demotivacije (T)
- (6) Raspoređivanje demotiviranog radnika na drugo radno mjesto (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**32. Obrazovanje.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. U informatičko doba znanje postaje najvažniji resurs i strategijska prednost svake organizacije. Ljudi u organizaciji posjeduju tražena znanja i vještine, ali znanja brzo zastarijevaju, što definira zadaću društva, organizacije i pojedinca u stjecanju novih znanja i inoviranju već stečenih. Zato je UNESCO još 1970. godine usvojio koncepciju cjeloživotnog (permanentnog) obrazovanja kao temelja svake reforme obrazovnog sustava u pojedinim državama.

Ispravan odgovor: točno.

**33. Čimbenici obrazovanja.** U informatičko doba znanje postaje najvažniji resurs i strategijska prednost svake organizacije. Ljudi u organizaciji posjeduju tražena znanja i vještine, ali znanja brzo zastarijevaju, što definira zadaću društva, organizacije i pojedinca u stjecanju novih znanja i inoviranju već stečenih. Zato je UNESCO još 1970. godine usvojio koncepciju cjeloživotnog (permanentnog) obrazovanja kao temelja svake reforme obrazovnog sustava u pojedinim državama. Prema toj koncepciji, kada je u pitanju uloga organizacije u obrazovanju, onda tu ulogu određuju tri skupine čimbenika. Sljedeće skupine čimbenika uparite s točnim odgovorima.

(1) Brzi razvoj znanosti, tehnike i tehnologije, osobito informatičke; Globalizacija gospodarskih i drugih sektora; Koncepcije obrazovnih reformi itd., označava: globalne, svjetske čimbenike / dostignute razine razvitka države ili regije / konkretne organizacijske elemente.

Ispravan odgovor: globalne, svjetske čimbenike.

(2) Kulturna, gospodarska, opće obrazovna, društvena i politička razina razvitka; Koncepcija i javni sustav obrazovanja; Sustav zanimanja i kvalifikacija itd., označava: globalne, svjetske čimbenike / dostignute razine razvitka države ili regije / konkretne organizacijske elemente.

Ispravan odgovor: dostignute razine razvitka države ili regije

(3) Misija, strategija i struktura konkretne organizacije; Obrazovna i profesionalna struktura zaposlenika; Obrazuje li javni obrazovni sustav potrebne profile? Tempo i vrste tehnoloških i organizacijskih promjena; Razvijenost sustava napredovanja i razvoja karijere itd., označava: globalne, svjetske čimbenike / dostignute razine razvitka države ili regije / konkretne organizacijske elemente.

Ispravan odgovor: konkretne organizacijske elemente.

**34. Segmenti sustava obrazovanja.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Navedite segmente ili vidove obrazovanja:

(1) Školovanje od osnovnog do visokog obrazovanja: stjecanje širokog profila zanimanja (T)

(2) Stručno osposobljavanje: stjecanja zanimanja uskog profila (T)

(3) Stručno usavršavanje: specijalizacija, dokvalifikacija, inoviranje znanja (T)

(4) Prekvalifikacija: prvog, drugog ili trećeg stupnja (T)

(5) Stručno osposobljavanje: specijalizacija, dokvalifikacija, inoviranje znanja (NT)

(5) Ništa od navedenog (NT).

**35. Društvo znanja.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Pravilno iskorištavanje znanja ljudi u organizaciji zahtijeva novi pristup cjeloživotnom obrazovanju polazeći od zakonitosti da „tehnološki razvoj ovisi o kvalitetnome znanstvenom sustavu i sustavu obrazovanja koji povezuje sve etape - od znanstvenog otkrića do primjene“. Tako je nastala koncepcija „društva znanja“ iz koje se na razini organizacije razvila praktična koncepcija „organizacije koja uči“ ili „učeca organizacija“.

Ispravan odgovor: točno.

**36. Organizacija koja uči.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Organizacija koja uči definira se kao „organizacija koja je sposobna stvarati, pridobivati i prenositi znanje i na toj osnovi vršiti stalne promjene“. Označite obilježja takve organizacije:

(1) Pridobivanje je novoga znanja stalno, a ne povremena aktivnost (T)

- (2) Organizacija ima razvijene mehanizme prijenosa individualnog učenja na skupinu (T)
- (3) Novo znanje temelj je za promjene u organizaciji (T)
- (4) Stalno pridobivanje novoga znanja i na njegovoj osnovi mijenjanje aktivnosti, sastavni je dio strategije organizacije (T)
- (5) Organizacija stimulira učenje: individualno, grupno i timsko (T)
- (6) Učenje generira novu zajedničku viziju razvoja organizacije u budućnosti (T)
- (7) Organizacija je preko učenja otvorena prema okruženju (T)
- (8) Organizacija nije preko učenja otvorena prema okruženju (NT)
- (9) Ništa od navedenog (NT).

**36. Ocjenjivanje uspješnosti djelatnika i menadžera.** Između ponuđenih tvrdnji, odaberite onu koja je točna.) Ocjenjivanje uspješnosti definira se kao formalizirani sustav periodičnog pregleda i evaluacije uspješnosti na radu svakoga pojedinog menadžera ili djelatnika. Većina sustava za ocjenjivanje uspješnosti djelatnika i menadžera smatra se: pouzdanim / nepouzdanim.

Ispravan odgovor: pouzdanim.

**37. Pojam karijere.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Karijera je individualni pogled na slijed stavova i ponašanja vezanih uz posao kroz radni vijek koji se također prenose na sve druge životne radnje za to vrijeme. Iako je karijera shvaćena kao promicanje na poslove višeg ranga, ona uz radne aspekte uključuje i promjene u vrijednostima, stavovima i motivaciji. Razvoj karijere veže se uz slijed iskustava vezanih za posao, ali u definiciju karijere ulaze i druga iskustva s područja političkog rada, bavljenja glazbom, sportom, humanitarnom djelatnošću itd.

Ispravan odgovor: točno.

**38. Vrste karijere.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Karijera je individualni pogled na slijed stavova i ponašanja vezanih uz posao kroz radni vijek koji se također prenose na sve druge životne radnje za to vrijeme. Iako je karijera shvaćena kao promicanje na poslove višeg ranga, ona uz radne aspekte uključuje i promjene u vrijednostima, stavovima i motivaciji. Istraživanja su pokazala da postoje tri temeljna smjera napredovanja:

(1) Promocija na radnom mjestu ili premještanje na funkciju višeg ranga; odnosno democija ili premještanje na funkciju nižeg ranga, naziva se: vertikalno napredovanje / horizontalno napredovanje / dijagonalno napredovanje.

Ispravan odgovor: vertikalno napredovanje.

(2) Promjena radnih mjesta istog ili sličnog ranga, ali s drugom strukturom poslova, odnosno istom strukturom poslova u drugoj organizacijskoj jedinici, naziva se: vertikalno napredovanje / horizontalno napredovanje / dijagonalno napredovanje.

Ispravan odgovor: horizontalno napredovanje.

(3) Promjena funkcija, odjela, odsjeka ili timova u istoj organizaciji, naziva se: vertikalno napredovanje / horizontalno napredovanje / dijagonalno napredovanje.

Ispravan odgovor: dijagonalno napredovanje.

**39. Menadžment promjena i ljudski potencijali.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U današnje vrijeme intenzivnih procesa znanstveno-tehničke revolucije temeljno obilježje organizacijskog razvoja jesu stalne promjene u organizaciji čiji je cilj učiniti organizaciju učinkovitijom. U tim organizacijama uočena su česta restrukturiranja i promjene s ciljem: Brže + Fleksibilnije + Manji utrošak resursa. Uvođenje promjena izaziva kod zaposlenih otpor promjenama, a upravljanje tim primjenama predstavlja jedan od najvažnijih menadžerskih problema današnjice.

Tehnološki gledano, promjena je prijelaz iz sadašnjeg u buduće organizacijsko stanje u tri faze:

- (1) Sadašnje stanje organizacije (T)
- (2) Prijelazna faza ili faza promjena u organizaciji (T)
- (3) Željeno stanje organizacije (T)

- (4) Prethodno stanje organizacije (NT)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**40. Izvori otpora promjenama.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U menadžmentu promjena temeljna je zadaća svladavanje ili smanjenje otpora promjenama, pri čemu je temeljno pravilo: poznavanje promjene otklanja nesigurnosti i otpore. Ako zaposleni ne znaju svrhu, karakter, tijek i implikacije promjena, nastaju nepotrebni otpori zbog nerazumijevanja i straha. Preporuka je da se već fazi pripreme alternativnih odluka uključe svi koji su neposredno zainteresirani u razmišljanje i traženje rješenja. Pored toga, postoje i dalje realni psihološki rizici i nesporazumi koji povećavaju otpor. Stoga je prijeko potrebno da menadžment prepozna izvore otpora promjenama:

- (1) Nesigurnost: što promjene donose svakom pojedincu (T)
- (2) Socijalni gubici: promjene narušavaju socijalne odnose, posebno među djelatnicima i odnos između podređenih i nadređenih (T)
- (3) Ekonomski gubici: tehnološki višak radnika (T)
- (4) Neprilike: potrebe za prekvalifikacijom, dodatnim znanjima, nove tehnike, nove procedure (T)
- (5) Gubitak kontrole: gubi se moć nad nekim poslovima i situacijama (T)
- (6) Nepredvidive posljedice: organizacijska promjena u jednoj organizacijskoj jedinici traži promjene i u drugima (T)
- (7) Udružena opozicija: organizirana ili spontana skupina ljudi pogođenih promjenama (T)
- (8) Opasnost od gubitka utjecaja i moći: strukture u organizaciji koje nakon promjena gube dotadašnju moć i utjecaj (T)
- (9) Preferencija promjenama: ljudi su po svojoj naravi skloni promjenama (NT)
- (10) Ništa od navedenog (NT).

**41. Načela etičnosti.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Menadžment i stručni rad na razvoju ljudskih potencijala zahtijeva visoke etičke i moralne standarde kako bi se osiguralo povjerenje javnosti i vjera djelatnika u njihov integritet i poštenje. Pravila moralnog ponašanja menadžmenta i stručnog rada na razvoju ljudskih potencijala objedinjuje se u odgovarajućem etičkom \*\*\*\*\*.

Ispravan odgovor: kodeksu.

## 12. Vođenje – četvrta menadžerska funkcija

**1. Pojam vođenja i vodstva.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Kada je u pitanju vodstvo, trebamo razlikovati pojmove vođenje (engl. *leading*) od pojma vodstvo (engl. *leadership*).

(1) Vođenje / vodstvo je prenošenje čovjekove vizije, viših ciljeva na druge ljude uz podizanje ljudskih mogućnosti na višu razinu, često do maksimalnih mogućnosti. Ono je je socijalni proces u kojem jedna osoba utječe na ponašanje drugih bez vidljivog utjecaja na njihovu volju.  
Ispravan odgovor: Vođenje.

(2) Vođenje / vodstvo je skup procesa usmjerenih na pridobivanje članova organizacije da rade zajedno na promicanju interesa te organizacije. Prema H. Koontzu ono je menadžerska funkcija utjecanja na druge ljude da bi oni pridonijeli grupnim i organizacijskim ciljevima.  
Ispravan odgovor: vodstvo.

**2. Obilježja vodstva kao menadžerske funkcije.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Obilježja vodstva kao menadžerske funkcije jesu sljedeća:

- (1) Vodstvo se zasniva na mehanizmima socijalne interakcije: imitacija, sugestija, socijalne stimulacije, socijalna inhibicija itd. (T)
- (2) Čimbenici konkretne situacije oblikuju konkretno ponašanje vođa i sljedbenika (T)

- (3) U svakom konceptu menadžerskog vodstva nastoje se osmisliti konkretni načini utjecanja na druge ljude (T)
- (4) Utjecaj vođe vezan je za njegove osobne karakteristike (T)
- (5) Moć vođe ovisi o prihvaćanju utjecaja od strane sljedbenika (T)
- (6) U fokusu vodstva jest motivacija i grupna dinamika (T)
- (7) Vođe žele postići entuzijazam, dragovoljnost i participaciju ljudi u ostvarivanju organizacijskih ciljeva (T)
- (8) Vodstvo je izrazita socijalna vještina menadžera koja se odnosi na praktičnu primjenu u funkciji ostvarivanja ciljeva organizacije (T)
- (9) Moć vođe ne ovisi o prihvaćanju utjecaja od strane sljedbenika (NT)
- (10) Ništa od navedenog (NT).

**3. Vođe i sljedbenici.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Vođa je čovjek koji uspijeva u praksi ostvariti utjecaj na druge ljude. Stoga menadžer kao vođa obavlja sljedeće aktivnosti:

- (1) Koordinira grupne aktivnosti (T)
- (2) Posreduje u grupnim i međugrupnim konfliktima (T)
- (3) Objašnjava i precizira ciljeve i inspirira sljedbenike objašnjavajući viziju (T)
- (4) Inicira i ubrzava aktivnosti u radnim i drugim procesima (T)
- (5) Organizira timove i grupe te ih prezentira unutar organizacije i prema van (T)
- (6) Poduzima aktivnosti vezane uz poboljšanje integracije grupa i timova pruža sigurnost i optimizam u problemskim situacijama (T)
- (7) Nagrađuje, motivira, obnavlja i razvija grupu ili tim (T)
- (8) Ne poduzima aktivnosti vezane uz poboljšanje integracije grupa i timova niti pruža sigurnost i optimizam u problemskim situacijama (NT)
- (9) Ništa od navedenog (NT).

**4. Promjene u značenju vodstva.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Pod utjecajem promjena u tehnologijama, a posebno u organiziranju rada, u suvremenom menadžmentu dolazi do promjene značenja vodstva:

- (1) Menadžeri 70-ih godina 20. stoljeća mogli su većinu promjena predvidjeti planom (T)
- (2) Menadžeri informatičkog doba moraju imati viziju i manje se oslanjati na dugoročne planove (T)
- (3) Mijenja se karakter organizacijske hijerarhije te strukture postaju „spljoštene“ i fleksibilnije (T)
- (4) Menadžeri su uključeni u rad timova, odjela, skupina i projekata (T)
- (5) Umjesto formalnog autoriteta znanje i inovativnost igraju presudnu ulogu (T)
- (6) Vođe su potrebne na svim razinama menadžmenta (T)
- (7) Vođe nisu potrebne na svim razinama menadžmenta, već samo na neposrednoj i srednjoj razini (NT)
- (8) Ništa od navedenog (NT).

**5. Utjecaj nasljeđa na sposobnosti vođenja.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Geni i obitelj nemaju ulogu u razvitku nekih predispozicija za vođenje.

Ispravan odgovor: netočno.

**6. Aktivnosti vodstva.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Geni i obitelj imaju ulogu u razvitku nekih predispozicija za vođenje. Vodstvo se i uči! To su utjecaji izvan nasljedstva i obitelji, kao što su: radno iskustvo, teškoće, prilike, obrazovanje, modeli organizacijskih uloga, mentori itd. Za vodstvo su važni sljedeći elementi: izazovni zadaci i problemi, dobri i loši primjeri i uzori, zadaci u kojima su proširili znanje i iskustvo, mentorstvo i učenje od viših u hijerarhiji, zadaci timova i iskustvo u timskom radu, razvojni poslovi i specijalni projekti, pohađanje sastanaka izvan temeljne odgovornosti, poslovi

suradnika menadžera, formalni programi obrazovanja, osposobljavanja i treninga. Glavne aktivnosti vodstava su sljedeće:

- (1) Svi aspekti motivacijskih procesa (T)
- (2) Koordiniranje grupnih i individualnih akcija (T)
- (3) Djelovanje mehanizmima grupne interakcije (T)
- (4) Problemske i konfliktne situacije (T)
- (5) Jačanje autoriteta vodstva temeljem pozicije (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**7. Karizmatički vođa.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. \*\*\*\*\* vođa je ona osoba koja inspirira svoje sljedbenike na način da su oni spremni podrediti osobne interese interesima organizacije koju vodi takav vođa.

Ovaj vođa ima sljedeće osobine: (1) samopouzdanje, (2) promicanje novih vrijednosti, (3) vizija koja idealizira ciljeve različite od sadašnjosti, (4) netipično ponašanje, često suprotno normama.

Sljedbenici takovog vođe su samouvjereni, javno podupiru svoga vođu, spremni su raditi duže i postižu bolje rezultate od grupa i organizacija koje nemaju takvog vođu.

Ispravan odgovor: karizmatički.

**8. Teorije vodstva.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. S organizacijskog stajališta vodstvo je važno zato što snažno utječe na ponašanje pojedinca i grupe (bihevioristički pristup). Stoga se u teorijama vođenja razlikuje usmjerenost pojedinih autora na osobine menadžeru (pojedinačni pristup) i usmjerenost na njihovo ponašanje (drugi pristup).

Temeljem tih dvaju pristupa i temeljem tih dviju usmjerenosti (prema osobinama ličnosti i prema ponašanju), u teoriji vodstva postoje četiri tipa i objašnjenja:

- (1) Fizičke osobine vođe manje su važne; ponekad je važan opći dojam koji uključuje težinu, visinu itd. (T)
- (2) Osobine ličnosti vođe nalaze se na mnogim „poželjnim“ listama; dominiraju inicijativnost, samoaktualizacijske težnje, agresivnost, postignuća u obrazovanju (T)
- (3) Intelektualne sposobnosti vođe, među kojima se ističe verbalni čimbenik i obilježja relativno visoke inteligencije (T)
- (4) Fizičke osobine vođe iznimno su važne, osobito opći dojam, koji uključuje težinu, visinu itd. (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**9. Aktivnosti u vođenju.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U stručnim raspravama o funkcijama menadžmenta, pored klasičnih pet funkcija, naglašava se zahtjev za uvođenje još jedne funkcije - upravljanje promjenama.

U suvremenom vođenju govori se o trima glavnim aktivnostima procesa vođenja:

- (1) Stvaranje vizije organizacije (T)
- (2) Svrstavanje drugih uz viziju organizacije (T)
- (3) Pokretanje drugih na akciju (T)
- (4) Vođe s dovoljno velikom vizijom savladavaju sve prepreke (NT)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**10. Stvaranje vizije.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. \*\*\*\*\* je pogled unaprijed sa svojstvom uočavanja i stupnjem jasnoće koji ne mogu postidi drugi. Ona ima stratejsku usmjerenost i motivacijski poticaj. \*\*\*\*\* nastaje ili kao rezultat brainstorminga ili je povezana s kreativnošću pojedinca, njegovom visokom motivacijom i strašću prema poslovnom uspjehu. \*\*\*\*\* nastaje kod onih vođa koji imaju potrebno radno iskustvo i specijalistička znanja, koji su izloženi inovacijama i strategijama drugih menadžera i organizacije, koji su spremni na preispitivanje

postignutoga i na eksperimentiranje, koji tragaju za teškim izazovima i u njima uživanju i koji imaju duboko i temeljito zanimanje za svoj posao i struku.

Ispravan odgovor: Vizija.

**11. Svrstavanje drugih uz viziju.** Vođe stalno pokazuju predanost ciljevima koje su postavili temeljem vizije. Oni nastoje sve ljude u organizaciji uvjeriti u svoju viziju. Međutim, ni široki konsenzus o valjanosti vizije nije dovoljan - treba poduzeti akciju! To se postiže kroz riječi i djela menadžera i kroz pomno projektiranje i izvođenje svih aktivnosti da bi se ispunila vizija. Presudno je da vođa pokazuje predanost viziji i iz nje izvedenim ciljevima, a ne da jedno govori, drugo radi, a treće misli. Stalni odlasci u organizacijske jedinice ili klijentima, uključenost u projekte i drugi postupci menadžera govore o njegovoj predanosti viziji i povezanosti „riječi i djela“, što poticajno djeluje na sve ostale uposlenike. Takva aktivnost vođe u vođenju organizacije, naziva se: svrstavanje drugih uz viziju / stvaranje vizije / pokretanje drugih na akciju.

Ispravan odgovor: svrstavanje drugih uz viziju.

**12. Pokretanje drugih na akciju.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Treća dimenzija učinkovitog vođenja jest sposobnost vođe u motiviranju, u učvršćivanju uvjerenja svakoga pojedinca o njegovoj važnosti i učinkovitosti. Potrebno je izgraditi viziju i postići u nju povjerenje. Međutim, vizija se provjerava kada suradnici nastoje tu viziju ostvariti u praksi. U tom procesu postupak delegiranja pojačava osjećaj povjerenja i pokreće motivacijsku energiju.

Uspješni načini pokretanja drugih na akciju su:

- (1) Pomaganje podređenima u uspješnom ovladavanju poslom (T)
- (2) Ukazivati im na modele uspjeha u kojima se mogu identificirati (T)
- (3) Pružati im potporu u stresnim situacijama (T)
- (4) Ohrabrivati ih i pozitivno uvjeravati (T)
- (5) Preuzimati im poslove kada su objektivno spriječeni (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**13. Naličja liderstva.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Vodstvo pripada među izrazite socijalne vještine rukovoditelja koje se odnose na praktičnu primjenu, u funkciji realizacije ciljeva organizacije. Otuda slijedi zaključak da nisu svi sposobni menadžeri djelotvorni i kao vođe. Naličja vodstva izražavaju se, između ostalog, i u sljedećim oblicima:

- (1) Pretjerana predanost viziji organizacije ometa ga u pravodobnom primjećivanju postojećeg ili nadolazećeg problema te propuštanju poslovne šanse (T)
- (2) Propuštaju se pretjeranom osjećaju ili intuiciji za tržište (T)
- (3) Podcjenjuju teškoće s resursima i/ili s konkurencijom (T)
- (4) Propuštaju dovoljno brzo reagirati na promjene u unutarnjem i vanjskom okruženju (T)
- (5) Propuštaju sagledavati što se događa „gore“ i „bočno“ (T)
- (6) Nedovoljno su sposobni upravljati detaljima (T)
- (7) Ne propuštaju sagledavati što se događa „gore“ i „bočno“ (NT)
- (8) Ništa od navedenog (NT).

**14. Pojam stila vođenja.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. \*\*\*\* vođenja predstavlja način komuniciranja vođe sa sljedbenicima i sljedbenika s vođom; predstavlja način prenošenja poruka podređenima na izvršavanje i korištenje prijedloga podređenih u rješavanju određenih problema.

\*\*\*\* rukovođenja ili menadžerski \*\*\*\* je prepoznatljiv način upravljanja i rukovođenja u organizaciji.

Menadžerski \*\*\*\* je sinteza individualnih metoda, postupaka i tehnika rukovođenja immanentnih osobi, menadžerima u nekom sustavu ili menadžmentu u pojedinim tipovima organizacije.

Ispravan odgovor: Stil ili stil.



**15. Kulturološki pristup klasifikaciji menadžerskih stilova.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Menadžerski stilovi mogu se razmatrati sa kulturološkog, sociopsihološkog i organizacijskog stajališta.

Kulturološki pristup klasifikaciji menadžerskih stilova sadrži određivanje posebnih načela determiniranih kulturom konkretne sredine i predstavlja važno područje istraživanja potaknutih posebnim uspjehom poduzeća neke zemlje ili grupe zemalja. Temeljni su kriteriji kulturološke razlike i stvarno ponašanje rukovoditelja ili menadžera u nekom kulturnom okruženju.

(1) Menadžerski stil kojega obilježava orijentacija na ciljeve i zadatke, uz preferenciju samostalnog donošenja odluka, često temeljem intuicije. U njemu se preferira iskustvo menadžera, tradicija, hijerarhija, centralizacija, fiksne plaće itd.. Obilježavaju ga dvije brzine: sjevernjačka varijanta menadžmenta koja se zasniva na racionalnoj organizaciji svih funkcija i svih procesa i južnjačku varijantu menadžmenta koja se zasniva na filozofiji da organizaciju čini skupina ljudi kojima treba rukovoditi. Taj stil se naziva: europski menadžerski stil / američki menadžerski stil / istočnoazijski menadžerski stil.

Ispravan odgovor: europski menadžerski stil.

(2) Menadžerski stil koji, osim orijentacije na profit, u odnosima prema podređenima ima sljedeća obilježja: (1) razvijena je individualizacija, pojam liderstva i „bosa“, (2) donose se strukturirane odluke i preferira se participaciju u odlučivanju, (3) precizno je razrađeno delegiranje autoriteta i odgovornosti, (4) potiču inicijativu i kreativnost te to nagrađuju, (5) menadžer je školovani profesionalac, (6) mladi imaju priliku i mogućnost brzog napredovanja temeljem sposobnosti. Taj stil se naziva: europski menadžerski stil / američki menadžerski stil / istočnoazijski menadžerski stil.

Ispravan odgovor: američki menadžerski stil.

(3) Menadžerski stil koji inovacijski preuzima znanstveno-tehnološka dostignuća Zapada, Obilježava ga drugačiji odnos prema temeljnim vrijednostima kao što su: rad, kvaliteta, odlučivanje, organizacijski odnosi itd. U procesu odlučivanja ovaj menadžerski stil koristi brojne horizontalne i vertikalne komunikacije, konzultiraju se često i nekompetentne skupine, u komuniciranju se koriste brojni rituali itd.. Cijeli proces odlučivanja smatra se prigodom poboljšanja međuljudskih odnosa i motiviranje zaposlenih. Pretežiti način rada menadžmenta je timski rad. Taj stil se naziva: europski menadžerski stil / američki menadžerski stil / istočnoazijski menadžerski stil.

Ispravan odgovor: istočnoazijski menadžerski stil.

**16. Sociopsihološki pristupi klasifikaciji menadžerskih stilova.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Sociopsihološki pristupi / kulturološki pristupi / organizacijski pristupi klasifikaciji menadžerskih stilova zasnivaju se na uvažavanju kategorija kao što su: tip organizacijskog ustroja, međuljudski odnosi, odlučivanje, briga za ljude, korištenje intelektualnog potencijala, odnos rukovoditelj - podređeni, strukture, zadaća, autoritet, odgovornost i pozicija modi u organizaciji itd. Ovi se pristupi zasnivaju na spoznaji da se ljudski čimbenik ili ljudski resursi u organizaciji tretiraju kao osnovni resurs, da su oni nositelji znanja koji osmišljavaju rad i kroz inovacije ga unapređuju. Ovi pristupi razlikuju autokratski stil rukovođenja, demokratski stil rukovođenja i stil individualnih sloboda.

Ispravan odgovor: Sociopsihološki pristupi.

**17. Menadžerski stilovi vođenja sociopsihološkog pristupa.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Sociopsihološki pristupi klasifikaciji menadžerskih stilova zasnivaju se na uvažavanju kategorija kao što su: tip organizacijskog ustroja, međuljudski odnosi, odlučivanje, briga za ljude, korištenje intelektualnog potencijala, odnos rukovoditelj - podređeni, strukture, zadaća, autoritet, odgovornost i pozicija modi u organizaciji itd. Sociopsihološki menadžerski stilovi su:

- (1) Autokratski menadžerski stil (T)
- (2) Demokratski menadžerski stil (T)
- (3) Menadžerski stil individualnih sloboda (T)
- (4) Evropski menadžerski stil (NT)

- (5) Američki menadžerski stil (NT)
- (6) Istočnoazijski menadžerski stil (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT)

**18. Autokratski stil vođenja.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Stil vođenja poznat po tome da je sva vlast koncentrirana kod menadžera koji zapovijeda, a podčinjeni se bez pogovora pokoravaju, naziva se \*\*\*\*\* stil vođenja. Menadžer se u jednosmjernoj komunikaciji služi metodama prisile i paternalizma (brine se za neke potrebe podređenog, tj. osigurava mu sitne beneficije, a za uzvrat traži odanost). Ovaj stil osigurava maksimalnu moć menadžera i primjeren je u slučajevima kada se zapovijeda, linijskom organizacijskom ustroju, kriznim situacijama, itd. Glavni mu je nedostatak odsustvo dvosmjerne komunikacije te nemogućnost inicijative i kreativnosti podređenih.

Ispravan odgovor: autokratski.

**19. Demokratski stil vođenja.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Stil vođenja u kojemu se menadžer se konzultira s podređenima ili ih uključuje u proces odlučivanja te poklanja veliku pozornost međuljudskim odnosima, naziva se \*\*\*\*\* stil vođenja. Zbog pretežne uporabe metode dogovora (odnosno uvjeravanja) i participacije podređenih, u ovom stilu menadžmenta podređeni imaju osjećaj da je to njihova odluka i ne pružaju otpor u njezinoj provedbi iako su u većini slučajeva zaključili ono što menadžer želi. Zbog participacije ovaj stil neki autori nazivaju i participativno-demokratski stil.

Ispravan odgovor: demokratski.

**20. Menadžerski stil individualnih sloboda.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Menadžerski stil koji se zasniva na metodi dogovora, pri čemu menadžer prenosi zadaće grupama ili pojedincima, koji samostalno rade prema vlastitim odgovornostima, a menadžer na kraju registrira uspjeh, neuspjeh, prekoračenje roka i slično, naziva se: stil individualnih sloboda / autokratski stil / demokratski stil. Ovaj je stil primjeren menadžmentu u znanstvenoistraživačkim ustanovama i razvojnim organizacijama te podrazumijeva visoku stručnost, odgovornost i samostalnost djelatnika u radu.

Ispravan odgovor: stil individualnih sloboda.

**21. Likertove skupine pravila.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Organizacijski pristup klasifikaciji menadžerskih stilova u načelu su praktični, povezani s odgovarajućom teorijom vodstva, teorijom donošenja odluka ili operacionaliziraju neku od metoda. R. Likert je istraživao najpoželjnije osobine u ponašanju vođa i utvrđivanju njihove povezanosti s mjerilima učinkovitosti organizacije. U istraživanju je pratio dvije varijable ponašanja menadžera: usmjerenost na radnike i usmjerenost na rezultat te je utvrdio da su menadžeri razvili niz specifičnih postupaka i pravila koji se mogu svrstati u sljedeće skupine:

- (1) Pravila za menadžere (T)
- (2) Pravila za podređene (T)
- (3) Pravila za suradnike (T)
- (4) Pravila za vlasnike (NT)
- (5) Pravila za nadređene (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT)

**22. Organizacijski pristup klasifikaciji menadžerskih stilova.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Organizacijski pristupi klasifikaciji menadžerskih stilova u načelu su praktični te su povezani s odgovarajućom teorijom vodstva, teorijom donošenja odluka ili operacionaliziraju neku od metoda. R. Likert je istraživao najpoželjnije osobine u ponašanju vođa i utvrđivanju njihove povezanosti s mjerilima učinkovitosti organizacije. U istraživanju je pratio dvije varijable ponašanja menadžera: usmjerenost na radnike i usmjerenost na rezultat te je utvrdio da su menadžeri razvili niz specifičnih postupaka i pravila koji se mogu svrstati u tri skupine: (1) pravila za menadžere, (2) pravila za podređene i (3) pravila za suradnike.

(1) Skupina pravila koja u sebi objedinjuje: učinkovito planiranje i realizaciju, informiranje podređenih o posljedicama i utjecaj odluka na njih, poštivanje privatnosti i osobnosti, razvoj pouzdanja, konzultacije s podređenima o stvarima koje oni poznaju ili ih se tiču, savjetovanje i ohrabrivanje podređenih, borba za interese podređenih, i sudjelovanje u rješavanju osobnih problema podređenih pripada, nazivaju se: pravila za menadžere / pravilima za podređene / pravilima za suradnike.

Ispravan odgovor: pravila za menadžere.

(2) Skupina pravila koja stvara organizacijsku kulturu u koja: olakšava postavljanje pitanja ako naredbe ili odluke nadređenih nisu jasne, potiče inicijativnost kad god je to moguće, stvara komunikaciju u kojoj je moguće braniti svoje vlastite ideje argumentima, gdje su uposlenici zadovoljni i uspjesima drugih, gdje se respektira osobnost i privatnost drugih, traži se jasna i ljubazna komunikacije bez dodvoravanja, gdje se prihvata kritika uz zadržavanje povjerenja te otvorenost za suradnju s drugima, nazivaju se: pravila za menadžere / pravilima za podređene / pravilima za suradnike.

Ispravan odgovor: pravilima za podređene.

(3) Skupina pravila koja u sebi objedinjuje odnose u organizaciji: podjela rada i razdiobu zadaća, poštivanje tuđe privatnosti, spremnost na podjelu i fizičkih uvjeta rada, spremnost na pružanje pomoći kolegama, pružanje povjerenja i kooperativnost, a menadžeri ne pokazuju zaposlenima ili podređenima svoju superiornost, nazivaju se: pravila za menadžere / pravilima za podređene / pravilima za suradnike.

Ispravan odgovor: pravilima za suradnike.

**23. Temeljni menadžerski stilovi vođenja.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Temeljem specifičnih postupaka i pravila koji se mogu svrstati u tri skupine: (1) pravila za menadžere, (2) pravila za podređene i (3) pravila za suradnike, istraživači su, prema organizacijskom pristupu, identificirali sljedeće stilove menadžmenta:

- (1) Autokratsko-eksploatatorski menadžerski stil (T)
- (2) Benevolentno-autoritativni menadžerski stil (T)
- (3) Participativni menadžerski stil (T)
- (4) Demokratski menadžerski stil (T)
- (5) Menadžerski stil individualnih sloboda (NT)
- (6) Zapadnoeuropski menadžerski stil (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**24. Menadžerski stilovi prema organizacijskom pristupu.** Prema organizacijskom pristupu razlikuju se sljedeći menadžerski stilovi: (1) autokratsko-eksploatatorski menadžerski stil, (2) benevolentno-autoritativni menadžerski stil, (3) participativni menadžerski stil i (4) demokratski menadžerski stil.

(1) Menadžerski stil koji ima sljedeća obilježaja: menadžer se ne pouzdaje u podređene, ne delegira im odluke i ovlasti, sam odlučuje, motivira suradnike pomoću prijetnji, malo komunicira i u timski rad uvodi subordinaciju, taj se stil naziva: autokratsko-eksploatatorski menadžerski stil / benevolentno-autoritativni menadžerski stil / participativni menadžerski stil / demokratski menadžerski stil.

Ispravan odgovor: autokratsko-eksploatatorski menadžerski stil.

(2) Menadžerski stil koji ima sljedeća obilježaja: odnosi menadžera sa podređenima su susretljivi, prema suradnicima postoji povjerenje ali menadžer odlučuje sam putem subordinacije, nikada ne delegira oduke ili ovlasti, motivira pomoću nagrada, ponekad uključuje suradnike u rješavanje problema i koristi mehanizme paternalizma, taj se stil naziva: autokratsko-eksploatatorski menadžerski stil / benevolentno-autoritativni menadžerski stil / participativni menadžerski stil / demokratski menadžerski stil.

Ispravan odgovor: benevolentno-autoritativni menadžerski stil.

(3) Menadžerski stil koji ima sljedeća obilježaja: menadžer ima povjerenje u suradnike i ponekad traži njihovu suglasnost pri odlučivanju, koristi labavu subordinaciju ali stalno kontrolira izvršenje odluka, motivira pomoću nagrada i priznanja, uzima u obzir i mišljenja podređenih ako smatra da su konstruktivna, taj se stil naziva autokratsko-eksploatatorski menadžerski stil / benevolentno-autoritativni menadžerski stil / participativni menadžerski stil / demokratski menadžerski stil.

Ispravan odgovor: participativni menadžerski stil.

(4) Menadžerski stil koji ima sljedeća obilježaja: menadžer ima potpuno povjerenje u podređene, uvijek ih uključuje u donošenje odluka, motivira ih pomoću nagrada, omogućava im participaciju u odlučivanju te s njima dijeli ideje i mišljenja, taj se stil naziva: autokratsko-eksploatatorski menadžerski stil / benevolentno-autoritativni menadžerski stil / participativni menadžerski stil / demokratski menadžerski stil.

Ispravan odgovor: demokratski menadžerski stil.

**25. Konflikti u organizaciji.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Organizacijsko ponašanje u procesu rukovođenja, koje se zasnivana interakciji između pojedinaca i grupa, uzrokuje čitav niz situacija u kojima je prisutan \*\*\*\*\*.

\*\*\*\*\* je oblik sučeljavanja dviju ili više strana zasnovanih na neslaganju s ciljem, željom ili vrstom interesa, osjećaja ili djelovanja (Fritz Faschaleck).

\*\*\*\*\* je sukob nespojivih tendencija i djelovanja u pojedinim skupinama i narodima ili između pojedinaca, skupina i naroda unutar konkurentnih ili kooperacijskih situacija (Marton Deutsch).

Ispravan odgovor: konflikt ili Konflikt.

**26. Pristupi konfliktima.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Organizacijsko ponašanje u procesu rukovođenja, koje se zasnivana interakciji između pojedinaca i grupa, uzrokuje čitav niz konfliktnih situacija. Jedna od temeljnih zadata menadžera jest da te konfliktne situacije izbjegne ili ih razriješi na prihvatljiv način. Da bi menadžer mogao uspješno reagirati u konfliktnoj situaciji, mora dobro poznavati mehanizam nastajanja konflikta i moguće načine reagiranja pojedinca ili grupe.

Temeljem organizacijskog pristupa F. Luthans navodi dva temeljna pristupa konfliktima:

(1) Tradicionalna komunikacija u rukovođenju smatra da konflikte treba izbjeći i što ih više smanjivati; kad se pojave, konflikti se pripisuju svadljivcima i neizbježan je „krivac“ njihovog nastanka (T)

(2) Suvremeni pristup polazi od činjenice da je konflikt neizbježan, integralni dio svake promjene, funkcioniranja određene strukture, uzrokovan različitim vanjskim i unutarnjim čimbenicima, a u minimalnom stupnju čak i optimalan način ponašanja (T)

(3) Suvremeni pristup polazi od činjenice da konflikti nisu dio organizacijskog ponašanja, da se mogu eliminirati, nisu integralni dio organizacijskih promjena te funkcioniranja organizacijske strukture (NT)

(4) Ništa od navedenog (NT).

**27. Izvori konflikata.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Sa stajališta organizacijskoga strukturiranja i grupne interakcije, najčešći izvori konflikta su sljedeći:

(1) Odnosi među zaposlenima u procesu rada, posebno kod organizacijskih promjena (T)

(2) Takmičenje i ambicije koje prelaze mogućnosti pojedinca ili grupe (T)

(3) Suprotstavljanje autoritetima odnosno menadžerima posebno, kada autoritet i odgovornost nisu jednoznačni, pa ih je moguće različito tumačiti (T)

(4) Međuzavisnost pojedinca i grupe u organizaciji, posebno u situacijama kada se procjenjuju njihovi rezultati i doprinosi (T)

(5) Diferencijacija u grupi, kao posljedica podjele rada, pri čemu percepcija te podjele, temeljem vlastitih normi i vrijednosti, može biti različita (T)

(6) Odsustvo diferencijacije u grupi kao rezultat podjele rada, pri čemu razumijevanje te podjele, temeljem vlastitih normi i vrijednosti može biti identična (NT)

(7) Ništa od navedenog (NT).

**28. Klasifikacija konflikata** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Prema suvremenom stavu konflikt je neizbježan, integralni dio svake promjene, u minimalnom stupnju čak i optimalan način međusobnog ponašanja. Konflikt se tretira kao problem, a problemi se trebaju rješavati. Međutim, nisu svi konflikti uvijek rješivi pa se tada radi o teškoći, a ne o problemu. Teškoće su nepromjenjive, one su naprosto datost.

Klasifikacija konflikata može biti prema sljedećim kriterijima:

Konflikti interesa i konflikti vrijednosti, tada je klasifikacija tih konflikata: prema uzrocima / prema posljedicama / prema sudionicima.

Ispravan odgovor: prema uzrocima.

Konstruktivni konflikti (neeskalirajući i funkcionalni konflikti) te destruktivni konflikti (eskalirajući i nefunkcionalni konflikti), tada je klasifikacija tih konflikata: prema uzrocima / prema posljedicama / prema sudionicima.

Ispravan odgovor: prema posljedicama

Unutarnji konflikti, konflikti među pojedincima i konflikti među grupama u organizaciji, tada je klasifikacija tih konflikata: prema uzrocima / prema posljedicama / prema sudionicima.

Ispravan odgovor: prema sudionicima.

**29. Pozitivna uloga konflikata.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Prema suvremenom stavu konflikt je neizbježan, integralni dio svake promjene, u minimalnom stupnju čak i optimalan način međusobnog ponašanja. Konflikt se tretira kao problem, a problemi se trebaju rješavati. Međutim, nisu svi konflikti uvijek rješivi pa se tada radi o teškoći, a ne o problemu. Teškoće su nepromjenjive, one su naprosto datost. Budući da su konflikti gotovo uvijek prisutni u međusobnim odnosima, oni mogu djelovati pozitivno na razvoj tih odnosa zato što:

- (1) Omogućuju u određenim situacijama optimalnu distribuciju utjecaja i moći (T)
- (2) Sastavni su dio borbe za središnje mjesto u grupi ili organizaciji (T)
- (3) Dio su borbe za prevlast u grupi ili organizaciji (T)
- (4) Pojavljuju se u borbi za povjerenje i sigurnost u odnosima (T)
- (5) Vezani su za nastojanja u definiranju vlastitog identiteta u odnosima (T)
- (6) Uključuju treće osobe u odnos (T)
- (7) Razbijaju prijašnje iluzije i pogrešne stavove (T)
- (8) Nisu dio borbe za prevlast u grupi ili organizaciji (NT)
- (9) Ne omogućuju u određenim situacijama optimalnu distribuciju utjecaja i moći (NT)
- (10) Ništa od navedenog (NT).

**30. Konflikti u procesu rukovođenja.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Konflikte pored svojih negativnih konotacija imaju i niz pozitivnih utjecaja na organizacijsko ponašanje koje rukovoditelji trebaju znati iskoristiti i usmjeravati. Među pozitivnim obilježjima konflikta u odnosu na proces rukovođenja možemo također zabilježiti ona obilježja koja pridonose organizacijskoj učinkovitosti i uspješnosti:

- (1) Lakše se uočavaju problemi u organizaciji (T)
- (2) Olakšava se pronalaženje rješenja u organizacijskom funkcioniranju (T)
- (3) Pridonose stišavanju strasti („ventiliranju“ se odnosi) (T)
- (4) Potiču znatiželju (T)
- (5) Potiču samospoznaje (T)
- (6) Potiču organizacijske promjene (T)
- (7) Pridonose strukturiranju individualnog i skupnog identiteta (T)
- (8) Pridonose rasplamsavanju strasti (NT)
- (9) Umrtvljuju znatiželju (NT)
- (10) Ništa od navedenog (NT).

**31. Uzroci konflikata 1.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Istraživači su identificirali i opisali različite uzroke konflikata, znanstveno objasnili u organizacijskom ponašanju. Prema Esseru, temeljni uzroci nastanka konflikata jesu:

- (1) Različita i iskrivljena uvjerenja sudionika konflikata (T)
- (2) Frustracije i različita vrednovanja sudionika konflikata (T)
- (3) Konfliktni stavovi i emocionalna pratnja tih stavova sudionika konflikata (T)
- (4) Konfliktnost i sklonost agresivnosti sudionika konflikata (T)
- (5) Genetska predispozicija (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**32. Uzroci konflikta 2.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Uzroci su konflikata različita uvjerenja, stavovi, primjena različitih kriterija kod vrednovanja i emocionalnog praćenja stavova i uvjerenja, u smislu naše kontrole emocija ili nesposobnosti svladavanja, čemu se pribrajaju i teškoće kao što su strah, napetost, predrasude, netolerancija itd.

Osobni uzroci konfliktnosti zasnivaju se na pogreškama u percipiranju stvarnosti, nepoznavanju samoga sebe, nekontroliranih emocija, pomanjkanja humora itd.

Ispravan odgovor: točno.

**33. Grupe konflikata.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U procesu rukovođenja moguće je prepoznavati uzroke konflikta i pristupiti razrješavanju konfliktnih situacija. Najprije je potrebno prepoznati pojavne oblike konflikta kako bi se odredilo kojoj grupi konflikata pripada određeno organizacijsko konfliktno ponašanje. Te grupe konflikata su sljedeće:

- (1) Unutarnji ili intraindividualni konflikti (T)
- (2) Interpersonalni konflikti (T)
- (3) Interpersonalni konflikti (T)
- (4) Ostali konflikti (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**34. Intrapersonalni konflikti.** Unutarnji ili intraindividualni konflikt jest konflikt koji nastaje u samoj osobi (pojedincu). Navedite ispravan redosljed pojedinih elemenata motivacijskog ciklusa:

- (1) Motiv: 1. element / 2. element / 3. element / 4. element / 5. element.

Ispravan odgovor: 1. element.

- (2) Instrumentalno ponašanje: 1. element / 2. element / 3. element / 4. element / 5. element.

Ispravan odgovor: 2. element.

- (3) Barijera (frustracija): 1. element / 2. element / 3. element / 4. element / 5. element.

Ispravan odgovor: 3. element.

- (4) Konfliktna situacija: 1. element / 2. element / 3. element / 4. element / 5. element.

Ispravan odgovor: 1. element.

- (5) Cilj: 1. element / 2. element / 3. element / 4. element / 5. element.

Ispravan odgovor: 5. element.

**35. Motivacijski ciklus.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Ponašanje pojedinca potiče neka potreba ili nedostatak nečega (motiv). Pojedinac temeljem toga motiva fiksira cilj i organizirano poduzimao odgovarajuće instrumentalno ponašanje radi postizanja toga cilja. Međutim, na putu do ostvarenja cilja javljaju se različite barijere, u doslovnom i prenesenom smislu. Kada čovjek naiđe na barijere ili zapreke, (koje mogu biti otvorene ili zatvorene), javlja se osjećaj frustracije (lišenosti). Navedene barijere mogu biti fizičke, organizacijske, socijalne, psihološke itd., pa se sukladno tipu barijere u okviru instrumentalnog ponašanja kada se javlja osjećaj frustracije, pojedinac može ponašati konstruktivno, tj. prihvatiti da je naišao na zapreku i poduzeti nove aktivnosti da bi je

svladao ili zaobišao. S druge strane, pojedinac može reagirati tako da pod utjecajem frustracije ulazi u konfliktnu situaciju, pri čemu se javljaju brojni obrambeni mehanizmi. Opisani ciklus naziva se \*\*\*\*\* ciklus.

Ispravan odgovor: motivacijski.

**36. Agresija.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Pojedinac može reagirati tako da pod utjecajem frustracije ulazi u konfliktnu situaciju, pri čemu se javljaju brojni obrambeni mehanizmi. Socijalno neprihvatljiv obrambeni mehanizam, jest \*\*\*\*\*. Prema S. Klaiću to je „ponašanje kojemu je u osnovi namjera da se nanese šteta, da se netko fizički ili psihički povrijedi“. Napad može biti stvaran, fizički ili verbalni (svađa, ogovaranje i slično), što je aktivna \*\*\*\*\* kojom se nanosi šteta, fizička bol i ugrožava osobu. Namjerno nepoduzimanje akcije da se spriječi \*\*\*\*\* naziva se pasivna \*\*\*\*\*.

(Ispravan odgovor: agresija).

**37. Karakteristični oblici obrambenih reakcija 1.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Pojedinac može reagirati tako da pod utjecajem frustracije ulazi u konfliktnu situaciju, pri čemu se javljaju brojni obrambeni mehanizmi kao što su:

(1) Zamjena teško dostižnih ciljeva onima koje je lakše ostvariti, naziva se: kompenzacija / konverzija / premještanje / maštanje.

Ispravan odgovor: kompenzacija.

(2) Izražavanje emocionalnog konflikta kroz fizičke simptome nemoći, disfunkcije ili bola, naziva se: kompenzacija / konverzija / premještanje / maštanje.

Ispravan odgovor: konverzija.

(3) Preusmjeravanje potisnutih emocija prema drugim osobama ili objektima koji nisu povezani s primarnim izvorom emocija, naziva se: kompenzacija / konverzija / premještanje / maštanje.

Ispravan odgovor: premještanje.

(4) San na javi ili drugi oblici maštanja koji omogućuju bijeg od stvarnosti, zamišljanje zadovoljstva, naziva se: kompenzacija / konverzija / premještanje / maštanje.

Ispravan odgovor: maštanje.

**38. Karakteristični oblici obrambenih reakcija 2.** Pojedinac može reagirati tako da pod utjecajem frustracije ulazi u konfliktnu situaciju, pri čemu se javljaju brojni obrambeni mehanizmi kao što su:

(1) Usvajanje vrijednosti i stavova osobe koja nam predstavlja ideal kako bismo poput nje postigli uspjeh i slavu, naziva se: identifikacija / negativizam / premještanje / reakcijska formacija.

Ispravan odgovor: identifikacija.

(2) Aktivan ili pasivan otpor do kojeg se dolazi nesvjesno, naziva se: identifikacija / negativizam / premještanje / reakcijska formacija.

Ispravan odgovor: negativizam.

(3) Pripisivanje vlastitih nepoželjnih osobina drugima kako bismo sebe zaštitili, naziva se identifikacija / negativizam / premještanje / reakcijska formacija.

Ispravan odgovor: projekcija.

(4) Potiskivanje nepoželjnih nagona i njihovo zamjenjivanje suprotnim nagonima: identifikacija / negativizam / premještanje / reakcijska formacija.

Ispravan odgovor: reakcijska formacija.

**39. Karakteristični oblici obrambenih reakcija 3.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Pojedinac može reagirati tako da pod utjecajem frustracije ulazi u konfliktnu situaciju, pri čemu se javljaju brojni obrambeni mehanizmi kao što su:

(1) Potpuno potiskivanje iz svijesti neugodnih doživljaja, naziva se: represija / fiksacija / rezignacija / povlačenje.

Ispravan odgovor: represija.

(2) Ustrajanje na neprilagođenom ponašanju iako ono ne rješava problem, naziva se: represija / fiksacija / rezignacija / povlačenje.

Ispravan odgovor: fiksacija.

(3) Prekid psihološkog kontakta s okolinom, emocionalno isključivanje, naziva se: represija / fiksacija / rezignacija / povlačenje.

Ispravan odgovor: rezignacija.

(4) Psihičko ili fizičko napuštanje situacije u kojoj se doživljava frustracija, naziva se: represija / fiksacija / rezignacija / povlačenje.

Ispravan odgovor: povlačenje.

**40. Objašnjenje konflikata.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U praksi rukovođenja veoma je važno razlikovati organizacijske konflikte i objasniti ih na pravi način kako bismo znali adekvatno razriješiti situaciju. Osim generalnog objašnjenja konfliktne situacije pomoću motivacijskog ciklusa u kojemu spominjemo barijeru, frustraciju i reakcije koje stvara konflikt, poznata su i neka druga objašnjenja konflikta. To su:

(1) Tradicionalno objašnjenje konflikata (T)

(2) Biheviorističko objašnjenje konflikata (T)

(3) Interakcijsko objašnjenje konflikata (T)

(4) Radikalno objašnjenje konflikata (T)

(5) Konfliktno objašnjenje konflikata (NT)

(6) Ništa od navedenog (NT).

**41. Tradicionalno objašnjenje konflikata.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Tradicionalno / Biheviorističko / Interakcijsko / Radikalno objašnjenje konflikta polazi od toga da konflikt predstavlja disfunkciju izraženu kod pojedinca, grupe ili u organizaciji. Ovaj pristup konfliktima i praksa rukovođenja polazi s pozicije da u organizaciji mora postojati red i nešto što se naziva „organizacijski mir“. Menadžeri su odgovorni po svojoj funkciji da razvijaju takve međuljudske odnose i takvo organizacijsko ponašanje koje će pridonijeti redu i miru u organizaciji. podrazumijevajući i maksimalnu učinkovitost.

Ispravan odgovor: Tradicionalno.

**42. Biheviorističko objašnjenje konflikata.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Biheviorističko / Tradicionalno / Interakcijsko / Radikalno objašnjenje konflikata zasniva se na činjenici da je konflikt prirodni fenomen koji je imanentan organizacijskom ponašanju u svim organizacijama i grupama. Zbog toga ga je nemoguće eliminirati. Tu činjenicu treba prihvatiti kao konstantu u organizacijskom ponašanju. U tim okolnostima rukovoditelji mogu iskoristiti individualne i grupne mogućnosti za akcije kojima će se konfliktom upravljati i na koncu ga razriješiti ili držati pod nadzorom. Konflikt sam po sebi nije loš ni dobar. On može poboljšati neke organizacijske funkcije, osobito onda kada je na vidiku disfunkcija u organizaciji. U načelu, ovaj se pristup zasniva na nastojanju da se smanji broj konflikata, da se konflikti prepoznaju kao povremeni i kronični te da oni konflikti koji su stalni budu pod kontrolom, tako da se s njima upravlja. Prema ovom pristupu konflikti nisu statični, nego su evolutivni i shvaćamo ih kao normalnu činjenicu koja prati promjene i pridonosi njihovoj uspješnoj realizaciji i razvoju organizacije.

Ispravan odgovor: Biheviorističko.

**43. Interakcijsko objašnjenje konflikata.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Interakcijsko / Biheviorističko / Tradicionalno / Radikalno objašnjenje konflikata polazi od činjenice da konflikti postoje, da ih moramo prihvatiti i da moramo s njima upravljati. Insistira na tvrdnji da treba poticati zdrave konflikte isto tako kao što ih treba i rješavati. Poznato je da konflikti u procesu donošenja



odluka mogu u većini slučajeva biti poticajni. Pristaše ovog pristupa tvrde da uspješni menadžer nikada ne teži potpunoj eliminaciji konflikata, nego ih nastoji održati na pravoj razini i iskoristiti za pozitivne procese.

Ispravan odgovor: Interakcijsko.

**44. Konfliktni potencijal.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Pod konfliktom, bez obzira na prihvaćenu definiciju, u načelu razumijevamo dvije temeljne kategorije: konfliktni potencijal i konfliktno ponašanje. Esser razlikuje sljedeće konfliktne potencijale:

- (1) Uvjerenja o nečemu (apriorna uvjerenja o međusobnoj ugroženosti) (T)
- (2) Vrijednosti (osobne frustracije i konfliktni sudovi) (T)
- (3) Stavovi (konfliktna stajališta i emocionalni konflikti) (T)
- (4) Programi ponašanja (sklonost konfliktima, sklonost agresivnosti) (T)
- (5) Konfliktno potiskivanje, zaboravljanje i otklanjanje (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT).

**45. Postupak s konfliktom.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. U postupanju s konfliktom treba razlikovati upravljanje konfliktom (*conflict management*) od rješavanja konflikta. Postoje četiri metode pomoću kojih se upravlja konfliktom, a to su:

- (1) Menadžer uvijek ima pravo a podređeni uvijek ima krivo. Kada rukovoditelj ima pozicijski autoritet, tada je to slučaj kada: menadžer dobiva, a podređeni gubi / podređeni dobiva, a menadžer gubi / i menadžer i podređeni gube / i menadžer i podređeni dobivaju.

Ispravan odgovor: menadžer dobiva, a podređeni gubi.

- (2) Podređeni je uvijek u pravu, a šef je uvijek u krivu, tada je to slučaj kada: menadžer dobiva, a podređeni gubi / podređeni dobiva, a menadžer gubi / i menadžer i podređeni gube / i menadžer i podređeni dobivaju.

Ispravan odgovor: podređeni dobiva, a menadžer gubi.

- (3) Niti menadžer niti podređeni nisu u pravu, njihov odnos stagnira, ne napreduje, tada je to slučaj kada: menadžer dobiva, a podređeni gubi / podređeni dobiva, a menadžer gubi / i menadžer i podređeni gube / i menadžer i podređeni dobivaju.

Ispravan odgovor: podređeni dobiva, a menadžer gubi.

- (4) I menadžer i podređeni mogu imati i pravo i krivo, a suradnja i napredak se temelje na autoritetu znanja i stručnosti, tada je to slučaj kada: menadžer dobiva, a podređeni gubi / podređeni dobiva, a menadžer gubi / i menadžer i podređeni gube / i menadžer i podređeni dobivaju.

Ispravan odgovor: i menadžer i podređeni dobivaju.

**46. Rješavanje konflikata.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Praksa poznaje sljedeća temeljna načina rješavanja konflikta:

- (1) Glasovanje (T)
- (2) Pregovori i dogovori (T)
- (3) Ustupanje i reciprocitet ustupcima (T)
- (4) Arbitriranje treće strane (T)
- (5) Odgađanje rješenja konflikta (NT)
- (6) Ništa od navedenog (NT)

**47. Pretpostavke rješavanja konflikata.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Da bi se konflikti mogli uspješno rješavati, potrebno je u organizacijskom ponašanju ispuniti sljedeće relevantne pretpostavke:

- (1) Aktivno slušanje sugovornika (T)

- (2) Davanje i primanje neiskrivljenih poruka i informacija (T)
- (3) Obostrano poštivanje tuđih potreba (T)
- (4) Povjerenje u druge ljude, pogotovo suradnike i podređene (T)
- (5) Prihvatanje novih informacija (T)
- (6) Ustrajnost i odlučnost (T)
- (7) Izbjegavanje metode „pobjedom do poraza“ (T)
- (8) Česta uporaba „ja“ poruke (T)
- (9) Izbjegavanje neizvjesnosti u odnosima (NT)
- (9) Ništa od navedenog (NT).

**48. Etape rješavanja konflikta.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Tijekom rješavanja konflikta nekim od oprobanih metoda ili njihovom kombinacijom (kompeticija, prilagođavanje, izbjegavanje, suradnja i kompromis), uobičajene su sljedeće etape rješavanja konflikata:

- (1) Frustracija do koje je došlo zbog ponašanja drugih, odbijanja zahtjeva, neslaganja ili nekog oblika agresije (T)
- (2) Konceptualizacija same prirode konflikta (subjektivna procjena) (T)
- (3) Ponašanje u tijeku postupka s konfliktom (suradnja ili nesuradnja) (T)
- (4) Interakcijski procesi (T)
- (5) Posljedice, tj. jesmo li uspješno ili neuspješno razriješili konflikt (T)
- (6) Emocionalni utjecaj u smislu povećanja ili smanjenja frustracije, neprijateljstva ili nepovjerenja (T)
- (7) Arbitriranje treće strane (NT)
- (8) Ništa od navedenog (NT).

### 13. Kontrola – peta menadžerska funkcija

**1. Definicija kontrole.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Poželjna su ova obilježja organizacije: jasnoća, sigurnost i izvjesnost te perfekcija u izvođenju poslova. Nasuprot tomu, u prirodi međuljudskih odnosa, odnosno u organizaciji, mnogo je nejasnoća, nesigurnosti i neperfekcije. Usklađivanje, balansiranje i integriranje obilježja organizacije, prirodne ljudske osobine i međuljudskih odnosa predstavlja „realni trik“ menadžerskog procesa, koji funkcionira onda kada je dobro uspostavljena \*\*\*\*\*.

Menadžerska \*\*\*\*\* jest proces koji se planira, koji je implementiran u cilju i praksi; to je proces kojim se utvrđuju standardi, mjeri učinak i rezultati, a onda se rezultati kompariraju sa standardima i određuju potrebne korektivne akcije te uspostavlja povratna sprega.

Ispravan odgovor: kontrola.

**2. Temeljne postavke kontrole.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. O značenju kontrole i stavovima suvremenih rukovoditelja najbolje govori činjenica da kontrolu znanost i praksa smatraju jednom od temeljnih faza menadžerskog ciklusa. U njezinu se provođenju vodi računa o sociopsihološkoj dimenziji zato što kontrola može izazvati čitav niz negativnih socioloških i psiholoških reakcija kod zaposlenih i utjecati na pogoršanje međuljudskih odnosa kao i na kvalitetu organizacijskog ponašanja u cjelini. Stoga suvremeni pogledi na kontrolu ukazuju na nekoliko temeljnih postavki:

- (1) Kontrola je pozitivna i prirodna sila bez koje vođenje nije ni moguće, niti je ono efikasno (T)
- (2) Menadžerska kontrola efikasna je toliko koliko utječe na promjenu ponašanja pojedinaca u organizaciji (T)
- (3) Najuspješnija je ona kontrola koja je dinamična i okrenuta budućnosti (T)

- (4) Kontrola je jednako važna aktivnost u svim vrstama ljudskih organizacija (T)
- (5) Efikasna kontrola počiva na ocjenjivanju i povratnoj svezi - efikasna kontrola bitan je dio i jedna od temeljnih funkcija informacijskog sustava organizacije (T)
- (6) Najuspješnija je ona kontrola koja je statična i okrenuta prošlosti (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**3. Tri glavne konotacije kontrole.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Prema Fayolu (1916) „U organizaciji kontrola predstavlja verifikaciju da li su svi događaji u suglasnosti s postavljenim planovima, instrukcijama i principima koji su uvedeni. Njezina prednost je ukazivanje na slabosti i pogreške, ispravljanje pogrešaka i preventivni utjecaj. Ona se odnosi na sve ljude, stvari i aktivnosti“. Menadžerska kontrola ima sljedeće konotacije:

- (1) Kontrola je ekonomski / psihološki / politički prijeko potrebna (u širem smislu) aktivnost zato što se mora kontrolirati radni proces, jer njegovo izvršenje organizirano utječe na postizanje ciljeva i zadaća organizacije  
Ispravan odgovor: ekonomski.
- (2) Kontrola je ekonomski / psihološki / politički prijeko potrebna zato što eliminira kod zaposlenih nesavjesnost i nerad  
Ispravan odgovor: psihološki.
- (3) Kontrola je ekonomski / psihološki / politički prijeko potrebna pomoću kojeg sposobnost nekih pojedinaca i grupa dominira nad drugima, što se odražava kroz proces donošenja odluka, hijerarhiju u rukovođenju itd.  
Ispravan odgovor: politički.

**4. Temeljna sredstva kontrole.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. Temeljna sredstva kontrole jesu \*\*\*\*\* informacije. O kontrolnom sustavu možemo govoriti i u kontekstu upravljačkoga informacijskog sustava koji je u informatiziranom procesu izvor i odredište informacija koje rukovoditelji „proizvode“ ili koriste, a među njima su i \*\*\*\*\* informacije.

Ispravan odgovor: povratne.

**5. Uspješna menadžerska kontrola.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Uspješna menadžerska kontrola mora odgovoriti na pitanja koja se tiču budućih aktivnosti, stanja i problema u organizaciji. Zbog toga praćenje i ocjenu funkcija nekog dijela organizacije ili organizacije u cjelini smatramo stalnom aktivnošću koja u sebi sadrži predviđene i očekivane rezultate i stanja te prilagodbu neočekivanim događajima.

Ispravan odgovor: točno.

**6. Vrste menadžerske kontrole 1.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Problem kontrolnog procesa efektivno proizlazi iz činjenice da je mnogim poslovima teško odrediti standarde za rezultate i definirati njihovu željenu razinu. Stoga kontrolnim procesom treba odrediti vrstu kontrole koja je primjerena radnom procesu i odabrati strategiju ugrađivanja kontrole u menadžerske procese kako ne bi došlo do negativnih posljedica, nego da se iskoriste njezini pozitivni efekti.

S gledišta menadžmenta možemo razlikovati sljedeće vrste kontrole:

- (1) Anticipativna kontrola (T)
- (2) Fazna (test) kontrola (T)
- (3) Završna (naknadna) kontrola (T)
- (4) Organska kontrola (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**7. Vrste menadžerske kontrole 2.** Sljedeće tvrdnje uparite s točnim odgovorima. Problem kontrolnog procesa efektivno proizlazi iz činjenice da je mnogim poslovima teško odrediti standarde za rezultate i definirati njihovu željenu razinu. Stoga kontrolnim procesom treba odrediti vrstu kontrole koja je primjerena radnom procesu i odabrati strategiju ugrađivanja kontrole u menadžerske procese kako ne bi došlo do negativnih posljedica, nego da se iskoriste njezini pozitivni efekti. S gledišta menadžmenta

možemo razlikovati sljedeće vrste kontrole: (1) anticipativna kontrola, (2) fazna (test) kontrola i (3) završna (naknadna) kontrola.

(1) Ova vrsta menadžerske kontrole ima zadaću da rezultate neke operacije i akcije unaprijed predvidi kako bi se izvršile potrebne korekcije. Stoga se u toj kontroli primjenjuje postupak simulacije, menadžerskih igara, igranje uloga itd. Ovaj je tip kontrole najuspješniji zato što odmah prelama slabe točke u budućoj aktivnosti, ali ga je i najteže projektirati i izvoditi. Ta vrsta kontrole naziva se: anticipativna kontrola / fazna (test) kontrola / završna (naknadna) kontrola.

Ispravan odgovor: anticipativna kontrola.

(2) Ova vrsta kontrole provodi se tijekom radnog procesa radi izbjegavanja pogreške. Zbog toga se radni procesi dijele u „korake“ ili „faze“ i na kraju svake faze provodi se „testiranje“ kako bi se dobilo odobrenje za nastavak rada. Test posljednje faze ujedno je i završna kontrola, odnosno ona kompletira kontrolni postupak. Ta vrsta kontrole naziva se: anticipativna kontrola / fazna (test) kontrola / završna (naknadna) kontrola.

Ispravan odgovor: fazna (test) kontrola.

(3) Ova vrsta kontrole jest tip kontrole u kojoj se, kad je posao završen, mjere rezultati i uspoređuju s planiranim ciljevima. Ona se obavlja kada je posao već završen, za je taj proces neučinkovita, pa se njezini rezultati mogu koristiti za sljedeću aktivnost istoga tipa. Ova kontrola ima dvije temeljne zadaće (a) utvrditi zasluge ili odgovornost te nagraditi ili kazniti izvršitelje, i (b) prikupiti podatke za korekcije u planu istih aktivnosti u budućnosti. Ta vrsta kontrole naziva se: anticipativna kontrola / fazna (test) kontrola / završna (naknadna) kontrola.

Ispravan odgovor: završna (naknadna) kontrola.

**8. Tipovi strategija menadžerske kontrole.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. U znanosti o rukovođenju mnogi autori se bave tzv. strategijom kontrole koja ima zadaću usmjeriti kontrolni ciklus na bitne točke, D. Hellriegel i J. Slocum identificirali su sljedeće tipove strategija kontrole:

- (1) Kontrola kroz organizacijski sustav (T)
- (2) Kontrola kroz regrutiranje i obrazovanje djelatnika (T)
- (3) Kontrola putem nagrada i kazni (T)
- (4) Kontrola kroz propise i pravila (T)
- (5) Kontrola kroz proračun (T)
- (6) Kontrola kroz korištenje materijalnih sredstava i opreme (T)
- (7) Kontrola kroz participaciju u odlučivanju (NT)
- (8) Ništa od navedenog (NT)

**9. Kontrola kroz organizacijski sustav.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan. Organizacije imaju sheme ustroja, opise radnih mjesta i poslova svih zaposlenih i u tim opisima definiranu odgovornost (često preširoku, uopćenu ili je uopće nemaju definiranu). Sustav menadžerske kontrole ima zadaću provjeriti koji su elementi odgovornosti u opisu pojedinih radnih mjesta realno postavljeni, a koji su u odnosu na: organizacijsku hijerarhiju / regrutiranje i obrazovanje djelatnika / nagrade i kazne / prisile i pravila / proračun korištenje materijalnih sredstava i opreme neprimjereni.

Ispravan odgovor: organizacijsku hijerarhiju.

**10. Kontrola kroz regrutiranje i obrazovanje djelatnika.** Između ponuđenih odgovora, odaberite onaj koji je točan.

(1) U procesu regrutiranja / obrazovanja kadrova uvijek se postavljaju zahtjevi koji se mogu kontrolirati. Budući da primanje kadrova prolazi kroz postupak selekcije, zahtjevi se mogu provjeriti i objektivizirati, ali u praksi uvijek ostaje mogućnost diskrecijske ocjene rukovoditelja.

Ispravan odgovor: regrutiranja.

(2) Također, uspjeh obrazovanja / regrutiranja djelatnika jedan je od kriterija koji se može vrednovati i kontrolirati. Za konkretan posao, pored toga uspjeha, vrednuje se i stvarno (stručno) svladavanje znanja do razine njegove operativne primjene, kao i svladane vještine i dostignuća u operacionalizaciji teorijskih znanja.

Ispravan odgovor: obrazovanja.

**11. Kontrola putem nagrade.** Vanjski poticajni mehanizam je ponajprije \*\*\*\*\* koja može biti materijalne, novčane ili u obliku neke organizacijske povlastice. Unutarnji poticajni mehanizam sadrži zadovoljstvo poslom, osobnu odgovornost i autonomiju u poslu.

Ispravan odgovor: nagrada.

**12. Kontrola putem kazni.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. \*\*\*\*\* kao poticajni mehanizam primjerena je autokratskom stilu vođenja ili se koristi u slučaju devijantnoga organizacijskog ponašanja. Ponašanje zaposlenih može se kontrolirati u odnosu na te poticajne mehanizme kroz organizaciju i tijek procesa rada. Psihologija rukovođenja dokazala je da je \*\*\*\*\* ili njena sama mogućnost manje efektivna od nagrade.

Ispravan odgovor: Kazna ili kazna.

**13. Kontrola kroz propise i pravila.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Pisani propisi i pravila koje moraju poznavati zaposleni dobrim dijelom strukturiraju njihove međusobne odnose i utječu na njihovu konzistenciju. Propisi i pravila trebaju biti takva da okvirno osiguravaju objektivno prihvatljive oblike ponašanja i da se mogu učinkovito kontrolirati, obično postupkom uočavanja odstupanja.

Ispravan odgovor: točno.

**14. Kontrola kroz proračun.** Umjesto zvjezdica koje se nalaze u tekstu, upišite riječ koja nedostaje. One pojedince u organizaciji koji po svojoj funkciji mogu raspolagati financijskim i drugim sredstvima te donositi takve odluke, može se veoma lako mjesečnim pregledom ili godišnje kontrolirati poznatim postupcima ugrađenim u sustav financijskog poslovanja. To je kontrola kroz \*\*\*\*\*.

Ispravan odgovor: proračun.

**15. Kontrola kroz korištenje materijalnih sredstava i opreme.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Obično je propisan način korištenja opreme, vijek trajanja, pravila održavanja itd. što se može za svu opremu i materijalna sredstva kompjutorski voditi, uspješno pratiti i kontrolirati.

Stoga je u kompjuteriziranim procesima u organizaciji moguće uspostaviti kompjutorsku kontrolu i time reducirati ili sasvim eliminirati kontrolu koju provodi menadžer. Menadžer ili rukovoditelj samo s vremena na vrijeme provjerava da li sustav funkcionira.

Ispravan odgovor: točno.

**16. Faze kontrolnog ciklusa.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Kontrolni ciklus počinje od utvrđivanja cilja radnog procesa i željenih rezultata, koji se moraju vrlo precizno i po mogućnosti mjerljivo definirati jer je u protivnom efikasnost kontrole nemoguće postići. Poznato je da općeniti ciljevi nisu konkretno mjerljivi, pa je u njihovu definiranju potrebna operacionalizacija. Isto tako, treba što direktnije vezati očekivane rezultate uz konkretnog pojedinca i izvršenje zadaće. Oni djelatnici čiji su poslovi rutinski, obično lakše prihvaćaju kontrolu i smatraju je dijelom radnog procesa. Djelatnik čiji je posao kreativniji i složeniji ne može se kontrolirati nasilno, „tjeranjem u red i na posao“, nego suptilnijim metodama i tehnikama primjerenim intelektualnom radu. Kontrolni ciklus može se rastaviti na sljedeće faze:

- (1) Faza utvrđivanja ciljeva i standarda kontrole (T)
- (2) Faza mjerenja i evaluacije (T)
- (3) Faza korektivnih odluka (T)
- (4) Faza utvrđivanja proračuna (NT)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**17. Šest etapa kontrolnog ciklusa.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Etape kontrolnog ciklusa su sljedeće:

- (1) Definiranje željenih rezultata kontrolnih aktivnosti (T)
- (2) Definiranje mogućih prediktora rezultata (T)
- (3) Konceptija prediktora i dizajn kontrole (T)
- (4) Utvrđivanje standarda za ocjenu ostvarenja rezultata (T)
- (5) Definiranje kontrolnog informacijskog toka (T)
- (6) Procjena stanja i poduzimanje korektivnih aktivnosti (T)
- (7) Definiranje elemenata organizacijskog sustava (NT)
- (8) Ništa od navedenog (NT).

**18. Psihološke funkcije kontrole.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Proces kontrole ima svoje psihološke i sociološke reperkusije i aspekte koji mogu pozitivno ili negativno utjecati na motivaciju, međuljudske odnose i radne rezultate. Značajna je izreka: Ljudi u organizaciji prihvaćaju kontrolu, ali ju u načelu ne vole. Težnja rukovoditelja je da i kontrolom izazove pozitivnu ljudsku reakciju.

Kontrola ima tri psihološke funkcije:

- (1) Kontrola daje ljudima povratnu informaciju o njihovim rezultatima rada (T)
- (2) Povratni utjecaj na proces rada i otklanjanje teškoća moguće je ako je kontrola obavljena i projektirana na odgovarajući način (T)
- (3) Povratni utjecaj na motivaciju može biti pozitivan, ako je traženi rezultat moguće postići, ili negativan, ako je traženi zahtjev previsok (T)
- (4) Povratni utjecaj na motivaciju nije povezan s mogućnošću ili nemogućnošću izvršenja traženih zahtjeva (NT)
- (5) Ništa od navedenog (NT).

**19. Sociološki aspekti kontrole.** Odaberite jedan od odgovora: točno ili netočno. Menadžerska kontrola shvaćena u svom socijalnom aspektu jest socijalni proces u kojem, putem ovisnosti, pristanka i suglasnosti prethodno determiniramo standarde ponašanja koji se prihvaćaju interpersonalnim i grupnim procesima.

Ispravan odgovor: točno.

**20. Strategijski aspekti sustava kontrole.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Za dobro funkcioniranje velike organizacije i svih dijelova njezinoga ustroja neophodno je (1) Definirati strategije kojima se postižu ciljevi, (2) kontrolirati ostvarenje strategije usprkos tome što se rezultati o kojima ovisi sustav vide tek na dugi rok, što se teško postavljaju standardi kontrole zbog velikih mogućnosti utjecaja okoline i što se strategija mora korigirati čim se vide pogreške, problemi ili nove zadaće. Znanost o organizaciji sugerira obvezatnu uspostavu (pod)sustava kontrole, strategije temeljene na navedenim trima aspektima i uz korištenje metoda kontrole temeljenih na:

- (1) Ažuriranim prognozama (T)
- (2) Praćenju okoline organizacije, uključivo i potrebe koje determiniraju ciljeve organizacije (T)
- (3) Primjeni eksternih standarda za kontrolu strategije (T)
- (4) Korištenju empirijskih i znanstvenih načela u procedurama (T)
- (5) Objektivno naknadno utvrđivanje osobne odgovornosti za strategiju (T)
- (6) Subjektivno naknadno utvrđivanje osobne odgovornosti za strategiju (NT)
- (7) Ništa od navedenog (NT).

**21. Operativni aspekti sustava kontrole.** Odaberite jedan ili više točnih odgovora. Među operativnim aspektima sustava kontrole dominiraju:

- (1) Promjene u tehnologijama i organizacijama te njihovi utjecaji na promjene u sustavima kontrole (T)
- (2) Napori da se motiviraju ljudi za izvršenje zadaća (T)
- (3) Položaj organizacija na tržištu rada (NT)
- (4) Ništa od navedenog (NT).

**Napomene:**

Ukupan broj pitanja u bazi pitanja je 398.

Svake akademske godine (ili po potrebi češće) predmetni nastavnik pitanja koja se nalaze bazi, treba djelomice preoblikovati.

## **5. Pitanja usmenog dijela ispita**



## 5. Pitanja usmenog dijela ispita

### Prvi dio: organizacija

#### 1. Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije

1. Organizacija: definicija pojma. Organizacija kao proces i organizacija kao rezultat.
2. Objasnite pojam resursa.
3. Što je to organiziranje ili ustrojavanje? Objasnite organizaciju poduzeća?
4. Kako razumijete pojmove dezorganizacija i organizacijski napor.
5. Objasnite što je to reorganizacija i kako ih razlikujemo?
6. Što su to organizacijske sheme? Nacrtajte jedan primjer organizacijske sheme.
7. Objasnite subjekte i objekte organizacije.
8. Kako razumijete organizacijsku znanost? Napišite njenu definiciju. Koje su njene glavne discipline?
9. Koje vrste organizacija znate i koji su kriteriji njihovih klasifikacija?
10. Koji su organizacijski ciljevi? Kakvi ciljevi moraju biti? Koji je cilj organiziranja?
11. Navedite četiri univerzalna načela organizacije prema M. Novaku?
12. Koje su metode organizacije te koja su dva moguća pristupa?
13. Što se očekuje od dobre organizacije?
14. Što se treba činiti kada se utvrdi *organizacijska pogreška*?
15. Objasnite razliku između organizacijske uspješnosti / efektivnost (*effectiveness*) i organizacijske učinkovitosti / efikasnosti (*efficiency*).

#### 2. Pojam, vrste, elementi i dimenzije organizacijske strukture

1. Napišite i objasnite pojam organizacijske strukture?
2. Navedite i objasnite vrste organizacijskih struktura temeljem raščlambe zadaća organizacije. Napišite čimbenike, razvrstane u četiri skupine, na nju utječu.
3. Koji su sve elementi organizacijske strukture?
4. Objasnite i nacrtajte shvaćanje organizacijske strukture prema Henryu Mintzbergu.
5. Koje su dimenzije organizacijske strukture? Objasnite kako razumijete pojam kompleksnosti? (ili pojam formalizacije; ili, pojam centralizacije-decentralizacije).
6. Koja organizacijska obilježja potiču centralizaciju?
7. Navedite vrste organizacijskih struktura. Koje organizacijske strukture se smatraju klasičnim organizacijskim strukturama?
8. Nabrojite klasične organizacijske strukture. Objasnite linijsku organizacijsku strukturu (ili linijsko-stožernu organizacijsku strukturu; ili funkcionalnu organizacijsku strukturu; ili divizionalnu organizacijsku strukturu).
9. Objasnite fleksibilne organizacijske strukture. Koji su najčešći oblici fleksibilnih organizacijskih struktura? Opišite projektnu organizacijsku strukturu? Koje su njena obilježja te koje su joj prednosti?
10. Objasnite fleksibilne organizacijske strukture. Koji su najčešći oblici fleksibilnih organizacijskih struktura? Opišite matričnu organizacijsku strukturu? Navedite prednosti i nedostatke matrične organizacijske strukture.
11. Objasnite fleksibilne organizacijske strukture. Koji su najčešći oblici fleksibilnih organizacijskih struktura? Opišite timsku organizacijsku strukturu?
12. Objasnite *ad hoc* organizacijsku strukturu? Koje oblike *ad hoc* organizacijskih struktura poznajete?
13. Objasnite *ad hoc* organizacijsku strukturu? Koje su pozitivne a koje negativne strane *ad hoc* organizacijskih struktura?

14. Što znate o Mintzbergovim organizacijskim strukturama: temeljni koncept, premisa na kojima se temelji?
15. Koji su koordinacijski mehanizmi Mintzbergovih organizacijskih struktura?
16. Koji su temeljni oblici Mintzbergovih organizacijskih struktura? Objasnite i nacrtajte logotip jednostavne fleksibilne organizacijske strukture (ili, objasnite i nacrtajte logotip tehničke organizacijske strukture).
17. Koji su temeljni oblici Mintzbergovih organizacijskih struktura? Objasnite i nacrtajte logotip profesionalne organizacijske strukture.
18. Objasnite mrežne organizacijske strukture. Shematski prikažite mrežnu organiziranost oblikovanja, konstrukcije, proizvodnje i marketinga na promjeru jednog slobodno izabranog proizvoda.
19. Objasnite virtualne organizacijske strukture.

### **3. Oblikovanje organizacije**

1. Što podrazumijevamo pod oblikovanjem organizacije ili organizacijskim dizajnom?
2. Koji su najvažniji čimbenici oblikovanja organizacije?
3. Kako na oblikovanje organizacije utječe strategija organizacije?
4. Kako na oblikovanje organizacije utječu podsustavi organizacijskog okruženja?
5. Kako na oblikovanje organizacije utječe organizacijsko okruženje?
6. Kako na oblikovanje organizacije utječe informatizacija?
7. Kako na oblikovanje organizacije utječe veličina organizacije?
8. Kako na oblikovanje organizacije utječe životni ciklus organizacije?

### **4. Teorije organizacije i menadžmenta**

1. Navedite klasifikaciju teorija organizacije. Napišite imena najznačajnijih predstavnika klasične teorije organizacije. Što znate o F.W. Tayloru (1856.-1915.)?
2. Navedite klasifikaciju teorija organizacije. Napišite imena najznačajnijih predstavnika klasične teorije organizacije. Što znate o Henryu Fayolu (1841.-1925.)?
3. Navedite klasifikaciju teorija organizacije. Napišite imena najznačajnijih predstavnika klasične teorije organizacije. Što znate o Maxu Weberu (1864.-1921.)?
4. Navedite klasifikaciju teorija organizacije. Što znate o neoklasičnoj teoriji organizacije i teoriji međuljudskih odnosa? Kojim spoznajama je doprinijela teorija međuljudskih odnosa?
5. Navedite klasifikaciju teorija organizacije. Koje se sve teorije organizacije i menadžmenta smatraju suvremenima? Objasnite teoriju sustava kao teoriju organizacije i menadžmenta.
6. Navedite klasifikaciju teorija organizacije. Koje se sve teorije organizacije i menadžmenta smatraju suvremenima? Objasnite kontingencijsku teoriju organizacije i menadžmenta.
7. Navedite klasifikaciju teorija organizacije. Koje se sve teorije organizacije i menadžmenta smatraju suvremenima? Objasnite teorije ljudskih potencijala.
8. Navedite klasifikaciju teorija organizacije. Koje se sve teorije organizacije i menadžmenta smatraju suvremenima? Objasnite teoriju procesne organiziranosti.
9. Navedite klasifikaciju teorija organizacije. Koje se sve teorije organizacije i menadžmenta smatraju suvremenima? Što znate o dalekoistočnim pristupima organizaciji i menadžmentu?

## **Drugi dio: menadžment**

### **5. Pojam i sadržaj menadžmenta kao procesa; sustavi menadžmenta**

1. Na koje dvije temeljne skupine možemo podijeliti sve funkcije u organizaciji? Što sve one obuhvaćaju?

2. Objasnite pojam upravljanja, menadžmenta, rukovođenja i izvršenja. Što je to opći menadžment, menadžment poduzeća, neprofitni menadžment te javni menadžment?
3. Objasnite pojam projektnog menadžmenta. S koja tri aspekta se projektni menadžment mora voditi?
4. Koje su glavne menadžerske funkcije? Što podrazumijevamo pod sustavom menadžmenta? S koja dva osnovna stajališta možemo promatrati sustave menadžmenta?
5. Što podrazumijevamo pod sustavom menadžmenta? Koje sustave menadžmenta, sa stajališta ustrojstva, poznajete? Objasnite i nacrtajte linijski sustav menadžmenta; (ili, objasnite i nacrtajte funkcijski sustav menadžmenta).
6. Što podrazumijevamo pod sustavom menadžmenta? Koje sustave menadžmenta, sa stajališta ustrojstva, poznajete? Objasnite i nacrtajte stožerno-linijski sustav menadžmenta.
7. S koja dva osnovna stajališta možemo promatrati sustave menadžmenta? Objasnite sustav menadžmenta sa stajališta funkcioniranja. Koja tri kompleksnija sustava menadžmenta sa stajališta funkcioniranja poznajete?
8. Koja tri kompleksnija sustava menadžmenta sa stajališta funkcioniranja poznajete? Objasnite POSDCORB model menadžmenta.
9. Koja tri kompleksnija sustava menadžmenta sa stajališta funkcioniranja poznajete? Objasnite McKinsyev model „7S“ menadžmenta.
10. Koja tri kompleksnija sustava menadžmenta sa stajališta funkcioniranja poznajete? Objasnite što znači kooperativni sustav menadžmenta? Koji su njegovi elementi?
11. Objasnite što znači kooperativni sustav menadžmenta i koji su njegovi elementi? Objasnite delegiranje kao dio kooperativnog sustava menadžmenta; (ili objasnite participaciju kao dio kooperativnog sustava menadžmenta).
9. Objasnite što znači kooperativni sustav menadžmenta i koji su njegovi elementi? Objasnite transparentnost kao dio kooperativnog sustava menadžmenta (ili, objasnite zastupljenost kao dio kooperativnog sustava menadžmenta).
10. Objasnite što znači kooperativni sustav menadžmenta i koji su njegovi elementi? Objasnite utvrđivanje rezultata rada i objektivno ocjenjivanje (priznanje i kritika) kao dio kooperativnog sustava menadžmenta.

## **6. Elementi sustava menadžmenta**

1. Koje su temeljne kategorije sustava menadžmenta? Objasnite pojam i klasifikaciju autoriteta.
2. Koje su temeljne kategorije sustava menadžmenta? Objasnite linijski autoritet, stožerni autoritet te funkcionalni autoritet.
3. Koje su temeljne kategorije sustava menadžmenta? Objasnite pojam odgovornosti te objasnite pojedine aspekte odgovornosti.
4. Koje su temeljne kategorije sustava menadžmenta? Kako razumijete delegiranje autoriteta i odgovornosti?
5. Koje su temeljne kategorije sustava menadžmenta? Objasnite pojam hijerarhije. Na koja pitanja moramo najčešće odgovoriti pri uspostavi hijerarhijskih odnosa? Na koja se tri načina hijerarhija u praksi može ostvariti?
6. Što znate o načelima u menadžmentu? Koja su načela u menadžmentu? Navedite opća načela u menadžmentu. (Ili, navedite posebna načela u menadžmentu).
7. Koje su razine u menadžmentu? Objasnite ih u odnosu na poslove.
8. Navedite i objasnite organizacijske uloge rukovoditelja i menadžera?
9. Navedite organizacijske uloge menadžera i objasnite organizacijsku ulogu glavnog (vrhovnog, generalnog) menadžmenta, odnosno menadžera.
10. Navedite organizacijske uloge menadžera i objasnite organizacijsku ulogu srednjeg menadžmenta, odnosno menadžera te neposrednih rukovoditelja.

11. Koja su znanja i vještine uspješnih menadžera?

## **7. Planiranje – prva menadžerska funkcija**

1. Koja su četiri temeljna aspekta planiranja?
2. Što sve podrazumijevamo pod pojmom plan i planiranje? Objasnite pojam programa?
3. Na koja pitanja mora odgovoriti sustav planiranja? Što su to podsustavi informacija?
4. Klasifikacija u planiranju: prema vremenskom horizontu planiranja, prema objektu planiranja, prema menadžerskoj funkciji.
5. Koji dokumenti su rezultat planiranja? Ukratko ih objasnite.
6. Koji su metodologijski aspekti sustava planiranja u organizaciji? Objasnite tri vrste koncepcije planiranja, pojam metodologije, pojam metode, tehnike i postupka.
7. Koje su etape procesa planiranja? Objasnite analizu, kao prvu etapu procesa planiranja (ili projektiranje, kao drugu etapu; ili verifikaciju, kao treću etapu; ili usvajanje plana i donošenje odluke o planovima kao četvrtu etapu; razradu kao petu etapu; ili praćenje i korekciju, kao šestu etapu procesa planiranja).
8. Pojam strategijskoga planiranja? Koji predmeti čine strategijsko planiranje? Svrha strategijskoga planiranja?
9. Objasnite pojam operativnoga planiranja i koji su mu pristupi. Koncept operativnoga planiranja pomoću ciljeva?
10. Što je poslovni plan i tko ga izgrađuje? Koji su dijelovi poslovnog plana?

## **8. Proces donošenja odluka**

1. Objasnite pojam odlučivanja. Objasnite klasifikaciju odluka prema M. Novaku te ih ukratko objasnite.
2. Objasnite programirano i neprogramirano odlučivanje te njihova obilježja.
3. Nabrojite modele donošenja odluka. Koje su etape u donošenju odluka? Objasnite racionalni model donošenja odluka; (ili, objasnite bihevioralni model donošenja odluka).
4. Koji činitelji utječu na donošenje odluka? Ukratko ih objasnite.
5. Pojam poslovnog rizika. Koje tehnike znate koje se primjenjuju u uvjetima polovnih rizika?
6. Objasnite logičko-pragmatične aspekte odlučivanja: determinističko ili stohastičko odlučivanje (ili intuitivno, prosudbeno i racionalno odlučivanje)
7. Kreativnost u donošenju odluka: definicija kreativnosti te društveni čimbenici poticanja kreativnosti.
8. Objasnite pojedinačno u odnosu na grupno odlučivanje te prednosti i nedostatke svakoga od njih. Što je to polarizacija u odlučivanju?
9. Što znate o primjeni informatike u odlučivanju? Koje su mogući nedostaci primjene informatike u odlučivanju? (ili, objasnite tzv. „stablo odlučivanja“. Koje integrirajuće računalne programe poznajete?)
10. Objasnite kibernetički sustav odlučivanja. Koji su tri postupka kibernetičkoga sistema odlučivanja? Navedite i objasnite tri kruga povratnih sveza (*feedbacka*) u kibernetičkom sistemu odlučivanja?
11. Navedite česte zlouporabe kada se želi izbjeći odgovornost, odgoditi donošenje odluka i izbjeći vlastita odgovornost.

## **9. Organiziranje – druga menadžerska funkcija**

1. Koji su postupci menadžmenta u odabiru i uporabi menadžerskih struktura? Objasnite podjelu na organizacijske jedinice na mikrorazini i mezorazini.
2. Koji su postupci menadžmenta u odabiru i uporabi menadžerskih struktura? Objasnite postupak oblikovanja organizacijskih uloga.

3. Koji su postupci menadžmenta u odabiru i uporabi menadžerskih struktura? Objasnite povezivanje organizacijske strukture i menadžmenta.
4. Kako razumijete formalnu organizaciju, formalne grupa te osobine formalne grupe?
5. Navedite definiciju i objasnite neformalnu organizaciju.
6. Navedite definiciju neformalne organizacije. Koji su elementi neformalne organizacije? (ili, koje su funkcije neformalne organizacije)?
7. Navedite usporedna obilježja formalne i neformalne organizacije sa stajališta strukture, pozicija, ciljeva, utjecaja, kontrolnih mehanizama, komunikacija i slika odnosa.
8. Koje su vrste neformalnih grupa u unutar neformalne organizacije?
9. Koje su obilježja neformalne organizacijske strukture?
10. Dinamika neformalne organizacije: objasnite norme i pravila ponašanja (ili objasnite organizacijske uloge u neformalnoj organizaciji; ili objasnite komunikacijski sustav neformalne organizacije).
11. Navedite moguće tipove neformalnog komuniciranja.
12. Opišite odnos menadžera prema neformalnoj organizaciji.
13. Objasnite odnos menadžera i klike.

## 10. Organizacijska kultura

1. Objasnite pojavu i značenja organizacijske kulture. Koji su čimbenici doprinijeli da fenomen organizacijske kulture dobije na značaju? Nacrtajte shemu „ledenog brijega“ organizacijske kulture.
2. Definirajte pojam organizacijske kulture prema jednom izabranom autoru. U kojim okvirima se kreće organizacijska kultura? Grafički prikažite model kulture, subkulture i superkulture prema H. Kasperu.
3. Nabrojite sadržaje organizacijske kulture? Objasnite vrijednosti i norme te stavove i uvjerenja (ili objasnite tipične obrasce ponašanja te ideale i uzore; ili objasnite običaje i rituale, te komunikaciju i jezik; ili objasnite simbole te proizvode i usluge.
4. Koji su modeli organizacijske kulture? Objasnite AGIL model organizacijske kulture koristeći grafički prikaz (ili objasnite Petters-Watermanov pristup).
5. Navedite dva tipa organizacijske kulture. Prema koje tri dimenzije Scholz diferencira tipologiju organizacijskih kultura? Koja četiri tipa organizacijske kulture navodi Scholz?
6. Navedite dva tipa organizacijske kulture. Objasnite četiri temeljna tipa organizacijske kulture prema Handryu.
7. Menadžment i organizacijska kultura. Koje su postupci pomoću kojih menadžeri mogu utjecati na organizacijsku kulturu? Objasnite menadžersko prihvaćanje praktičnog postojanja organizacijske kulture u organizaciji.
8. Menadžment i organizacijska kultura. Koje su postupci pomoću kojih menadžeri mogu utjecati na organizacijsku kulturu? Objasnite učenje organizacijske kulture od strane menadžera.
9. Menadžment i organizacijska kultura. Koje su postupci pomoću kojih menadžeri mogu utjecati na organizacijsku kulturu? Objasnite promjene organizacijske kulture. Faze promjene organizacijske kulture (u odgovoru izaberite jednog od autora: ili Gigliardi ili B. Jokić).

## 11. Upravljanje ljudskim potencijalima organizacije

1. Koji su (potencijali) resursi organizacije? Objasnite osnovno poimanje ljudskih potencijala u organizaciji, u zajednici, te pojam radne snage i pojam kadrova.
2. Objasnite pojam ljudskih resursa (*human resources*) (ili ljudskih potencijala) i pojam ljudskog kapitala (*human capital*).
3. Koja su četiri značenja razvoja ljudskih potencijala u organizaciji? Navedite klasifikaciju poslovnih funkcija M. Novaka?

4. Koje su dvoje osnovne skupine zadaće menadžmenta u razvoju ljudskih potencijala? Navedite pet stajališta razvoja ljudskih potencijala sa stajališta menadžerske funkcije.
5. Razvoj ljudskih potencijala kao menadžerske funkcije sa stajališta definiranja strategije i politike: objasnite utjecaj vanjskih čimbenika te Schulerov 5-P model koji polazi od ukupne strategije organizacije.
6. Kako S. Traven definira strategije? Objasnite svaku ponaosob.
7. Objasnite politiku razvoja ljudskih potencijala organizacije (kadrovsku politiku)?
8. Koji su ciljevi, principi i kriteriji za odlučivanje u području razvoja ljudskih potencijala organizacije?
9. Objasnite metode, postupke i sredstava za realizaciju konkretnih zadaća u području razvoja ljudskih potencijala.
10. Kako razumijete razvoj ljudskih potencijala kao poslovnu funkciju organizacije?
11. Organizacijski oblici stručnog rada u funkciji razvoja ljudskih potencijala (tri strukture).
12. Koja rješenja postoje u praksi, prema veličini poduzeća, organizacijskih rješenja stručnog rada u funkciji razvoja ljudskih potencijala?
13. Navedite procese rada na razvoju i korištenju ljudskih potencijala organizacije. Objasnite prva tri procesa.
14. Što sadrži proces *benchmarkinga*?
15. Objasnite pribavljanje i odabir djelatnika i menadžera.
16. Objasnite proces zasnivanja radnog odnosa i zaključivanja ugovora o radu ili menadžerskog ugovora.
17. Objasnite proces uvođenja djelatnika u posao (zadaće uvođenja u posao te faze uvođenja u posao).
18. Objasnite motiviranja ljudi za rad.
19. Motiviranje ljudi u organizaciji.
20. Koji su oblici suzbijanja demotivacije?
21. Objasnite obrazovanje zaposlenih i obrazovna funkcija organizacije. Koje tri skupine čimbenika utječu na obrazovanje zaposlenih?
22. Koji su segmenti ili vidovi sustava obrazovanja?
23. Objasnite suvremene trendove stvaranja društva znanja: organizacije koja uči.
24. Objasnite ocjenjivanje.
25. Objasnite razvoj karijere.
26. Menadžment promjena i ljudski potencijali. Koji su izvori otpora promjenama?
27. Objasnite posebna načela etičnosti te Kodeks menadžera ljudskih potencijala prema V. Vujiću.

## **12. Vođenje – četvrta menadžerska funkcija**

1. Objasnite pojam vođenja i vodstva te obilježja vodstva kao menadžerske funkcije.
2. Vođe i sljedbenici: koje su menadžerove aktivnosti? Koje su tri skupine vođa i menadžera?
3. Što se dobiva nasljedstvom (genima), a što se uči? Kojih devet elemenata su važni za vodstvo?
4. Što znate o karizmatskim vođama?
5. Teorije vodstva: koja su dva osnovna pristupa i koja su četiri tipa vodstva?
6. Novi pristupi: vođenje je šire od menadžmenta. Koje su tri glavne aktivnosti procesa vođenja? Objasnite ih.
7. Što znate o naličjima liderstva?
8. Objasnite stilove vođenja (ili menadžerske stilove). Koje stilove vođenja poznajete?
9. Objasnite kulturološki pristup klasifikaciji menadžerskih stilova. Opišite tri menadžerska stila vođenja s kulturološkoga stajališta.

10. Objasnite sociopsihološki pristup klasifikaciji menadžerskih stilova. Opišite tri menadžerska stila vođenja sociopsihološkog pristupa.
11. Usporedite autokratski, demokratski i individualni menadžerski stil vođenja.
12. Objasnite organizacijski pristup klasifikaciji menadžerskih stilova. Koje skupine pravila za menadžere, pravila za podređene i pravila za suradnike poznajete? Navedite i ukratko opišite četiri temeljna menadžerska stila vođenja.
13. Konflikti u organizaciji: definiranje konflikata i njihova obilježja. Navedite pet najčešćih izvora konflikata?
14. Klasifikacija konflikata: prema uzrocima i prema posljedicama. Mogu li konflikti djelovati pozitivno na razvoj organizacije i zašto?
15. Klasifikacija konflikata: prema sudionicima. Pozitivna obilježja konflikta u odnosu na proces rukovođenja?
16. Što znate o uzrocima konflikata?
17. Objasnite (unutarnji) intrapersonalne konflikte. Koji su karakteristični oblici obrambenih reakcija?
18. Objasnite interpersonalne konflikte.
19. Objasnite međugrupne konflikte.
20. Kako se konflikti objašnjavaju?
21. Dinamika konflikata. Koji su konfliktni potencijali prema Esseru?
22. Postupak s konfliktom. Koje dvije grupe tehnika postupanja s konfliktom poznajete? Koje četiri metode pomoću kojih se upravlja konfliktom (*conflict management*) poznajete? Koje se pretpostavke moraju ispuniti koje su relevantne za rješavanje konfliktnih situacija?
23. Koje su etape rješavanja konfliktnog procesa?

### **13. Kontrola – peta menadžerska funkcija**

1. Objasnite pojam i svrhu kontrole kao menadžerske funkcije. Koje su temeljne postavke kontrole? Koje su tri glavne konotacije kontrole? Navedite sumarnu definiciju menadžerske kontrole.
2. Vrste i strategije menadžerske kontrole. Koje su tri vrste menadžerske kontrole? Objasnite ih.
3. Navedite tipove strategija kontrole? Objasnite kontrolu kroz organizacijski sustav i kroz regrutiranje i obrazovanje djelatnika.
4. Navedite tipove strategija kontrole? Objasnite kontrolu putem nagrada i kazni te kroz propise i pravila.
5. Objasnite kontrolu kroz proračun te kontrolu kroz korištenje materijalnih sredstava i opreme.
6. Navedite i objasnite tri najčešće etape kontrolnog ciklusa.
7. Navedite i objasnite šest etapa kontrolnog ciklusa.
8. Psihološki i sociološki aspekti kontrole.

Ukupan broj pitanja za usmeni dio ispita: 173.

## **6. Upute za izradu samostalne vježbe**



## 6. Upute za izradu samostalne vježbe iz kolegija

Samostalna vježba iz kolegija Osnove menadžmenta treba pomoći studentima u primjeni stečenog znanja iz ovog kolegija. Vježba se sastoji od pismenog prikaza dostupnih podataka slobodno izabranog poduzeća (primjerice, trgovačkog društva, obrta, nevladine organizacije itd.). Tijekom ove vježbe potrebno je koristiti odgovarajuće upute koje se nalaze u „Seminarskoj kuharici“. Naslov vježbe može biti sljedeći:

### **Analiza organizacije, upravljanja i poslovanja poduzećem XY-Z d.o.o. iz Z.**

U nastavku su navedena orijentacijska pitanja koja možete koristiti u svojoj vježbi. Ako bi vam neki odgovori bili nedostupni, ta pitanje možete preskočiti. Također, možete navesti neka druga područja analize koja vam se učine prikladna za ovu vježbu. Potrebno je da u ovoj vježbi primijeniti svaku od nastavnih tema kolegija

**1. Osnovni podaci o poduzeću.** Naziv poduzeća. OIB i matični broj poduzeća. Adresa sjedišta poduzeća, brojevi telefona i telefaksa, e-adrese, kontakt osobe. Mrežna stranica. Logo ili grafički simbol. Adrese podružnica, brojevi telefona i telefaksa, e-adrese, kontakt osobe. Iznos temeljnog kapitala. Datum posljednje registracije i broj registracije.

Vizija poduzeća. Misija poduzeća. Poslovni ciljevi poduzeća.

Vrsta poduzeća (primjerice, obiteljsko, žensko poduzetništvo, mladi poduzetnik, franšiza itd.) i pravni oblik (društvo s ograničenom odgovornošću, dioničko društvu itd.). Godina osnivanja i osnivači. Kratka povijest osnivanja i razvoja poduzeća po godinama (glavna proširenja, uvođenja novih proizvoda, uvođenje nove tehnologije, glavne investicije, sklapanje ključnih ugovora, osvajanje važnih tržišta itd.). Tko su vlasnici poduzeća i koliki su vlasnički udjeli.

Članstvo poduzeća: gospodarska komora (grana, sekcija itd.); udruga poslodavaca, sindikalna organiziranost, druge asocijacije (klubovi zaposlenika – sportski, kulturni itd.).

Certifikati poduzeća (upravljanje kvalitetom, okolišem, sigurnošću hrane itd.), licence, trgovačka prava.

**2. Organizacijska struktura poduzeća i sustava upravljanja:** organizacijska shema poduzeća; upravni i nadzorni odbor; menadžerski (upravljački) tim, kvalifikacije i radno iskustvo svakoga člana, prijašnja poslovna iskustva, značajna postignuća. Udio žena u menadžerskom timu. Zaduženja i odgovornosti vodećih osoba. Radno vrijeme. Raspoloživi strateški i razvojni planovi (naziv, datum donošenja, način donošenja); raspoloživi operativni planovi (naziv, datumi donošenja, načini donošenja, tko ih donosi). Ukratko navedite odbore, komisije, timove koordinacije itd. koje postoje u poduzeću. Načini komunikacije u poduzeću (oglasna ploča, intranet, interni glasnik; postoje li povremeni susreti zaposlenika (primjerice, po organizacijskim jedinicama); oblici eksterne komunikacije (internetske stranice, povremena priopćena za medije). Postoji li dokument (kodeks ili pravilnik) s načelima korporativnog upravljanja unutar poduzeća?

**3. Fiksna imovina poduzeća:** zemljište (površina), lista građevinskih objekata s površinama, visinom prostora, karakteristike prostora (montažno, a/b konstrukcija, zidano, godina izgradnje; oprema (kapitalna oprema, vozila, starost itd.); dugogodišnji nasadi; osnovno stado; osnivačka ulaganja; ostala stalna sredstava.

**4. Temeljna (registrirana) djelatnost poduzeća:** glavna i dopunska. Oblasti poslovanja poduzeća: proizvodi i/ili usluge. Kratak opis proizvodnje (ili pružanja usluga).

5. **Lokacija:** kratak opis i analiza lokacije poduzeća i njenih podružnica; raspoloživa infrastruktura (priključci vode, kanalizacije, struje, prometna povezanost); makro lokacija i mikro lokacija; zona gravitacije; prednosti i nedostaci; vlasništvo ili/i zakup itd.

6. **Tržište nabave:** glavni dobavljači. Glavni artikli nabave i godišnje količine (sirovine, materijali, poluproizvodi, proizvodi, energenti, usluge). Stalni i povremeni dobavljači te kooperanti; domaći i/ili inozemni; nabavne cijene, rokovi, uvjeti plaćanja i isporuke.

7. **Tržište prodaje:** prodaja roba i/ili usluga. Tko su kupci, njihova lokacija. Tržišta (tuzemna i inozemna) te njihova stratifikacija. Količine roba ili/i usluga po tržištima te cijene. Usluge i servisi (rezervni dijelovi). Uvjeti plaćanja. Procjena tržišnog udjela poduzeća. Glavni konkurenti: navesti tri do pet ili po potrebi više glavnih konkurenata; njihov utjecaj na analizirano poduzeće; prednosti i slabosti konkurencije; sličnosti i razlike analiziranog poduzeća i konkurencije; potencijalna konkurencija.

8. **Marketing poduzeća:** (1) opis proizvoda ili usluga; servisi i garancije; (2) cijene: formiranje, popusti, akcije itd.; (3) promocija: oglašavanje, unapređenje prodaje; (4) distribucija: kanali prodaje, osoblje prodaje, itd. Nagrade i priznanja koje je poduzeće primilo.

9. **Tehničko-tehnološka analiza poduzeća:** kratak opis proizvodnog (ili uslužnog) procesa; najvažniji proizvodni godišnji kapaciteti; održavanje opreme i postrojenja; informatičke tehnologije (oprema i programi);

10. **Ljudski potencijali poduzeća:** broj uposlenika, dobna i kvalifikacijska (obrazovna) struktura uposlenih. Način zapošljavanja (stalno, povremeno, skraćeno, preko agencije itd.). Sistematizacija radnih mjesta i opisi poslova (samo najvažniji elementi); Osposobljavanje, edukacije, prekvalifikacije zaposlenih itd. Nagrađivanje i napredovanje: plaće i beneficije zaposlenih; nematerijalne stimulacije zaposlenih. Plan zapošljavanja u naredne tri do pet godina (ako postoji).

11. **Prihodi poduzeća** u prethodnoj poslovnoj godini i njihova struktura. **Rashodi poduzeća** u prethodnoj poslovnoj godini i njihova struktura. BON-1 i BON-2 iz nekog od prethodnih razdoblja.

12. **Razvoji ciljevi i planovi poduzeća** narednih tri do pet godina: kratki opis s kvantitativnim elementima.

13. **Sustav planiranja u poduzeću.** Strateško i operativno planiranje. Službe i dokumenti. Postoje li poslovni planovi? Kada i za koga su se izrađivali?

14. **Proces donošenja odluka u poduzeću.** Formalni oblici odlučivanja; neformalno odlučivanje.

15. **Organizacijska kultura u poduzeću.** Narativni opisi organizacijske kulture (proslave, obljetnice, identitetska obilježja itd.)

16. **Oblik i stil vođenja u poduzeću.**

17. **Menadžment ljudskih potencijala.** Broj uposlenih i njihove strukture (dobna, spolna, obrazovna). Razvoj ljudskih potencijala (obrazovanje, tečajevi i t.sl.).

17. **Sustavi kontrole u poduzeću.** Formalni i neformalni sustavi kontrole.

13. **Društvena odgovornost poduzeća:** aspekti zaštite okoliša; sigurnost na radu, zaštita radnika; donacije i pomoć lokalnoj zajednici. Sponzorstva. Upošljavanje osoba s posebnim potrebama. Postoji li etički kodeks, radničko vijeće. Sudjeluju li zaposlenici u volonterskim akcijama (dobrovoljno davanje krvi, lokalna zajednica, nevladine udruge itd.)?

**14. Dodaci:** skice, fotografije poslovnih prostora, proizvoda, tehnički opisi proizvoda, cjenici, preslike nagrada i priznanja, promidžbeni materijali.

**Napomene:** ako do nekih podataka nije moguće doći (nisu raspoloživi, ili su poslovna tajna ili je u pitanju neki drugi razlog), tada ih se ne mora unositi u sadržaj vježbe.

Tablice trebaju imati svoj broj i naziv, a ispod njih se nalazi izvor (primjerice, Računovodstvo poduzeća XYZ d.o.o. iz Z.). Tablice treba samostalno izraditi, odnosno ne prenositi u sadržaj vježbe u obliku PDF-a.


# **7. Nastavne prezentacije kolegija**

- 1. Opći uvod u kolegij Osnovne menadžmenta (21)**
- 2. Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije (29)**
- 3. Organizacijska struktura (27)**
- 4. Vrste i oblikovanje organizacijskih struktura (40)**
- 5. Oblici organizacijskih struktura (33)**
- 6. Teorije organizacije i menadžmenta (29)**
- 7. Neoklasične teorije organizacije i menadžmenta (31)**
- 8. Pojam, sadržaj i sustavi menadžmenta (22)**
- 9. Elementi sustava menadžmenta (48)**
- 10. Sustavi menadžmenta (36)**
- 11. Planiranje kao prva menadžerska funkcija (36)**
- 12. Odlučivanje kao menadžerska funkcija (25)**
- 13. Organiziranje kao druga menadžerska funkcija (20)**
- 14. Neformalna organizacija (21)**
- 15. Organizacijska kultura (46)**
- 16. Ljudski potencijali organizacije 1 (37)**
- 17. Ljudski potencijali organizacije 2 (38)**
- 18. Vodstvo: četvrta menadžerska funkcija 1 (30)**
- 19. Vodstvo: četvrta menadžerska funkcija 2 (31)**
- 20. Kontrola kao peta menadžerska funkcija (19)**

## 7. Nastavne prezentacije kolegija

Nastavne prezentacije kolegija Osnove menadžmenta priređene su prema udžbeniku za studente *Poslovne ekonomije i financija* autora Milana Jurine *Organizacija i menadžment*, Visoke škole za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprješić 2011. Postavljene su na mrežnim stranicama sustava za učenje na daljinu Baltazar <https://baltazar.bak.hr/2016-2017/course/view.php?id=266> i raspoređene su u dvadeset poglavlja, prema broju nastavnih sati koliko ih je predvidio plan predavanja, odnosno e-silabus.

### Opći uvod u kolegij Osnovne menadžmenta 1(20)



#### Osnove menadžmenta

Veleučilište Baltazar Zaprješić  
s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprješić

Preddiplomski stručni studij  
**Poslovanje i upravljanje**

Usmjerenje  
**Poslovna ekonomija i financije (PEF)**

Akademski godina 2016./2017.

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

1

#### Osnove menadžmenta

##### Uvod u kolegij

### Osnove menadžmenta

dr. sc. Antal Balog, predavač

Predavanja ovog kolegija priređena su prema udžbeniku za studente Poslovne ekonomije i financija autora Milana Jurine **Organizacija i menadžment**, Visoka škola za upravljanje i poslovanje „Baltazar Adam Krčelić, Zaprješić 2011.

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

2

#### Nositelj i izvoditelj kolegija

**Nositelj kolegija:**  
mr. sc. Mato Pešuljić, viši predavač

**Izvoditelj kolegija u Osijeku:**  
dr. sc. Antal Balog, predavač  
E-pošta: Antal.Balog@bak.hr

**Konzultacije sa studentima:**  
jedan sat prije zakazane nastave  
ili prema dogovoru

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

3

#### Osnove menadžmenta

### Uručak silabusa

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

4

#### O kolegiju osnove menadžmenta:

**Stručni predmet**

Sadrži osnovne pojmove o organizacijskim teorijama i menadžmentu te njihovoj primjeni u poslovanju.

Godina studija: 2., semestar 3.  
Satnica: 45 sati (30p 15v)  
Izvanredni studenti: 20 sati  
Online studij: 10 + 10 sati  
Opterećenje studenata: 5 ECTS bodova po semestru

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

5

#### Cilj kolegija

Cilj je ovog dvokomponentnog kolegija je upoznati studente s teoretskim pristupima organizaciji i suvremenim trendovima u oblikovanju organizacijske strukture. Posebna pažnja je posvećena dinamici u razvoju organizacije te organizaciji koja uči.

Nadalje, cilj ovoga kolegija je pojasniti regulativne funkcije u organizaciji i njihov međusobni odnos, te upoznati studente s temeljnim menadžerskim funkcijama u upravljanju organizacijama, procesima i ljudima.

Osim toga, cilj je kolegija povećati sposobnost etapnog rješavanja problema primjenom odgovarajućih metoda u procesu donošenja poslovnih odluka.

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

6

## Teme kolegija

- 1) Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije
- 2) Pojam, vrste, elementi i dimenzije organizacijske strukture
- 3) Oblikovanje organizacije
- 4) Teorije organizacije i menadžmenta
- 5) Pojam i sadržaj menadžmenta kao procesa; sustavi menadžmenta
- 6) Elementi sustava menadžmenta

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

7

## Teme kolegija

- 7) Planiranje - prva menadžerska funkcija
- 8) Proces donošenja odluka
- 9) Organiziranje - druga menadžerska funkcija
- 10) Organizacijska kultura
- 11) Upravljanje ljudskim potencijalima - treća menadžerska funkcija
- 12) Vođenje - četvrta menadžerska funkcija
- 13) Kontrola - peta menadžerska funkcija

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

8

## Očekivani ishodi učenja

**Znanja.** Nakon završenog kolegija student će moći:

1. **Definirati** teorijske pristupe organizaciji i menadžmentu,
2. **Objasniti** sadržaj menadžmenta kao procesa,
3. **Prepoznati** problem i predložiti alternativna rješenja,
4. **Koristiti** SWOT analizu u definiranju strateških alternativa organizacije.

**Vještine.** Nakon završenog kolegija student će moći:

1. **Predložiti** oblikovanje organizacijske strukture,
2. **Planirati** operativne i taktičke ciljeve organizacije,
3. **Izgraditi** stil vođenja,
4. **Izdvojiti** sadržaje koji se trebaju delegirati.

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

9

## Kompetencije za tržište rada

**Opće kompetencije.** Nakon završenog kolegija student će steći:

- 1) Temeljna **teorijska znanja** studenata i studentica o suvremenom pristupu organizaciji i menadžmentu,
- 2) Temeljna **aplikativna (primijenjena) znanja** o menadžerskim funkcijama: planiranje, organizacija, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenja i kontrole.

**Posebne kompetencije.** Nakon završenog kolegija student će biti osposobljen za **rješavanje** osnovnih situacija i problema u menadžerskim funkcijama u organizaciji.

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

10

## Obvezna literatura

- 1) Milan Jurina, **Organizacija i menadžment**. VŠPU "A. B. Zatrešić", Zatrešić 2008.
- 2) Marin Buble, **Osnove menadžmenta**. Sinergija, Zagreb 2006.

**Baze podataka:**

Hrvatska znanstvena bibliografija (upisivanjem izabrane teme možete pronaći sadržaje) <http://bib.irb.hr/>

Centar za online baze podataka za istraživačku i akademsku zajednicu: [www.online-baze.hr](http://www.online-baze.hr)

Hrčak Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske <http://hrcak.srce.hr>

Google Scholar (Znalac) <http://scholar.google.hr>

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

11

## Dopunska literatura

- 1) Pere Sikavica: **Organizacija**. Školska knjiga, Zagreb 2011.
- 2) Buble, Marin: **Osnove menadžmenta**. Sinergija, Zagreb 2006.
- 3) Pere Sikavica, Fikreta Bahtijarević – Šiber, Nina Pološki Vokić: **Temelji Menadžmenta**. Školska knjiga, Zagreb 2008.
- 4) Miroslav Žugaj, Jusuf Šehanović, Marijan Cingula: **Organizacija**. FOI, Varaždin 1999.
- 5) Heinz Weichrich, Harold Koontz: **Menadžment**. Mate, Zagreb 1994.
- 6) E. Collins i M. A. Devanna: **Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću**. Mate, Zagreb 2002.

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

12

## Nastavne metode

**Predavanja** nastavnika praćena prezentacijom.

**Metoda rasprave** argumentacije s naglaskom na razvijanju i oblikovanju kritičkog mišljenja.

**Studija slučajeva i izlaganje pred nastavnom skupinom** iz neposrednog društvenog, ekonomskog i političkog okruženja.

Pisanje samostalnog seminarskog **rad te njegovo izlaganje pred nastavnom skupinom**.

**Čitanje i učenje** zadanih tekstova iz obvezne literature.

**Pisanje** domaćih zadaća: sažetak pročitanih tekstova.

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

13

## Ocjenjivanje i vrednovanje rada studenta

- 1) Pohađanje nastave, aktivnost i kreativnost na nastavi . 30%
  - 2) Čitanje i učenje zadane obvezne literature ..... 35%
  - 3) Online zadaće ..... 10%
  - 4) Izrada i prezentacija seminarskog rada ..... 5%
  - 5) Samostalni rad ..... 10%
  - 6) Ispit ..... 10%
- Prag prolaznosti ..... 51%
- Pravilnik o ocjenjivanju studenata unutar ECTS (ESPB) VŠPU BAK Zatrešić:  
[http://www.vspu.hr/files/files/pravilnici\\_i\\_dokumenti/Pravilnik\\_o\\_ocjenjivanju.pdf](http://www.vspu.hr/files/files/pravilnici_i_dokumenti/Pravilnik_o_ocjenjivanju.pdf)

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

14

## European Credit Transfer System: ECTS

Europski sustav prijenosa bodova (ESPB)

**Svrha:** bodovanje kolegija prema kriteriju opterećenosti studenata.

**Semestar:** 30 ECTS; **jedna akademska godina:** 60 ECTS.

**60 ECTS:** ukupno 1.500 do 1.800 sati rada tijekom jedne akademske godine (ili svaki radni dan po 8 sati).

**1 ECTS:** 25-30 sati rada studenta.

**5 ECTS:** 125 do 150 sati rada studenta - nastava i samostalni rad studenta ili studentice.

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

15

## Kriteriji ocjenjivanja

Izvrstan .....	90-100%
Vrlo dobar .....	80-89%
Dobar .....	66-79%
Dovoljan .....	51-65%
Nedovoljan .....	50% i manje
Prag prolaznosti .....	51%

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

16

## Neakademsko ponašanje studenata 1

Oblici neakademskog ponašanja: prepisivanje, pokušaji nedopuštenog načina polaganja kolokvija i ispita te drugi oblici sankcionirat će se prema odredbama **Pravilnika o disciplinskoj odgovornosti studenata**.

[[http://www.vspu.hr/files/files/pravilnici\\_i\\_dokumenti/Pravilnik\\_o\\_disciplinskoj\\_odgovornosti\\_studenata.pdf](http://www.vspu.hr/files/files/pravilnici_i_dokumenti/Pravilnik_o_disciplinskoj_odgovornosti_studenata.pdf)]

Eventualno neakademsko ponašanje studenata utjecat će na završnu ocjenu iz ovog kolegija.

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

17

## Vidovi neakademskog ponašanja 2

**Prepisivanje** zadaća, seminarskih radova itd.): **20%**.

**Neispunjavanje** zadaka u zadanu roku: **100%**.

**Predstavljanje tuđih** radova i rješenja kao svojih (plagiranje) te uporaba drugih **nedozvoljenih i nemoralnih** sredstava pri ispunjavanju dobivenih zadataka pri polaganju parcijalnih ispita i završnog ispita: **100%**.

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

18

## Obavještavanje o rezultatima ispita

Sustav učenja na daljinu Baltazar najkasnije **tjedan dana** od dana održanog ispita ili kolokvije te predaje radnog zadatka.

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

19

## Za položiti ispit potrebno je sljedeće:

- 1) Dolaziti na nastavu!
- 2) Pratiti nastavu, **voditi bilješke** i u nastavni sudjelovati.
- 3) Napisati i izložiti samostalni rad (vježbu) pred nastavnom skupinom.
- 4) Čitati, učiti i **naučiti** sadržaje nastavnoga gradiva.
- 5) Pristupati testovima znanja i kolokvijima.
- 5) Izaći na ispit i točno odgovoriti na postavljena pitanja.

Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

20

## Dodatno


- U svojim se elektronskim porukama trebate potpisati te navesti godinu studija.
- Pripazite na oslovljavanje i zaključivanje poruke.
- U predmetu e-poruke upišite ime i prezime te sadržaj poruke.



Opći uvod u kolegij - Osnove menadžmenta 1(20) 2016./2017.

21

## Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije 2(20)

 **Osnove menadžmenta**  
(205 i 205/1)

**Veleučilište Baltazar Zaprešić**  
s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Preddiplomski stručni studij  
**Poslovanje i upravljanje**

Usmjerenje  
**Poslovna ekonomija i financije (PEF)**

**Akademski godina 2016./2017.**

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017. 1

**Etimologija pojma organizacije**

Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima izvrše određene zadatke s najmanje mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života (Novak Sikavica).

Organizacija povećava vrijednost resursa:

- rada (podjela rada i specijalizacija),
- tehnologija (postupci proizvodnje racionaliziraju utroške),
- upravljanje (kontrola) vanjskom okolinom,
- ekonomiziranje transakcijskih troškova,
- provođenje vlasti i kontrole.

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017. 3

**Etimologija pojma organizacije**

Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima izvrše određene zadatke s najmanje mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života (Novak Sikavica).

Organizacija povećava vrijednost resursa:

- rada (podjela rada i specijalizacija),
- tehnologija (postupci proizvodnje racionaliziraju utroške),
- upravljanje (kontrola) vanjskom okolinom,
- ekonomiziranje transakcijskih troškova,
- provođenje vlasti i kontrole.

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017. 3

**Pojmovi organizacije**

**Organizatori organiziraju organizacije radi njihove organiziranosti koristeći organizacijske znanosti!**

Ili,

**Organizatori** (menadžeri) **organiziraju** (planiraju, odlučuju, vode i kontroliraju) **organizacije** (poduzeća, ustanove) **radi njihove organiziranosti** (usklađenosti, povezanosti) **koristeći organizacijske znanosti** (znanja, vještine i metode koje su naučili na *Baltazaru*). 😊

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017. 4

**Organizirati**

1. Uskladiti, spojiti, urediti, sastaviti u smislenu i funkcionalnu cjelinu (organizirati proces rada).
2. Dati nečemu koherentan oblik (organizirati svadbenu povorku, organizirati glazbeni bend).

**Menadžer** je osoba koji upravlja, rukovodi, ravna (upravitelj, direktor ili upraviteljica, direktorica...).

Glavna zadaća menadžera je organizirati ljude i resurse s namjerom realizacije zadanih ciljeva.

Menadžment je jedna od najsloženijih ljudskih djelatnosti i predstavlja splet znanja (stručnosti) i umijeća.

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017. 5

**Ali, oprez!!**

Jedno od unutarnjih obilježja organizacije je određena razina **prisile** koja može uzrokovati:

- osjećaj podređenog položaja → demotiviranost → frustriranost → opadanje učinkovitosti i efikasnosti rada →
- **otuđenje radnika** →
- **profesionalna oboljenja** → odsustvo s rada → fluktuacija radnika → itd.

Jedna od zadaća menadžera je svesti osjećaj prisila na najmanju moguću mjeru.

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017. 6

**Organizacija poduzeća i organizacija rada**

**Organizacija poduzeća** je širi pojam od pojma organizacije rada i odnosi se na cjelokupno poslovanje poduzeća.

**Organizacija rada** je uži pojam od organizacije poduzeća i odnosi se samo na dio organizacije poduzeća.

Organizacija rada je svjesna čovjekova djelatnost kojom se usklađuju svi čimbenici proizvodnje radi postizanja optimalnih rezultata rada.

**Čimbenici proizvodnje:** sredstva za proizvodnju i radna snaga.

**Sredstva za proizvodnju su:**

- predmeti rada (sirovine, materijal) i
- sredstva za rad (alati, strojevi, zemljište, zgrade itd.).

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017. 7

**Dezorganizacija**

Dezorganizacija je negativno i destruktivno djelovanje elemenata u organizaciji koje ju slabi.

**Entropija:** organizacija (sustav) teži vlastitoj dezorganizaciji (iz teorije sustava i kibernetike).

**Organizacijski napor** menadžmenta suprotstavljen je procesu dezorganizacije.

Bez kontinuiranoga organizacijskog napora svaki poslovni sustav je sklon svome raspadu.

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017. 8



## Potreba za većim organizacijskim naporima

### Uzroci dezorganizacije:

- prejaka institucionalizacija i prenormiranje,
- sporo i neučinkovito reagiranje na promjene,
- neuvažavanje zakonitosti,
- malverzacije,
- štrajkovi i slični poremećaji.

### Otklanjanje dezorganizacije:

- definirati strategiju oporavka,
- reorganizacija (preustroj),
- uz prethodno otklanjanje uzroka entropije.

Pejam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

9

## Potreba za većim organizacijskim naporima

### Uzroci smetnji u organizaciji:

- stihija, rutina, pasivnost i neorganiziranost,
- neodlučnost i neplaniranje,
- nedisciplina, lažna solidarnost,
- aljkavost, nebrižnost, birokratizam.

### Otklanjanje smetnji u organizaciji:

- uviđanje pogrešaka,
- upoznavanje i usklađivanje neformalne i formalne organizacije,
- stimuliranje racionalnog korištenja znanja i sredstava,
- osuvremenjivanje radnih procesa,
- obrazovanje,
- razvijanje autoriteta, znanja i korektivnog odnosa.

Pejam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

10

## Reorganizacija

**Planirano mijenjanje** organizacijskog stanja (preustroj) radi novih tehnoloških, organizacijskih, entropijskih, tržišnih, društvenih, vlasničkih, menadžerskih i drugih okolnosti.

Reorganizacija može biti **potpuna** ili **djelomična**, formalna ili projektirana, te usmjerena na sadržaj – jednostavna koja uklanja propuste ili progresivna, koja postavlja novi organizacijski ustroj.

Nerijetko se posluje u permanentnoj reorganizaciji.

Pejam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

12

## DEFINICIJA

“Organizacija je ljudska tvorevina, nastala kao rezultat da se udruže napori više ljudi na postizanju izvornog cilja koji se ne bi mogao postići pojedinačnim naporom.”



Primjerenom organizacijom se nastoji postići, uz najmanji potreban napor i najmanji utrošak resursa, maksimalni učinak.

Ljudska bića se rađaju i žive (uče, rade, odgajaju, liječe, ratuju, dokoličare, igraju se itd.) u organizaciji.

Pejam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

13

## DEFINICIJA

**Ponavljanje:** Organizacija je svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima izvrše određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području života (Sikavica & Novak).

### Organiziranje rada:

**Radnog procesa:** odnos između radnika sredstava rada (sukcesivne radne operacije),

**Tehnološkog procesa:** između sredstava rada i predmeta rada,

**Proizvodnog procesa:** odnos između radnog i tehnološkog procesa,

**Poslovnog procesa:** zbroj svih procesa u organizaciji.

Pejam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

14

## Organiziranje rada

**Organiziranje rada** je usklađivanje svih elemenata u poslovnoj organizaciji u cilju odvijanja poslovnog procesa.

**Organizacija poduzeća** obuhvaća organiziranje rada te druge aktivnosti: organiziranje razvoja poduzeća, obrazovanje uposlenika i njihov radni standard itd.

Pejam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

15

## Resursi (ili potencijali) organizacije

1. **Materijalni resursi:** sirovine i materijal, oprema i strojevi, nekretnine (građevinski objekti i zemljište), financijska sredstva, prava (primjerice, autorska), itd.
2. **Ljudski potencijali:** znanja i vještine, navike i kultura, motivacije, kreativnost i inovativnost, itd.
3. **Tehničko-tehnološki resursi:** znanost, tehnika i tehnologija te organizacija rada.

Pejam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

16

## Organizacijska znanost

Organizacijska znanost i znanost o menadžmentu pojavljuju se istovremeno početkom 20. stoljeća.

Izraziti interdisciplinarni karakter organizacijske znanosti:

**Prirodne i tehničke znanosti** (fizika, kemija, inženjerstvo, anatomija, ergonomija, fiziologija, medicina).

**Ekonomske znanosti** (financije, pol. ekonomija, ekonomika)

**Humanističke znanosti** (psihologija, etika).

**Društvene znanosti** (sociologija, pravo, komunikologija, pedagogija).

Organizacijska znanost temelji se na preko 20 klasičnih znanstvenih disciplina!

Pejam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

17

## Organizacijska znanost

Organizacijska znanost pretežno je društvena interdisciplinarnog ustrojstva koja istražuje i uobličava zakonitosti funkcioniranja, oblikovanja i upravljanja organizacija (ili sociotehničkih sustava).

**Discipline** organizacijske znanosti su:

- teorija organizacije
- projektiranje organizacije
- organizacija poduzeća
- tehničke organizacijske discipline
- organizacija javnog sektora i javne uprave
- organizacija informacijskih sustava
- menadžment (strategijski, operativni, projektni, menadžment malih poduzeća, menadžment ljudskih potencijala itd.).

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

18

## Vrste organizacije

Klasifikacija organizacija prema različitim kriterijima: koji su ciljevi organizacije, područja njihovog djelovanja i vrijeme njihova trajanja.

**Prema ciljevima:** profit, upravljanje, širenje vjere, zabava, vlast.

- Profit: profitne i neprofitne organizacije.
- Upravljanje: lokalna, regionalna uprava, ustanove za različita društvena područja.
- Religijske organizacije: crkve i crkvene organizacije itd.

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

19

## Vrste organizacije

**Područje djelovanja:** gospodarstvo, uprava, kultura, obrazovanje, politika, zdravstvo, zabava, parcijalni interesi (udruge), itd.

**Vrijeme trajanja:**

- trajne organizacije (poduzeća, obrti, ustanove)
- povremeno (političke kampanje, projekti, događaji)
- i
- jednokratno (manifestacije, snimanje filma itd.),

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

20

## Ciljevi organizacije

**Svrha** organizacije govori stvarne razloge njenog osnivanja: učiniti svijet bolji, zaraditi za život, itd.

**Poslanje** (misija) organizacije govori na koji način ona ostvaruje svoju svrhu: promicanje ljudskih prava, proizvodnja automobila, izgradnja cesta,

**Ciljevi** bilo koje organizacije jesu konkretizacije njene misije (poslanja): poslovati održivo i razvijati se. Postati prvi u grani itd. Strateški i operativni ciljevi.

**Zadaće** su operacionalizacija ciljeva: osmisлити novi proizvod, zaposliti bolje inženjere, izgraditi novu tvornicu.

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

21

## Ciljevi organizacije

Obilježja ciljeva organizacije nakon što su pravilno odabrani:

- 1) Svima **jasni** - kako bi motivirali radnike i upravljače,
- 2) **Mjerljivi**,
- 3) **Prihvaćeni** od svih uposlenika organizacije,
- 4) **Ostvarljivi**, odnosno realni,
- 5) Vezani za **rokove** i rangirani po **prioritetima**,

SMART (pаметan):

**Specific, Measurable, Accepted, Real, Time.**

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

22

## Ciljevi organizacije

**Opći ciljevi** bilo koje organizacije:

- Podjela rada, samostalnost djelovanja, profesionalno vođenje organizacijskih dijelova i radnih procesa.
- Usklađenost – ustrojbene jedinice moraju usklađeno ostvarivati ciljeve organizacije sukladno zajedničkoj poslovnoj politici.
- Planiranje, vođenje i izvedba radnih procesa mora osiguravati maksimalnu djelotvornost.

CILJ ORGANIZIRANJA:

STABILNOST + FLEKSIBILNOST = ORGANIZACIJSKA RAVNOTEŽA

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

23

## Načela organizacije

**Četiri opća načela organizacije** (prema Novaku):

- 1) Načelo **podjele rada** i specijalizacije,
- 2) Načelo **povezivanja resursa** organizacije uz njihovu optimalnu **alokaciju**,
- 3) Načelo vertikalne i horizontalne **koordinacije** veza i odnosa, resursa i organizacijskih dijelova,
- 4) Načelo **dragovoljnog** uključivanja u organizaciju.

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

24

## Načela organizacije (Fayol)

- Podjela rada
- Autoritet vodstva
- Disciplina
- Jedinstvo zapovijedanja i naređivanja
- Centralizacija
- Hijerarhija
- Naređivanje i red
- Pravičnost u svim odnosima
- Stalnost osoblja
- Inicijativa
- Jedinstvo upravljanja i menadžmenta
- Podčinjavanje interesa pojedinca interesima organizacije
- Nagrađivanje prema rezultatima rada
- Udruživanje i izjednačavanje osoblja

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

25

## Načela organizacije (Vršec)

Načela funkcioniranja državne upravne organizacije:

- 1) Neprekidna horizontalna i vertikalna **suradnja** između organizacijskih jedinica,
- 2) Racionalno i optimalno **raspoređivanje** i opterećivanje radnika u skladu sa zadaćama i raspoloživim resursima,
- 3) **Permanენტnost** djelovanja na određenom području rada,
- 4) **Mobilnost i dinamičnost** u područjima rada,
- 5) **Fleksibilna** primjena organizacijske strukture i ustrojstva,
- 6) Visoka **specijalizacija** i osposobljenost za **timski rad**,
- 7) Logistička **potpora** operativnim procesima po matricnom modelu.

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

26

## Metode organizacije

Metode organizacije odnose se na postupke organiziranja pojedinih subjekata (gospodarskih, neprofitnih itd.):

- 1) **Istraživačke** metode (u smislu znanosti: deskriptivna, eksperimentalna itd.),
- 2) Metode **uspostave i oblikovanja** organizacija,
  - 2.1. **Analitičke** metode (raščlamba, sinteza i ocjenjivanje),
  - 2.2. Metode **oblikovanja**,
    - projektiranje modela organizacije
    - matricna metoda
    - metode operacijskih istraživanja
    - sistemski inženjering
    - grafičko-matrica metoda itd.(empirijski pristup, znanstveni i kombinirani).

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

27

## Dobra organizacija: mjerenje

**Uspješnost** (engl. *effectivness*) ili **djelotvornost** organizacije je stupanj ostvarivanja njezinih ciljeva:

- kvantitativni kriteriji: produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost,
- kvalitativni kriteriji: postizanje ciljeva, opstanak na tržištu, fleksibilnost, kvaliteta, zadovoljstvo dionika itd.

**Učinkovitost** (engl. *efficiency*) organizacije ili efikasnost može se mjeriti:

$$\text{Učinkovitost} = \frac{\text{output}}{\text{input}} = \frac{\text{korisnost}}{\text{skupni napori}} > 1$$

**Zaključak:** povećavajući korisnost ili/i smanjujući napore, efikasnost organizacije raste!

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

28

## Mjerila uspješne organizacije

**A) Opća mjerila** uspješne organizacije:

- 1) **Djelotvornost:** razina ostvarivanja ciljeva organizacije,
- 2) **Učinkovitost:** razina uporabe resursa (odnos *inputa* i *outputa*),

**B) Upravljanje promjenama:** sposobnost anticipiranje (sagledavanje unaprijed) problema,

**C) Ispravljanje organizacijskih smetnji,** primjerice tražiti mogućnosti preustroja radi uklanjanja organizacijskih pogrešaka, tragati za korekcijama ciljeva, mijenjati tehnologije i organizaciju rada, poboljšati ponudu uz ponudu bolje kvalitete proizvoda ili usluga, tragati za novim tržištima, angažirati bolje stručnjake i/ili menadžere.

Pojam, vrste, ciljevi, načela i metode organizacije: Osnove menadžmenta 2(20) 2016./2017.

29

## Organizacijska struktura 3(20)



### Osnove menadžmenta

Veleučilište Baltazar Zaprrešić

s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprrešić

stručni studij

Poslovanje i upravljanje

Usmjerenje

Poslovna ekonomija i financije (PEF)

Akademski godina 2016./2017.

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

1

### Osnove menadžmenta

Prvi dio: organizacija

Drugi dio: menadžment

dr. sc. Antal Balog, predavač

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

2

### Osnove menadžmenta

Prvi dio: organizacija

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

3

### Osnove menadžmenta

Organizacijska struktura –  
najvažniji element organizacije  
1(3)

dr. sc. Antal Balog, predavač

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

4

## Organizacijska struktura

- 1) **Pojam** organizacijske strukture
- 2) **Podsustavi** u organizaciji kao sustavu
- 3) **Elementi** organizacijske strukture
- 4) **Dimenzije** organizacijske strukture
- 5) **Vrste** organizacijskih struktura
- 6) **Oblikovanje** organizacijskih struktura

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

5

## Organizacijska teorija

**Organizacijska teorija** sadrži sljedeće elemente organizacije:

1. Organizacijska **sredstva**,
2. Organizacijske **postupke**,
3. **Organizacijsku strukturu**.

Organizacijska sredstva i organizacijski postupci međusobno se razlikuju obzirom na vrstu, veličinu i tehnologiju svake pojedinačne organizacije.

**U ovom kolegiju obradit ćemo samo područje organizacijskih struktura.**

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

6

## 1. Pojam organizacijske strukture

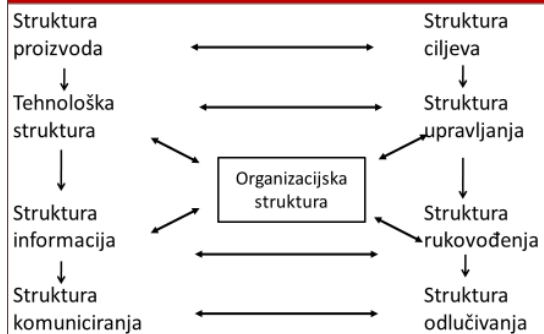
**Organizacijska je struktura** sociotehnička struktura ljudi i ostalih resursa organizacije koja se sastoji od različitih međusobno povezanih elemenata u konkretne **organizacijske odnose** (veze).

**Organizacijska struktura** je raspored organizacijskih čimbenika tako da resursi pomoću kojih ostvarujemo ciljeve determiniraju zadaće, nositelje i njihove odnose, što se može prikazati shemom organizacijske strukture ili konkretnog ustrojstva organizacije.

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

7

## Podsustavi u organizacijskoj strukturi



Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

8

## 2. Organizacijski podsustavi

Teorija sustava, kao teorija organizacije, razlikuje :

**Makroorganizacijske strukture** raspoređuju glavne zadaće organizacije (proizvodnja, razvoj, kadrovi, financije, itd.),

**Mezoorganizacijske strukture** raspoređuju organizacijske jedinice do najnižeg ranga, nositelja zadaća i odgovornosti,

**Mikroorganizacijska struktura** raspoređuje poslove po radnim mjestima, skupinama ili timovima.

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

9

## 3. Čimbenici organizacijske strukture

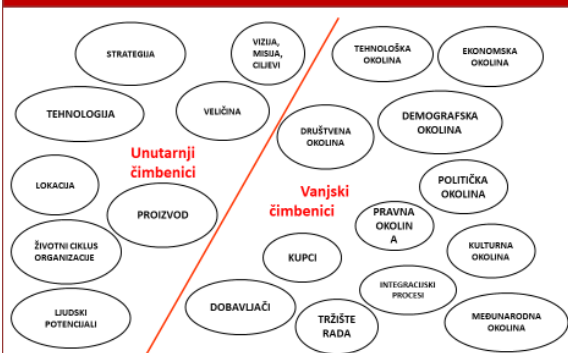
Na organizacijske strukture djeluju različiti elementi (čimbenici) koji se svrstavaju u dvije skupine:

1. **Egzogeni** čimbenici (vanjski): okolina, globalne društvene vrijednosti, institucionalni uvjeti, integracijski procesi, znanstveno-tehnološki i tehnički napredak, tržište (robe, usluge, kapital i rada), itd.,
2. **Endogeni** čimbenici (unutarnji): misija, strategija, veličina organizacije, tehnologija, raspoloživi resursi, kadrovi, lokacija, tradicija, itd.

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

10

## Čimbenici organizacijske strukture

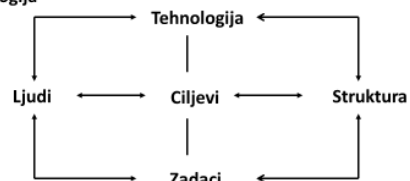


Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

11

## Unutarnji faktori organizacije

- Ciljevi i strategija
- Zadaci i tehnologija
- Veličina
- Životni ciklus poduzeća
- Kadrovi
- Proizvod
- Lokacija



Unutrašnji faktori su međusobno dinamično interaktivni, što znači da je potrebno permanentno vršiti optimizaciju faktora!!

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

12

### 3. Elementi organizacijske strukture



### 3. Elementi organizacijske strukture

#### Suvremeno poimanje elemenata organizacijske strukture

1. **Strateški vrh** (vlasnici, menadžment i njihovi stožeri),
2. **Operativne jezgre** (radnici u organizacijskim jedinicama),
3. **Srednja linija** povezuje stratejski vrh i neposredno rukovodstvo (menadžeri srednje razine),
4. **Tehnostruktura** (stručnjaci koji određuju rad operativne jezgre),
5. **Stožer za potporu** (logistika, održavanje, sigurnost, energetika, kadrovska i opća služba, PR, istraživanje i razvoj, itd.).

Organizacijska struktura 1(3); Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

14

### Logotip opće organizacijske strukture prema Mintzbergu



### Mintzbergov sustav organizacijskih struktura

Henry Mintzberg: Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. Prentice Hall Inc., New York 1991.

On polazi od pretpostavke da:

- postoje opći elementi organizacijske strukture, čiji međusobni odnos definira tipove struktura, te da
- svaki tip organizacijskih struktura rabi precizan koordinacijskih mehanizam.

Klasifikaciju organizacijskih struktura temelji na kombiniraju različitih elementa organizacijskih struktura i različitih dimenzija koordinacije.

Organizacijska struktura 1(3); Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

16

### 4. Dimenzije organizacijske strukture

1. **Kompleksnost** organizacijske strukture
2. **Formalizacija** organizacijske strukture
3. **Centralizacija** organizacijske strukture

Organizacijska struktura 1(3); Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

17

### Kompleksnost organizacijske strukture

**Kompleksnost** organizacijske strukture jeste njeno razvijanje i usklađivanje po (1) visini i po (2) širini:

**Visini:** vertikalna diferencijacija: podjela zadataka prema razinama ovlasti,

**Širini:** horizontalna diferencijacija: podjela zadatka na istoj organizacijskoj razini,

**Mjerila** kompleksnosti organizacijske strukture mogu biti različita:

- raspon kontrole,
- komunikacijsko opterećenje.

Organizacijska struktura 1(3); Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

18

### Kompleksnost organizacijske strukture

#### Primjer širokog raspona kontrole



Broj hijerarhijskih razina: 2

Raspon kontrole: 16

Organizacijska struktura 1(3); Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

19

### Kompleksnost organizacijske strukture

#### Primjer malog (uskog) raspona kontrole



Hijerarhijska razina: 3

Raspon kontrole: 8

Organizacijska struktura 1(3); Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

20

## Formalizacija organizacijske strukture

**Formalizacija** organizacijske strukture odnosi se na količinu propisa načina izvršavanja poslova i zadataka uz pravo menadžera da odredi normu i način organizacijskog ponašanja.

**Formalizacijom** se propisuju:

- **Pravila** po kojima se odvijaju radni postupci i operacije,
- **Procedure** kao redoslijed povezanih postupaka,
- **Politike (granice)** u kojima menadžeri mogu donositi odluke.

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

21

## Formalizacija organizacijske strukture

Važnost formalizacije osobito je u:

- velikim organizacijama,
- uvjetima visokog stupnja podjele rada,
- složenim organizacijskim strukturama,
- uvjetima brojnih rutinskih poslova.

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

22

## Centralizacija organizacijske strukture

**Centralizacija** organizacijske strukture znači određeni stupanj koncentracije ili distribucije ovlasti za donošenje odluka.

Koncentrirane ovlasti = centralizacija.

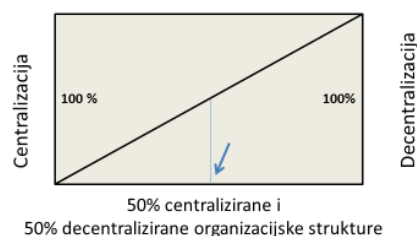
Ovlasti su distribuirane = **decentralizacija**.

Omjer centralizacije i decentralizacije u organizacijskoj strukturi ovisi o nizu čimbenike. Taj omjer je stabilan, ali se postupno može mijenjati pod utjecajem unutarnjih i vanjskih okolnosti.

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

23

## Omjer centralizacije i decentralizacije organizacijske strukture



Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

24

## Centralizacija organizacijske strukture

Organizacijska obilježja koja **potiču centralizaciju**:

- **Vrijeme** donošenja odluke je kraće (a **troškovi** niži),
- Organizacijska kultura stvara stav da je bolje centralizirati odlučivanje,
- **Nepovjerenje** u podređene,
- **Slabe sposobnosti i neobrazovanost** nižih menadžera,
- Centralizacija resursa kako bi se vršila **bolja alokacija resursa**,
- Sklonost glavnih menadžera da sve drže **pod kontrolom**
- Organizacijska kultura i kultura okoline **preferiraju** centralizaciju.

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

25

## Divizionarna organizacijska struktura

**Decentralizirane organizacijske jedinice** imaju određeni stupanj autonomije - djelomičnu ili potpunu.

Razlozi decentralizacije mogu biti sljedeći:

- organizacija je postala prevelika za druge modele upravljanja,
- različitost poslova (ili tehnologije) pojedinih organizacijskih dijelova,
- proizvode ili usluge koriste potpuno različiti korisnici, itd.

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

26

## Divizionarna organizacijska struktura

**Decentralizirane organizacijske jedinice** imaju određeni stupanj autonomije - djelomičnu ili potpunu.

Razlozi decentralizacije mogu biti sljedeći:

- organizacija je postala prevelika za druge modele upravljanja,
- različitost poslova (ili tehnologije) pojedinih organizacijskih dijelova,
- proizvode ili usluge koriste potpuno različiti korisnici, itd.

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

26


## Obilježja organizacijskih struktura

Kriterij	Birokratska organizacijska struktura	Organska organizacijska struktura
Ovlasti	centralizirane	decentralizirane
Formalizacija odnosa	visoka, puno pravila	niska, malo pravila
Raspon kontrole na dnu piramide	širok	uzak
Zadaci, poslovi	specijalizirani	dijele se među zaposlenima
Timovi i radne grupe	malobrojni	Mnogobrojni
Koordinacija	formalna, bezlična	neformalna, osobna
Komunikacija	minimalna, vertikalna, pisana	ekstenzivna, horizontalna
Administrativne komponente	velike	male
Sloboda odlučivanja	mala	velika
Dominantna struktura	vertikalna, duboka	horizontalna, plitka

Organizacijska struktura 1(3): Osnove organizacije 3(20) 2016./2017.

27

## Vrste i oblikovanje organizacijskih struktura 4(20)

 **Osnove menadžmenta**

Veleučilište Baltazar Zaprešić  
s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Preddiplomski stručni studij  
**Poslovanje i upravljanje**

Usmjerenje  
**Poslovna ekonomija i financije (PEF)**

Akadska godina 2016./2017.

Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017. 1

**Osnove menadžmenta**

**Organizacijska struktura –  
najvažniji element organizacije  
2(3)**

**dr. sc. Antal Balog, predavač**

Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017. 2

**Organizacijska struktura**

- 1) Pojam organizacijske strukture
- 2) Podsustavi u organizaciji kao sustavu
- 3) Elementi organizacijske strukture
- 4) Dimenzije organizacijske strukture
- 5) **Vrste** organizacijskih struktura
- 6) **Oblikovanje** organizacijskih struktura

Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017. 3

**4. Vrste organizacijskih struktura**

- A. **Klasične** organizacijske strukture
- B. **Fleksibilne** organizacijske strukture
- C. **Ad hoc** organizacijske strukture
- D. **Mintzbergove** organizacijske strukture
- E. **Ostale** organizacijske strukture

Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017. 4

**A. Klasične organizacijske strukture**

Temeljna organizacijska kategorija je **radno mjesto!**  
Do danas je ostao dominantan tip organizacijske strukture.

Temeljna obilježja dimenzija ove organizacijske strukture jesu:

- specijalizacija i podjela rada, jasna hijerarhija rukovođenja s lancem zapovijedanja,
- u pravilu razmjerno visokog stupnja složenosti s vertikalnom komunikacijom (pisanom) formalizirane, centralizirane,
- formalno planiranje i zapošljavanje.

Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017. 5

**A. Klasične organizacijske strukture**

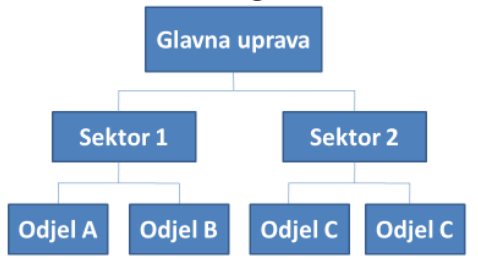
**Vrste klasičnih organizacijskih struktura**

- 1) **Linijaska** organizacijska struktura,
  - a) **Čista** linijaska organizacijska struktura,
  - b) **Linijasko-stožerna** organizacijska struktura,
- 2) **Funkcijska** organizacijska struktura,
- 3) **Divizijska** organizacijska struktura,
- 4) **Hibridna** organizacijska struktura,
- 5) **Mješovita** organizacijska struktura,
- 6) **Izvrnuta** organizacijska struktura,
- 7) **Hijerarhijska** organizacijska struktura.

Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017. 6

**A.1.a Linijaska organizacijska struktura**

Učinkovito se prenose nalozi od vrha prema dnu (brzina odlučivanja) ali i nerijetko “zagušivanje” odlukama menadžerskog vrha.



```
graph TD;
  GU[Glavna uprava] --> S1[Sektor 1];
  GU --> S2[Sektor 2];
  S1 --> O1[Odjel A];
  S1 --> O2[Odjel B];
  S2 --> O3[Odjel C];
  S2 --> O4[Odjel C];
```

Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017. 7

**A.1.b. Linijasko-stožerna organizacijska struktura**

Stožer se ustrojava pri vrhu organizacijske piramide i služi za:

- savjetovanje (u uvjetima kompleksnosti upravljanja),
- usluge (primjerice, analitike, planiranja, proizvodnje, itd.),
- izvršavanje (primjerice, kontrolu).

Prvi je u povijesti ovaj oblik organizacijske strukture primijenio Aleksandar Makedonski. Uvidio je da među svojim generalima ima karizmatičnih vođa, koji ne vladaju vojnim strategijama i taktikama, ali i onih generala koji dobro poznaju vojnu vještinu, ali nemaju karizmu vođa.

Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017. 8

### A.1.b. Linijsko-stožerna organizacijska struktura



Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

9

### A.2. Funkcijska organizacijska struktura

Ustrojava se prema pojedinim **funkcijama** organizacije (primjerice, nabava, proizvodnja, kadrovi, financije, itd.)

Prednosti funkcijsko organizacijske strukture je sljedeća:

- 1) Visok stupanj specijalizacije i podjele rada,
- 2) Stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova iste funkcije,
- 3) Primjena jednoobraznih metoda i postupaka,
- 4) Niski režijski troškovi,
- 5) Fleksibilnost komponiranja organizacijske strukture.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

10

### A.2. Funkcijska organizacijska struktura

#### Nedostaci:

- 1) Sporo prilagođavanje promjena u poslu (tehnologiji i okolini),
- 2) Rascjepkanost poslova i otežanost njihove koordinacije,
- 3) Odsutnost suradnje i timskoga rada funkcijskih menadžera,
- 4) Sporo i neadekvatno donošenje odluka,
- 5) Razvučenost linija koordinacije i komunikacije,
- 6) Odsutnost odgovornosti funkcijskih menadžera za krajnji poslovni rezultat organizacije,
- 7) Neprikladnost za izgradnju funkcijskih menadžera šireg formata.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

11

### A.2. Funkcijska organizacijska struktura



Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

12

### A.3. Divizijska organizacijska struktura

Temeljna organizacijska kategorija je objekt: proizvod, teritorij, kategorija korisnika ili kupaca.

Decentralizirane organizacijske jedinice sa određenim stupnjem autonomije - djelomična ili potpuna autonomija. Razlozi za divizijsku organizacijsku strukturu mogu biti sljedeći:

- organizacija je postala **prevelika** za druge modele upravljanja,
- **različito** poslova (ili tehnologije) pojedinih organizacijskih dijelova,
- poslove obavljaju organizacijske jedinice koje su međusobno prostorno vrlo udaljene,
- proizvode ili usluge koriste potpuno **različiti** korisnici, itd.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

13

### A.3. Divizijska organizacijska struktura

#### Podvrste divizijske organizacijske strukture:

- 1) Predmetna ili problemska struktura,
- 2) Teritorijalna struktura,
- 3) Ciljna struktura.

Divizijska organizacijska struktura orijentirana je prema korisnicima na način da se formiraju organizacijske jedinice prema skupinama potrošača, kupaca ili klijenata.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

14

### A.3. Divizijska organizacijska struktura

**Prednosti** u odnosu funkcijsku organizacijsku strukturu:

- Svojevrsan oblik decentralizirane organizacije s obzirom na relativnu autonomiju koju divizijske jedinice imaju u odnosu na funkcijsku organizacijsku strukturu,
- Brza reakcija na izazove okoline,
- Poslovne aktivnosti su pod upravom, kontrolom i vođenjem jednoga menadžera.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

15

### A.3. Divizijska organizacijska struktura

**Nedostaci** u odnosu funkcijsku organizacijsku strukturu:

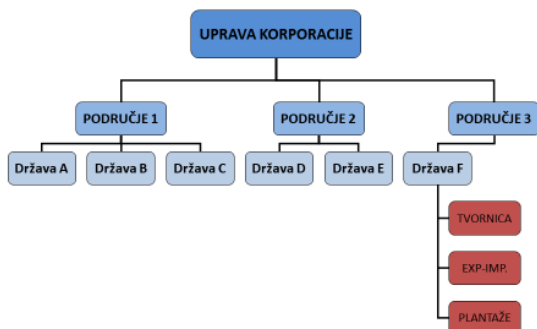
- Usporedno obavljanje poslova pojedinih poslovnih funkcija pa i onih poslova koje bi bilo najracionalnije obavljati na razini organizacije,
- Povećanje troškova poslovanja,
- Tendencije slabljenja centralnih službi, a jačanje divizijskih jedinica,
- Otežana kontrola divizijskih jedinica s vrha organizacije.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

16



### A.3. Divizijska organizacijska struktura jedne multinacionalne korporacije



Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

17

### A. 4. Hibridna organizacijska struktura

Primarno mjesto imaju divizijske organizacijske jedinice kojima se dodaje jedna ili više funkcijskih jedinica. Sve poslovne funkcije koje su važne za proizvodnju određenoga proizvoda ili za pojedina tržišta ili kupce, decentralizirane su u divizijama, a sve funkcije koje su ključne sa stajalište ekonomije razmjere, organizirane su na razini središnje uprave za potrebe svih divizija.

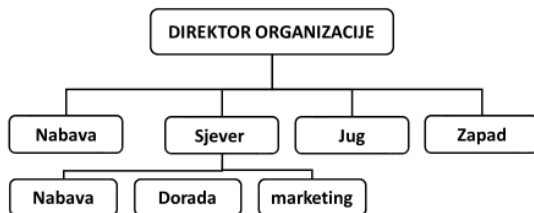
Na istoj organizacijskoj razini kombiniraju se dva načela raščlanjivanja i grupiranja zadataka te oblikovanja nižih organizacijskih jedinica.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

18

### A. 4. Hibridna organizacijska struktura

Hibridna funkcijsko-geografska struktura



Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

19

### B. Vrste fleksibilnih organizacijskih struktura

- 1) **Projektna** organizacijska struktura
- 2) **Matrična** organizacijska struktura
- 3) **Timska** organizacijska struktura
- 4) **Mrežna** organizacijska struktura
- 5) **Virtualna** organizacijska struktura

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

20

### B. Fleksibilne organizacijske strukture

Temeljna organizacijska kategorija je tim, skupina, projekt, posada!

Razvijaju se sporim tempom, od 60-tih godina.

U odnosu na klasične organizacijske strukture, prilagodljive su i stoga pogodne za nestabilna okruženja poslovanja.

Temeljna obilježja fleksibilne organizacijske strukture su:

- prevladava niska složenost organizacije osobito u dijelu vertikalne diferencijacije (pa se još i nazivaju horizontalnim organizacijskim strukturama),
- komunikacija je horizontalna,
- formalizacija je blaga, i
- naglašena je decentralizacija.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

21

### B.1. Projektna organizacijska struktura

Temeljna organizacijska kategorija je projekt, odnosno projektni tim.

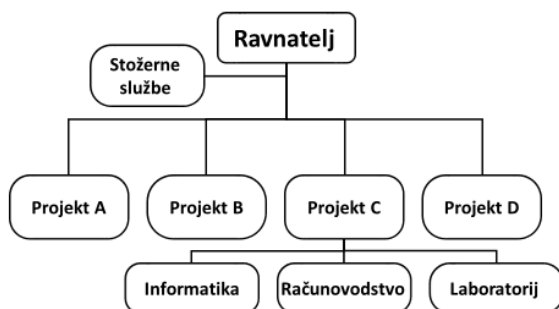
Projekt obuhvaća sve one resurse koji su potrebni radi završavanja programiranih ciljeva i obavljanja zadanih zadataka u zadanom vremenu:

- izgradnja objekta, uvođenje nove tehnologije, priprema i izvođenje događaja, politička kampanja, itd.,
- voditelji se kod svakog novog projekta može mijenjati,
- nisu stalne strukture, već traju koliko traje projekt,
- nema klasičnih radnih mjesta ("struktura u strukturi"),
- interakcija, suradnja i koordinacija aktivnosti je stalna,
- procesi se ubrzavaju a rutinski poslovi informatiziraju,
- naglasak je na specijalizaciji i inovaciji znanja.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

22

### B.1. Projektna organizacijska struktura



Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

23

### B.1. Projektna organizacijska struktura

**Prednosti:**

- Ekonomičan način oblikovanja radnih procesa,
- Skraćivanje vremena potrebno za planiranje, organizaciju, vođenje i dovršetak nekog projekta.

**Nedostaci:**

- Zahtijeva dodatna sredstava za koordinaciju krosfunkcijskih timova koje treba povezati u organizacijsku cjelinu,
- Dvostruka odgovornost članova projekta, ukoliko rade istovremeno na nekoj poslovnoj funkciji i na projektu,
- Nesigurnost trajnoga zaposlenja, neodređen put u karijeri,
- Mobilizacija suradnika za projekt je spora,
- Ograničen je broj ljudi sposobnih za rad na projektu.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

24

## B.2. Matrična organizacijska struktura

Temeljna organizacijska kategorija je: **funkcija i objekt** (proizvod, teritorij, kategorija korisnika, odnosno kupca).

Matrična organizacijska struktura je određenoj svrsi prilagođena projektna organizacijska struktura. Ona je:

- kompromis centralizacije izvršenja i centralizacije objekta,
- onda kada su za izvedbu projekta raspoloživi svi resursi,
- kada se umreže organizacijske jedinice potpore s operativnim organizacijskim jedinicama,
- za organizaciju izvedbe više projekata.

Ovlaštenja i odgovornosti djeluju po vertikali i po horizontali.

**Radnik je dualno odgovoran:** linijskom rukovoditelju i voditelju projekta.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

25

## B.2. Matrična organizacijska struktura

Dualna odgovornost radnika može izazvati sukobe radi narušavanja ravnoteže moći: konflikte i pritiske.

U odnosu na projektnu organizacijsku strukturu, matrična struktura je stalna (dok je projektna privremena).

Matrična organizacijska struktura je primijenjena za velike organizacije koje rade po narudžbi za poznatog kupca, a pri tome je riječ o više različitih proizvoda (primjerice, više različitih lokomotiva, vagona, itd.).

**Uloge:** glavni menadžer je na čelu obaju struktura (funkcijske i divizijske), odgovoran je za održavanje odgovarajuće ravnoteže između funkcijskih i divizijskih menadžera.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

26

## B.2. Matrična organizacijska struktura

**Matrični menadžer** (engl. *matrix manager*): zajednički je naziv za funkcijskoga menadžera i menadžera proizvoda (ili projekta ili programa), pri čemu ni jedan nema potpuno rukovođenje (kontrolu) nad radnicima.

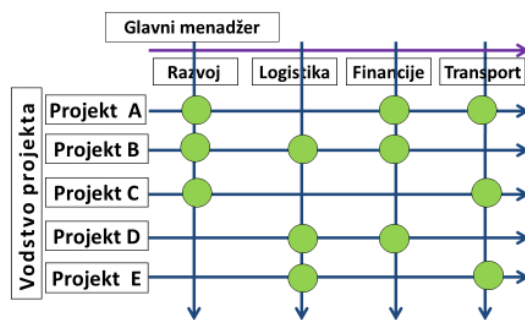
- **Funkcijski menadžer:** zadužen je za ljudske i materijalne resurse određene grupe istovrsnih poslova.
- **Menadžer proizvoda** (ili projekata ili programa) (engl. *product manager, project manager, program manager*) na čelu je divizijske organizacijske strukture.

**Zaposlenici (radnici, stručnjaci):** svaki ima barem dva neposredno nadređena menadžera, pa se može javiti konflikt ili pritisak u rukovođenju.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

27

## B.2. Matrična organizacijska struktura



Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

28

## B.2. Matrična organizacijska struktura

**Prednosti matrične organizacijske strukture:**

- naglašena fleksibilnost,
- pojačana koordinacija,
- poboljšano komuniciranje,
- veća motiviranost zaposlenih i njihova odanost organizaciji.

**Nedostaci matrične organizacijske strukture:**

- pojačana mogućnost konflikata zbog dualne odgovornosti članova i sukoba interesa linijskog i projektno-proizvodno-programskog menadžmenta,
- sporije odlučivanje,
- povećani troškovi zbog dvostrukog menadžmenta.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

29

## 6. Oblikovanje organizacijskih struktura

**Utjecaj životnog ciklusa organizacije na organizacijsku strukturu:**

Prema Robinsu, životni ciklus poduzeća ima **pet** faza:

- 1) Poduzetnička faza:** duh kreativnosti, solidarnosti i druženja, ciljevi još nisu potpuno definirani pa je organizacijska struktura još fleksibilna.
- 2) Faza udruživanja:** rast organizacije, privrženost članova, dominira neformalna organizacijska struktura s pretežito neformalnom komunikacijom.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/5 5(20) 2016./2017.

30

## B.3. Timska organizacijska struktura

Temeljna organizacijska kategorija je **tim**.

To je nehijerarhijska organizacijska struktura i temeljena je na demokratičnosti.

Nalazi se unutar jedne ili više funkcionalnih organizacijskih struktura.

Neki teoretičari je ne izdvajaju kao posebnu strukturu, jer se tim uklapa i u matrične, projektne i procesne organizacijske strukture.

Prednosti i nedostaci timske organizacijske strukture slični su kao i kod procesne organizacijske strukture.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

30

## B.3. Timska organizacijska struktura

**Prednosti timske organizacijske strukture:**

- ekonomičan način oblikovanja radnih procesa,
- skraćivanje vremena potrebnog za obavljanje nekog posla,
- osobito pogodno u srednjim i velikim poduzećima koji imaju različite projekte i proizvode u kojima se zahtjevi kupaca i tržišni uvjeti ubrzano mijenjaju,
- veća motiviranost zaposlenih i njihova odanost organizaciji.

**Nedostaci timske organizacijske strukture:**

- zahtijeva dodatna sredstva za koordinaciju aktivnosti kroskulturnih timova koje treba povezati u organizaciju kao cjelinu te iznimne komunikacijske vještine voditelja (vođe) timova,
- može biti neefikasna, ako se identificiraju pogrešne ključne aktivnosti timova,
- srednji menadžment i stožerni specijalisti često joj pružaju otpor.

Organizacijska struktura 2(3): Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

31

### B.3. Timska organizacijska struktura



Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

32

### B.4. Mrežne i virtualne organizacijska struktura

#### Opća obilježja:

- niska složenost i niski stupanj podjele rade i formalizacije,
- visok stupanj slobode i decentralizacije,
- djelokrug rada je širok pa umjesto specijaliziranoga posla, potrebni su zaposlenici (radnici i stručnjaci) sa širokim znanjima,
- organizacijska struktura je plitka,
- raspon kontrole je širok.

Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

33

### B.4. Mrežna organizacijska struktura

Otvora organizaciju prema van uklanjajući granice organizacije uspostavljajući horizontalnu organizaciju na širem planu.

Mrežna organizacijska struktura nastala je kao odgovor na nestabilno okruženje, odnosno kao reakcija na nesigurnost poslovanja.

Mreže nisu strukturirane, formalizirane i nemaju hijerarhiju, ulazak i izlazak su laki, ne postoji izravna kontrola.

Dinamičnost mrežne organizacijske strukture omogućava njeno lako preoblikovanje, broj razina je minimalni a subjekti se informatički povezuju formirajući više "čvorova" i "okna".

Obično je jedna organizacija središte mreže.

Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

34

### B.4. Mrežna organizacijska struktura

Međuorganizacijska mrežna povezanost poduzeća prisutna je u proizvodnji nekog proizvoda, usluge ili projekta uz korištenje informacijske tehnologije.

**Mrežna organiziranost** i dinamičke mreže kao organizacijske strukture nisu vidljive obzirom da se povezanost temelji na informatičkoj tehnologiji.

Najčešće se radi o kooperaciji u proizvodnji ili davanju usluga koja može biti lokalna, regionalna ili globalna (primjer, proizvodnja hokejskih palica povezuje poduzeća iz Švedske, SAD, Koreje i Japana).

Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

35

### B.4. Mrežna organizacijska struktura

#### Prednosti:

- Visok stupanj fleksibilnosti uz optimalno iskorištene resursa, posebice ljudskih, jer se angažira mnogo više znanja nego u drugim vrstama organizacijskih struktura,
- Svi su dio jedinstvene mreže i mogu surađivati i koordinirati svoje aktivnosti s kime god žele. Time se eliminira jedan broj menadžera u uspostavlja se privremena hijerarhija zadataka.
- Mreže su otvorene organizacijske strukture.

Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

36

### B.4. Mrežna organizacijska struktura



Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

37

### B.5. Virtualna organizacijska struktura

Udruživanje kompetentnih sposobnosti pojedinačnih organizacija koje se udružuju da bi izveli vrlo zahtjevan zadatak za koji jedna organizacija nema sposobnost.

Virtualna organizacija je oblik kooperacije koja nema vidljivu organizacijsku strukturu.

Jedna organizacija ne obuhvata sve aktivnosti posla, već zahtijeva glavnu aktivnost, a ostale eksternalizira (*outsourcing*).

Cilj organiziranja ovih organizacija je prevladavanje vremenskih i prostornih ograničenja i suprotnosti između centralizacije i decentralizacije.

Okosnica ove organizacijske strukture je proces i njegov tijek, a ne struktura (povezuju se resursi više organizacija i pojedinaca).

Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

38

### B.5. Virtualna organizacijska struktura

**Temelj virtualne organizacijske strukture** je informatička povezanost i mogućnost pristupa bazama podataka svake organizacije, a u mrežu se uključuju korisnici i dobavljači.

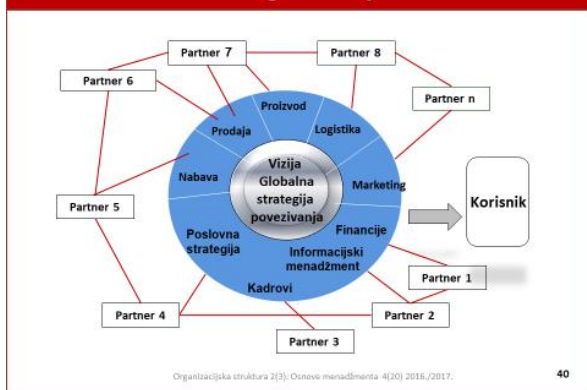
#### Slabosti:

- Virtualna organizacijska struktura pretpostavlja značajan stupanj discipline (ako jedan sudionik zakaže, mreža može zapasti u krizu),
- Menadžer mora najprije uspješno voditi svoju organizaciju i raditi na potpunom povjerenju s partnerima,
- Može poslužiti kao način stvaranja monopola i za *business intelligence*.

Organizacijska struktura 2(3); Osnove menadžmenta 4(20) 2016./2017.

39

## B.5. Virtualna organizacijska struktura



## Oblici organizacijskih struktura 5(20)



### Osnove menadžmenta

#### Veleučilište Baltazar Zaprrešić

s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprrešić

Preddiplomski stručni studij  
Poslovanje i upravljanje

Usmjerenje  
Poslovna ekonomija i financije (PEF)

Akadska godina 2015./2016.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

1

### Osnove menadžmenta

#### Organizacijska struktura – najvažniji element organizacije 3(3)

dr. sc. Antal Balog

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

2

### C. Ad hoc organizacijske strukture

Temelje se na hitnom uspostavljanju organizacijske strukture: timova, skupina, organizacijskih jedinica koje moraju obaviti neke zadaće pod pritiskom vremena ili opsega posla ili otežanih okolnosti (tzv. *adhokracija*).

#### Obilježja:

- rješavanju teške i problematične poslove,
- ustrojavaju se unutar postojeće organizacijske strukture ili ostaju pokraj nje,
- u ove strukture trebaju se uključivati samo visokostručni specijalisti i menadžeri.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

3

### C. Oblici ad hoc organizacijskih struktura

- C1. **Skupina za posebne zadaće** (*task force*): rješavaju iznenadne probleme, atipične zadaće, itd.
- C2. **Neovisna poslovna jedinica** (*independent bussines unit*): ima na raspolaganju izvore financiranja i sve druge resurse uključujući visoke prioritete,
- C3. **Specijalna poslovna jedinica** (*ad hoc*): obavlja posao uz logistiku temeljne organizacije (nema posebne izvore i prioritete),
- C4. **Odbor menadžera** (*managerial bord*): rad glavnih menadžera u kriznim situacijama (preustroj) te u slučajevima promjene strategije, ili reorganizacije.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

4

### C. Ad hoc organizacijske strukture

#### Prednosti:

- Specijalisti i kompetentni menadžeri se udružuju u fleksibilne timove,
- Imaju velike ovlasti a malo propisa,
- Visoka decentraliziranost, demokratski stil vođenja te velika odgovornost,
- Sve etape, od planiranja do izvođenja, odvijaju se hitro.

#### Nedostaci:

- Moguće su nejasnoće u odgovornosti,
- Više skupina može zahtijevati dodatne resurse organizacije koji su nedostupni,
- Gubici vremena zbor dugih sastanaka i složenih komunikacija.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

5

### D. Mintzbergove organizacijske strukture

Temeljni koncept Henrya Mintzberga (1939.-) sadrži elemente:

- 1) **Strateški vrh**
- 2) **Operativne jezgre**
- 3) **Srednje linije**
- 4) **Tehnostruktura i**
- 5) **Stožer za potporu**



Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

6

## D. Mintzbergove organizacijske strukture

Tri premise za utvrđivanje kriterija tipizacije elemenata i struktura su:

1. **Koordinacija ljudi (najznačajniji element),**
2. **Opći elementi organizacijske strukture,**
3. **Kombiniranjem općih elemenata organizacijske strukture svrstava u opće tipove, pri čemu**
  - svaki tip koristi precizno utvrđen koordinacijski mehanizam, i
  - pojedine vrste djelatnosti u svim sektorima rabe precizno utvrđene tipove struktura (primjerice, banke).

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

7

## Logotip opće organizacijske strukture prema Mintzbergu



Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

8

## D. Mintzbergove organizacijske strukture

Polazište ovih organizacijskih struktura je međusobno usklađivanje ljudi i njihovih aktivnosti, odnosno, koordinacija. Koordinacija se ostvaruje u stalnoj komunikaciji i kontroli.

Šest načina koordinacije:

1. **Međusobna prilagodba** radnika i menadžera,
2. **Direktna kontrola,**
3. **Standardizacija načina rada,**
4. **Standardizacija outputa** (standardni proizvod, usluga, informacija),
5. **Standardizacija znanja i vještina,**
6. **Standardizacija normi ponašanja** (od discipline do organizacijske kulture).

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

9

## D. Oblici mintzbergovih organizacijskih struktura

- D.1. Jednostavna fleksibilna organizacijska struktura,
- D.2. Tehnička organizacijska struktura,
- D.3. Profesionalna organizacija,
- D.4. Diversificirana (divizionalna) organizacijska struktura,
- D.5. Inovativna organizacija,
- D.6. Misionarska organizacija.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

10

## D. Oblici mintzbergovih organizacijskih struktura

### D.1. Jednostavna fleksibilna organizacijska struktura:

Mala poduzeća gdje je sve u rukama vlasnika ili jednog menadžera, nema tehnostrukturu niti stožera za potporu.

### D.2. Tehnička organizacijska struktura (visoka podjela rada):

Ima široku operativnu jezgru, jaku srednju liniju, razvijenu tehnostrukturu, stožere potpore i uobičajeni strateški vrh. Primjerice, elektroindustrija jer se proizvod sastoji od brojnih dijelova.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

11

## D. Oblici mintzbergovih organizacijskih struktura

### Prednosti tehničkih organizacijskih struktura:

- visoka učinkovitost, jasni i ostvarivi ciljevi,
- standardizacija i normiranje, naglasak na kvaliteti, rokovima i kontroli.

### Nedostaci tehničkih organizacijskih struktura:

- visok stupanj formalizacije smanjuje fleksibilnost, organizacije u uvjetima potrebne prilagodbe,
- mogući su konflikti ciljeva između organizacijskih jedinica.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

12

## D. Oblici mintzbergovih organizacijskih struktura

### D.3. Profesionalna organizacija:

Ima široku operativnu jezgru, usku srednju liniju, minimalnu tehnostrukturu, širok stožer za potporu i uobičajeni strateški vrh.

Primjerice, bolnica je tipičan primjer ove organizacijske strukture (sa elementima adhokracije u kojoj stručnjaci djeluju po pravilima struke i etičkog kodeksa). Ili, visoko obrazovanje, znanost, itd.

Operativnu jezgru čine visokoobrazovni stručnjaci koji se stalno moraju usavršavati.

Prednosti: demokratičnost, formalizacija omogućava visok stupanj samostalnosti i inicijative.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

13

## D. Oblici mintzbergovih organizacijskih struktura

### D.4. Diversificirana (divizionalna) organizacijska struktura:

Sastavljena je od više samostalnih poduzeća na različitim lokacijama koja proizvode dijelove zajedničkog proizvoda (ili kompletne proizvode). Primjerice: multinacionalne kompanije u automobilske industriji, prehrani, farmaciji, itd. Svaka divizija ima kompletnu strukturu. Strateški vrh je vrlo moćan. Tehnostruktura je razvijena.

Prednosti: koncentracija kapitala, olakšano investiranje, neuspjeh jedne "divizije" ne ugrožava korporaciju itd.

Nedostaci: tendencija neovisnosti u divizijama od strateškog vrha, organizacijsko preklapanje, dupliranje službi. itd.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

14

## D. Oblici mintzbergovih organizacijskih struktura

### D.5. Inovativna organizacijska struktura (operativna adhokracija):

Ima stalni strateški vrh a djelovanje se temelji na adhokraciji: timovi i skupina za potporu koje po završetku projekta gase. Srednja linija je minimalna kao i tehnostuktura.

Primjerice: organizacija filmskih poduzeća.

Prednosti: prostor za kreativnost i inovacije.

Nedostaci: nedefinirana odgovornost, odsustvo standardizacije i formalizacije odnosa.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

15

## D. Oblici mintzbergovih organizacijskih struktura

### D.6. Misionarska organizacijska struktura (operativna adhokracija)

Zasniva se na nekoj ideologiji, ideji ili inovaciji u koji ljudi vjeruju i koja povezuje pripadnike organizacije. Primjerice: vjerske i političke organizacija, izraelski kibuci, američke fondacije i sl. Postoji vodstvo i amorfna masa sljedbenika koji prihvaćaju norme ponašanja.

Temeljni kontrolni mehanizam jest standardizacija normi ponašanja.

**Prednosti**: ideologija, naučavanje, vjerovanje itd. mogu potaknuti veliki entuzijazam kod zaposlenika.

**Nedostaci**: mogućnost manipulacije sljedbenika i zloraba radi slabije unutarnje kontrole

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

16

## E. Ostale organizacijske strukture

- E.1. Izvrnuta organizacijska struktura
- E.2. Front / back organizacijska struktura
- E.3. Heterarhija
- E.4. Ameba-organizacijska struktura
- E.5. Hipertekst organizacija

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

17

## E. Ostale organizacijske strukture

Informatizacija generira tzv. plitke organizacijske strukture: decentralizacija i informalnost, fleksibilnost i dinamičnost, stalna reorganizacija, deinstitutionalizacija, brze reakcije na promjene.

**E.1. Izvrnuta organizacijska struktura (Invert Organization):** top-menadžment se nalazi u osnovici piramide organizacije, a operativna na vrhu okrenuta je kupcima.

**E.2. Front / back organizacijska struktura (hibridna):** organizacija prve linije (front) je prema jednom načelu, a organizacija druge linije (back) po drugom načelu. Prva linija je okrenuta tržištu a druga proizvodnji, a međusobna veza im je horizontalna.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

18

## Ostale organizacijske strukture

**E.3. Heterarhija (heterarchy):** umjesto jednog postoji više centara koji su jednakopravni (više piramida), iako postoji vrh koji koordinira njihov rad.

To je decentralizirana organizacija sa visokim stupnjem autonomije pojedinih dijelova.

Multinacionalne kompanije sa podružnicama u različitim državama od kojih svaka ima svoju funkciju: jedna istraživanje, druga marketing, treća proizvodnju, četvrta financije, itd.

Koordinacija i kontrola je otežana: organizacijska kultura i zajedničke vrijednosti, a manje formalizacijom.

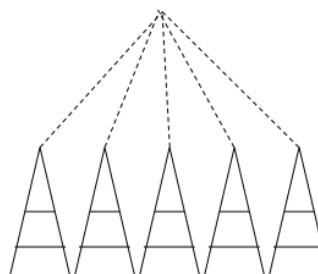
Nedostatak su visoki troškovi.

Primjer: Ujedinjeni narodi, ministarstva vlade nekih zemalja, itd.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

19

## Heterarhija



Unatoč velikoj autonomiji organizacijskih jedinica, ni one nisu posve samostalne i neovisne o vrhu organizacije koje koordiniraju njihov rad.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

20

## E. Ostale organizacijske strukture

### E.4. Ameba-organizacijska struktura:

Obilježava je autonomija, fleksibilnost i sudjelovanje uposlenika u upravljanju.

Nema dubine, strukture i hijerarhije.

Uklopljene su u divizijsku strukturu (samoupravni timski oblici kada je potrebno razviti neki proizvod ili riješiti vrlo složeni problem

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

21

## E. Ostale organizacijske strukture

### E.5. Hipertekst organizacija (hypertext organization):

organizacija povezanih polja, utemeljena je na poslovnim sustavima, projektnim timovima i znanju. Ima tri sloja:

- sloj poslovnih sustava (sa klasičnom hijerarhijskom birokratskom strukturom),
- sloj projektnih timova,
- sloja zasnovan na znanju potrebno za prethodna dva sloja.

Ovaj oblik organizacijske strukture povezuje **formalnu** organizaciju sa **timskom** organizacijom i organizacijom temeljenoj na **znanju**.

Unutarnje **tenzije**: timovi teže razarati hijerarhiju, a ona im se odupire.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

22

## 6. Oblikovanje organizacijskih struktura

Eva temeljna procesa u oblikovanju organizacijskih struktura:

- A. Oblikovanje **nove organizacije**,
- B. Oblikovanje **postojeće organizacije: reorganizacija i preustroj**.

**Oblikovanje organizacije (ili organizacijski dizajn) jest prvenstveno proces izbora i primjene takve organizacijske strukture koja je zasnovana na strategiji i usklađena sa zahtjevima okruženja u određenom času i koja omogućava najdjelotvornije korištenje resursa organizacije kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi.**

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

23

## Čimbenici oblikovanja organizacijskih struktura

- 1) **Strategija organizacije**
- 2) **Utjecaj okruženja**
- 3) **Veličina organizacija**
- 4) **Životni ciklus proizvoda ili organizacije itd.**

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

24

## 6. Oblikovanje organizacijskih struktura

### 1) Utjecaj strategije poslovanja na oblikovanje organizacijske strukture:

**Strategija organizacije** sadrži definirane strategijske ciljeve za čija ostvarenja se planiraju potrebne aktivnosti i odgovarajući resursi i koji se trebaju ostvariti u određenom vremenu.

**Komponente strategije organizacije:**

- djelokrug (područje poslovanja i tržišta),
- razmještaj resursa (materijalno-financijskih, ljudskih i tehnološko- organizacijskih),
- specifične kompetencije (u čemu smo bolji od konkurencije),
- sinergijski efekt (dopunjujući / dodatni rezultat spleta različitih poslova koji se međusobno dopunjuju i nadograđuju).

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

25

## 6. Oblikovanje organizacijskih struktura

### 1) Utjecaj strategije poslovanja na organizacijsku strukturu

**Hijerarhija strategija:**

- Prva razina: cijela organizacija – korporacijska strategija
- Druga razina: organizacijske jedinice – poslovna strategija
- Treća razina: funkcijsko područje – funkcijska strategija

Kada se mijena strategija organizacije, dolazi do upravljačkih problema i neučinkovitosti pa se mora mijenjati organizacijska struktura.

Organizacijska strategija i organizacijska struktura u međusobnoj su **interakciji**, odnosno utječu jedna na drugu ako se jedna od njih mijenja.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

26

## 6. Oblikovanje organizacijskih struktura

### 2) Utjecaj organizacijskog okruženja na organizacijsku strukturu:

**Opće okruženje organizacije:**

- opće političko okruženje
- pravno okruženje
- tehnološki razvitak
- demografski čimbenici
- sociokulturno okruženje
- sustavi vrednota itd.

**Specifično operativno okruženje** organizacije odnosi se na što i kako ljudi u njemu očekuju od organizacije u odnosu na izvore resursa, ljudske potencijale i interesne skupine.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

27

## 6. Oblikovanje organizacijskih struktura

### 2) Utjecaj organizacijskog okruženja na organizacijsku strukturu:

**Unutarnje okruženje** organizacije utječe na složenost organizacije, stupanj formalizacije i stupanj centralizacije i decentralizacije.

Unutarnje okruženje **kreiraju** vlasnici i upravljači, srednji menadžment, neposredni rukovoditelji te svi radnici sa svojim željama, potrebama, vrijednotama, disciplini, itd.

Informatizacija je noviji čimbenik koji utječe na unutarnje okruženje organizacije.

Također, gospodarski šokovi (burzovni lomovi, cijene nafte), svjetska politika (globalizacija), socijalne promjene (više studenata, kasnije stupanje u brak, očekivanja u karijeri, itd.)

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

28

## 6. Oblikovanje organizacijskih struktura

### 3) Utjecaj veličine organizacije na organizacijsku strukturu:

Veličina se mjeri brojem radnika, vrijednošću materijalnih resursa, ostvarenim bruto-dohotkom i sl. Kada se oblikuje organizacijska struktura, broj uposlenih je temeljna mjera veličine organizacije.

Što je organizacija veća, promjene u organizacijskoj strukturi je degresivnija.

Porastom veličine organizacije:

- raste njenu **kompleksnost**: raste broj hijerarhijskih stupnjeva i broj organizacijskih jedinica,
- raste **formalizacija** odnosa, povećava se **standardizacija**, itd.,
- povećava se stupanj **decentralizacije**.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

29

## 6. Oblikovanje organizacijskih struktura

**3) Faza formalizacije i kontrole:** prisutna su sva pravila i procedure te je organizacijska struktura stabilna. Naglašava se učinkovitost i kontrola, raste značaj hijerarhije i autoriteta.

**4) Faza dovršenja izgradnje organizacijske strukture:** organizacijska struktura je dovršena, borba za rast, nove proizvode i nova tržišta.

**5) Faza opadanja – ili faza reorganizacije:** gube se tržišta, opada uspješnost, odnosi postaju lošiji, raste broj konflikata, najsposobniji napuštaju organizaciju. Bez reorganizacija poduzeće propada.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

31

## 6. Oblikovanje organizacijskih struktura

Na oblikovanje organizacijske strukture, osim navedenih, utječu još i sljedeći čimbenici:

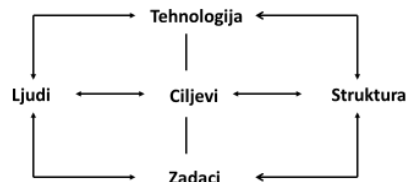
- dinamičnost tržišta,
- nove tehnologije,
- proces rasta organizacije,
- životni vijek organizacije,
- vlasnici, zaposlenici kupci, dobavljači, kreditori (financijeri) sindikati, lokalna zajednica, vlada i vladine organizacije, međunarodne organizacije, itd.

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

32

## Unutarnji faktori organizacije

- Ciljevi i strategija
- Zadaci i tehnologija
- Veličina
- Životni ciklus poduzeća
- Kadrovi
- Proizvod
- Lokacija



Unutrašnji faktori su međusobno dinamično interaktivni, što znači da je potrebno permanentno vršiti optimizaciju faktora!!

Osnove menadžmenta: Organizacijska struktura 3/3 5(20) 2016./2017.

33

## Teorije organizacije i menadžmenta 6(20)



### Osnove menadžmenta

Veleučilište Baltazar Zaprešić

s pravom javnosti

Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Preddiplomski stručni studij

Poslovanje i upravljanje

Usmjerenje

Poslovna ekonomija i financije (PEF)

Akadska godina 2016./2017.

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

1

### Osnove menadžmenta

## Teorije organizacija i menadžmenta 1(2)

dr. sc. Antal Balog, predavač

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

2

## Teorije organizacije i menadžmenta

Teorije organizacije bave se načinom na koji će ljudi postići zajedničke ciljeve svoje organizacije, primjerice poduzeća, obrta, udruge, stranke, države itd. (uspješnost = efektivnost) uz najmanju uporabu resursa (učinkovitost = efikasnost).

Glavne zadaće teorije organizacije sadržane su u:

- 1) oblikovanju organizacije,
- 2) funkcioniranju organizacija.

Teorije organizacije i teorije menadžmenta u značajnoj mjeri međusobno se preklapaju, ali imaju zajednički fokus na predmet svoga interesa.

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

3

## Klasifikacija teorija organizacije i menadžmenta

Skupina teorija	Teorija	Najznačajniji predstavnici
Klasične teorije	Znanstveni menadžment	F. W. Taylor; L. Gilbreth; H. Gantt, H. Ford
	Administrativna škola	H. Fayol
	Birokratska organizacija	Max Weber
Neoklasične teorije	Teorija o međuljudskim odnosima	E. Mayo
	Teorije o ponašanju u organizaciji (biheviorističke teorije)	K. Lewin; G. C. Homans; M. P. Follet; A. Maslow; F. Herzberg; C. Agyris; R. Likert; P. Selnick; O. Sheldon; C. Barnard

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

4

## Klasifikacija teorija organizacije i menadžmenta

Skupina teorija	Teorija	Najznačajniji predstavnici
Moderne teorije	Sustavski pristup organizaciji	D. Katz; R. L. Kahn
	Kontingencijski (situacijski) pristup organizaciji	P. R. Lawrence; J.W. Lorsch; J. Woodward; J.D. Thompson; J. Child, R. Rumelt; D. Miller; A.D. Chandler; T. Burns
	Teorija ljudskih potencijala	W. Cascio; J. Brekić; S. Marušić; F. Bahtijarević-Šiber; M. Jurina
	Teorija procesne organiziranosti	M. Hammer; J. Champy,
	Dalekoistočni pristup organizaciji i menadžmentu	

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

5

## Klasifikacija teorija organizacije i menadžmenta

Skupina teorija	Teorija	Najznačajniji predstavnici
Post-modern e teorije	Teorija resursne ovisnosti	J. Pfeffer, G. R. Salancik
	Populacijsko-ekološka teorija	M. T. Hannan, J. Freeman
	Teorija transakcijskih troškova	R.H. Coase, W.G. Ouchi, E. Williamson
	Institucionalna teorija	J. W. Meyer, B. Rowan, P. J. DiMaggio, W.W. Powell, W.R. Scott

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

6



## Teorije organizacije i menadžmenta

- A. Teorije koje se bave samo organizacijom,
- B. Teorije koje se bave samo menadžmentom,
- C. Teorije koje se bave s oba područja: integralne teorije.

### Klasifikacija integralnih teorija:

- 1) Klasične teorije organizacije i menadžmenta,
- 2) Neoklasične teorije,
- 3) Moderna organizacija (Novak, Sikavica) ili integrirana organizacijska znanost (Hausler) zasnovana na kibernetici i teoriji sustava,
- 5) Dalekoistočni modeli organizacije i menadžmenta.

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2); Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

7

## Teorije organizacije i menadžmenta

Pojava prvih znanstveno utemeljenih pristupa organizaciji rezultat je industrijske revolucije koncem 19. i početkom 20. stoljeća.

Klasične teorije	Znanstveni menadžment	F. W. Taylor; L. Gilbreth; H. Gantt, H. Ford
	Administrativna škola	H. Fayol
	Birokratska organizacija	Max Weber

Ove teorije nastoje najbolje uporabiti resurse organizacije (ponajprije ljudske) za postizanje ciljeva

Racionalna organizacija je ona koja je uspješna i funkcionira kao "dobro podmazani stroj" (*well-oiled machine*)

Dobra organizacija je zatvoreni sustav koji je neovisan od utjecaja okoline

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2); Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

8

## 1) Klasične teorije: F.W.Taylor, SAD

Frederick Winslow Taylor (1856.-1915.), inženjer, smatra se ocem teorije organizacije koja se po njemu naziva tejlorizam.

Bio je radnik u proizvodnji i organizaciju je promatrao s razine radnog mjesta: *odozdo*.



Polazi od kritike tadašnjeg načina organizacije:

- način rada prepušta se radniku,
- odgovornosti i nadležnosti u organizaciji nisu propisane,
- odluke se donose na temelju intuicije,
- postoje stalni konflikti između radnika i poslovođe-vlasnika
- radnici nisu stimulativno plaćani za svoj rad, itd.

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2); Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

9

## Taylorov znanstveni menadžment

Prvi je znanstveno pristupio pronalaženju najboljeg načina u obavljanju posla tako što je izabrao najboljeg radnika i proučavao njegove pokrete tijekom vremena (snimao i fotografirao te sve radne operacije mjerio štopericom).

Rezultat: na temelju **studija vremena i pokreta radnika**, zadatke je cjepkao na manje dijelove kako bi uspostavio norme u proizvodnji, proizvodnju racionalizirao i tako povećao produktivnost rada.

Postupajući tako, uveo je znanstvenu metodu u organizaciju rada.

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2); Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

10

## Taylorov znanstveni menadžment

<b>Snimanjem radnih mjesta je utvrdio:</b>	<b>Predložio je sljedeće:</b>
Način rada nije bio propisan niti je bilo standarda	Propisati standarde
Nema utvrđenih nadležnosti niti odgovornosti	Uvesti specijalizaciju i podjelu rada
Odluke su se donosile temeljem intuicije i iskustva rukovoditelja	Uvesti suradnju umjesto stihijskoga individualizma
Sve prethodno navedeno izvor je sukoba	Povećanje proizvodnosti rada omogućava povećanje plaća
Odsutna je koordinacija sastavnih dijelova organizacije	Pomno birati, obučavati i ulagati u razvoj svih radnika
Posloводства nisu smatrala da podizanje kvalitete koristi svima	Predložio je funkcijsku organizacijsku strukturu

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2); Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

11

## Taylorov znanstveni menadžment

### Načela organizacije:

- znanost umjesto postupaka "odoka",
- sklad umjesto nesklada,
- suradnja umjesto kaosa individualizma,
- raditi tako da se stvaraju maksimalni a ne ograničeni rezultati,
- ulaganje u razvitak svih radnika kako bi se ostvario napredak poduzeća.

### Taylor je razvio i postavio:

- **funkcionalnu organizacijsku strukturu i**
- **funkcionalni sustav menadžmenta.**

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2); Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

12

## Taylorov znanstveni menadžment

Načela organizacijske strukture (doprinosi tejlorizma):

- specijalizacija i standardizacija,
  - dosljedna podjela rada između rukovoditelja i izvršitelja,
  - maksimalna iskorištenost radnika,
  - jasno definiranje i izdavanje radnog naloga,
  - razdvajanje umnog i fizičkog rada,
  - precizno proučavanje radnih postupaka i vremena.
- Uveo je plaćanje radnika po učinku, metode selekcije radnika te obučavanje.
- Autor je prve montažne trake u *Fordu*.

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2); Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

13

## Taylorovi sljedbenici

**Henri Gant:** uveo je sustav plaćanja po učinku ali uz zajamčenu fiksnu satnicu i za manji učinak od 100%; uveo je stimulativno nagrađivanje za voditelje te karte za vremensko planiranje, praćenje i kontrolu proizvodnje (poslovnih procesa): gantograme koji su preteča PERT metode.

**Lillian i Frank Gilbreth:** unaprijedili su studije pokreta kako bi uklonili nepotrebne pokrete (proučavali bi najljepše radnike i kod njih prepoznavali najštedljiviji pokret (odmak od Taylora prema interesu za ljudski aspekt organizacije).

**Henry Ford:** tvorničar automobila koji je primijenio Taylorove metode i 1913. uveo pokretnu traku u proizvodnji automobila te povećao produktivnost rada nekoliko puta. Dijelove automobila je standardizirao, radnike specijalizirao te uveo normizaciju i tipizaciju proizvoda.

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2); Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

14

## Taylorov znanstveni menadžment

### Dobar menadžer zahtijeva:

- Podjelu odgovornosti (planira i oblikuje, a radnici izvršavaju),
- Definira sve radne procese,
- Selektira ljude za poslove,
- Nadzor nad poslovima,
- Planira zadaće i uklanja zapreke.

### U kritikama tejlorizma prednjačili su sindikati:

- Sustav standardnih vremena nije dobar za radnike kao za strojeve,
- Mrvljenje radnih operacija vodi do monotonije, gubitka motivacije,
- Uvođenje proizvodne trake napušten je tradicionalni sustav zanimanja,
- Tajlorizam nije kompatibilan s interesima radničkih sindikata.

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

15

## Administrativna teorija Henrya Fayola

Dok je Taylor promatrao proizvodni pogon, Henry Fayol iz Francuske (1841.-1925.) promatrao je organizaciju "odozgor" i u cjelini (menadžere svih razina).

Njegova teorija "administrativne doktrine" ima 6 klasa poslova u organizaciji (**funkcije organizacije**):

- (1) tehnički poslovi,
- (2) komercijalni poslovi,
- (3) financijski poslovi,
- (4) poslovi sigurnosti,
- (5) računovodstveni poslovi,
- (6) poslovi upravljanja.



Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

16

## Administrativna teorija Henrya Fayola

Menadžment nadopunjuje sve ostale djelatnosti i obavlja se u **pet menadžerskih funkcija**:

- (1) predviđanje i planiranje,
- (2) organiziranje,
- (3) zapovijedanje,
- (4) usklađivanje i koordinacija,
- (5) kontrola.

Taylorov znanstveni menadžment, fokusiran na mikroperspektivu, i Fayolov administrativni menadžment, fokusiran na makroperspektivu, međusobno su cjelovite i komplementarne teorije organizacije i menadžmenta.

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

17

## Administrativna teorija Henrya Fayola

Fayol je osmislio sljedeće:

- linijski i linijsko-stožerni sustav menadžmenta,
- definirao je hijerarhiju i raspone kontrole,
- definirao je jedinstvenu organizacijsku strukturu,
- zahtijevao je određivanje potrebnih znanja, sposobnosti i vještina za svaku razinu rukovođenja.

**Naglašavao je da su organizacija i menadžment prisutni u svakoj ljudskoj djelatnosti.**

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

18

## Fayolova načela menadžmenta

	Načelo	Opis
1	Podjela rada	Specijalizacija pojedinca
2	Autoritet vodstva	Pravo naređivanja u ravnoteži s odgovornošću
3	Disciplina (stega)	Poštivanje pravila i dogovora
4	Jedinstvo zapovijedanja i naređivanja	Svaki radnik ima jednog neposrednog nadređenog
5	Jedinstvo cilja	Ista vrsta aktivnosti = isti ciljevi i isti plan
6	Podređenost pojedinačnih interesa općim interesima	Interesi organizacije ispred su interesa pojedinaca ili skupina
7	Nagrađivanje, pravedna plaća	Plaća uposlenika treba biti pravedna kompenzacija

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

19

## Fayolova načela menadžmenta

	Načelo	Opis
8	Centralizacija ili decentralizacija	Odgovarajuća mjera jednog ili drugog načela u ovisnosti o naravi organizacije
9	Hijerarhija (zapovjedni lanac)	Put naređivanja od viših prema nižim razinama u organizaciji
10	Red	Materijalni i socijalni red (određeno mjesto i ulogu za svaku stvar i za svaku osobu)
11	Jednakost	Rukovoditelji se odnose prema svim zaposlenicima jednako i pravedno
12	Stalnost zaposlenja osoblja	Česte promjene osoblja povećavaju troškove
13	Inicijativa	Zaposlenici preuzimaju inicijativu
14	Duh zajedništva	Ohrabrivanje sklada i dobrih odnosa

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

20

## Fayolovi sljedbenici

Luther Gulick: broj menadžerskih funkcija sa pet proširio je na sedam:

- 1) Planiranje,
- 2) Organiziranje,
- 3) Osoblje, kadrovi, ljudski resursi, ljudski potencijali,
- 4) Vođenje,
- 5) Koordiniranje,
- 6) Izvještavanje,
- 7) Financiranje.

**POSDCORB: Planning, Organizing, Stuffing, Directing, Coordination, Reporting i Budgeting**

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

21

## Birokratsko-monokratski model organizacije Max Webera (1864.-1921.)

Ili, teorija društvene i ekonomske organizacije

Razlikuje tri tipa vlasti:

- (1) **legalni tip** vlasti,
- (2) **tradicionalni tip** vlasti i
- (3) **karizmatički tip** vlasti.

Birokratsko-monokratski model organizacije temelji se na racionalnom odlučivanju te su ovi modeli prikladni za organizacije kao što su državna uprava, vojska, crkve, poduzeća, itd.

Weber je uveo pojmove kao što su službena **dužnost**, službeni **položaj** i službene **ovlasti**.



Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

22

## Birokratsko-monokratski model organizacije Max Webera (1864.-1921.)

Birokratska organizacija kao legalna vlast ostvaruje ciljeve prema **načelima**:

- podjela rada na jednostavne, rutinske i jasno definirane zadaće,
- organizacijska hijerarhija i autoritet: nižeg službenika nadzire viši (funkcijska hijerarhija),
- organizacija je formalizirana (odnosi su formalizirani),
- selekcija kandidata pri upošljavanju prema formaliziranim procedurama i temeljem kriterija naobrazbe, radnog iskustva i stručnog ispita.

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

23

## Birokratsko-monokratski model organizacije Max Webera (1864.-1921.)

Birokratska organizacija kao legalna vlast ostvaruje ciljeve prema **načelima**:

- upravne odluke su u pisanom obliku (dokumenti),
- napredovanje prema sposobnostima i učincima,
- razdvajanje osobnog i organizacijskog (profesionalnoga) života,
- sredstva za rad organizacije ne smiju biti u privatnome vlasništvu,
- upravljanje je odvojeno od vlasništva nad organizacijom.

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

24

## Kritike Weberovog birokratsko-monokratskog modela organizacije

- procedure mogu postati važnije od sadržaja i svrhe,
  - osoba (službenici) se ignorira i pretvara se u oruđe (sredstvo) izvršavanje zadaća prema unaprijed propisanim pravilima i procedurama,
  - odsustvo motivacije uposlenika: od njih se zahtijeva samo udovoljavanju propisanim standardima,
  - birokratsko ponašanje: (slijepo) sljedeći propisana pravila, birokrati štite sebe od odgovornosti,
- Sam Weber je kasnije uvidio prenaplašavanje birokratizacije u organizacijama.

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

25

## Hipertrofija birokracije: Parkinsonov zakon

Weberov model birokratske organizacijske strukture može voditi u njegovu hipertrofiranost, a posljedica je smanjenje učinkovitosti.

Prema Cyril Northcote **Parkinsonu**:

Rad se proširuje kako bi ispunio vrijeme koje je na raspolaganju za njegovo dovršenje.

Službenici umnožavaju podređene, a ne suparnike-

Službenici prave posao jedni drugima.

Svake organizacijske jedinice teži isticanju svoje važnosti tako što povećava broj uposlenika. Uposlenici nemaju dovoljno posla te počinju raditi nepotrebne poslove kako bi njihove radne jedinice dobile na važnosti.

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

26

## Hipertrofija birokracije: Parkinsonov zakon

Prema Parkinsonu *povećanje* broja službenika obvezno će se godišnje povećavati između 5% i 6% neovisno o potrebama ili količini obavljenog posla.

Istakao je tendenciju stvaranja različitih koordinativnih mehanizama (odbori, savjeti, povjerenstva i sl.) jer je koordinacija poslova složenija u uvjetima povećanog broja službenika.

To nadalje stvara dodatne pritiske ka povećanju broja zaposlenih, premda se obujam posla i dalje ne povećava.

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

27

## Devijacija birokracije: Peterovo načelo

Laurence J. Peter i Raymond Hull:

**U hijerarhiji svaki činovnik teži napredovanju do razine svoje nesposobnosti.** Prema tome:

- vremenom, svako radno mesto zauzme činovnik nesposoban za izvršavanje svojih dužnosti
- posao u organizaciji obavljaju oni službenici koji još nisu dostigli nivo svoje nesposobnosti.

Organizacija se upravlja od "dole prema vrhu": podređeni nalaze načina da suptilno upravljaju (manje sposobnim) nadređenima kako bi ograničili organizacijske štete koju oni čine.

Dolsonov princip: *što je viši nivo menadžmenta, posao je lakši*

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

28


## Zaključci o klasičnim teorijama organizacije

Znanstveni menadžment	Administrativni menadžment	Birokratska organizacija
Obučavanje, rutine i pravila	Definiranje je funkcija menadžmenta	Pravila, neosobnost, podjela rada, hijerarhija
Jedan način je najbolji	Jedan način je najbolji	struktura ovlasti
Financijska motivacija	Financijska motivacija	Racionalnost
Usredotočenost		
Zaposlenost	Menadžer	Cijela organizacija
Prednosti		
Produktivnost i efikasnost	Jasna struktura, menadžeri se profesionaliziraju	Dosljednost i efikasnost
Nedostaci: ne prepoznaju čovjeka kao duhovno biće		
Previda društvene potrebe i ljude u organizaciji	Interna usredotočenost, Prenaglašava racionalno ponašanje menadžera	Nedostaci: rigidnost i sporost

Teorije organizacije i menadžmenta 1(2): Osnove menadžmenta 6(20) 2016./2017.

29

# Neoklasične teorije organizacije i menadžmenta 7(20)



## Osnove menadžmenta

Veleučilište Baltazar Zaprrešić  
s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprrešić

Preddiplomski stručni studij  
**Poslovanje i upravljanje**

Usmjerenje  
**Poslovna ekonomija i financije (PEF)**

Akademski godina 2016./2017.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2); Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

## Osnove menadžmenta

### Teorije organizacija i menadžmenta 2(2)

**dr. sc. Antal Balog, predavač**

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2); Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

## Neoklasične teorije organizacije i menadžmenta

Skupina teorija	Teorija	Najznačajniji predstavnici
Neoklasične teorije (1930.-1945.)	Teorija o međuljudskim odnosima	Elton Mayo
	Teorije o ponašanju u organizaciji (bihevioristička teorija)	K. Lewin; G. C. Homans; M. P. Follet; A. Maslow; F. Herzberg; C. Agyris; R. Likert; P. Selnick; O. Sheldon; C. Barnard

Ove teorije razvijali su industrijski psiholozi uvažavajući sociopsihologiju. Tada je nastala posebna znanost: industrijska sociologija.

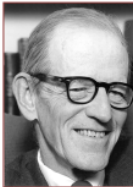
Nastajali su na kritikama klasičnih teorija koje su organizaciju promatrale kao tehnički sustav, i koje nisu promatrale organizaciju i kao socijalni sustav: organizaciju sačinjavaju ponajprije ljudi i oni su najvažniji njen resurs.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2); Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

## Neoklasična teorija međuljudskih odnosa

Eksperiment iz **Hawthorna** (Hotorna), 1924.-1933., Western Electric, Chicago. Istraživanjem se nastojalo utvrditi kako pojedini čimbenici utječu na produktivnost: osvjetljenje, pauze, osvježenja. Bez obzira na poboljšanja ili pogoršanja radnih uvjeta (varijacije faktora sredine) proizvodnost je rasla jer su ispitanice znale za sudjelovanje u eksperimentu, odnosno da ih istraživači promatraju: tzv. *hawthornski efekt*.

**Elton Mayo** (1880.-1949.) zaključio je da, osim nalaza iz klasične teorije organizacije, postoje i druge, psihološke determinante koje utječu na produktivnost: moral, međuljudski odnosi, osjećaj pripadnosti skupini, motiviranost skupine, itd. Pri tome je ključna varijabla ponašanje menadžera prema podređenima.



Teorije organizacije i menadžmenta 2(2); Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

## Neoklasična teorija međuljudskih odnosa

Glavni zaključci neoklasične teorije međuljudskih odnosa:

- organizacija nije skup pojedinaca nego socijalni sustav u kojem pojedinac nije jedinica promatranja nego mala skupina,
- čovjek nije samo ekonomsko nego i socijalno biće,
- unutar organizacije, osim formalnih, razvijaju se i neformalni odnosi koji utječu na ponašanje ljudi,
- zadovoljstvo zaposlenih osnovi je uvjet proizvodnosti rada,
- ponašanje menadžera prema podređenima ključna je varijabla uspješnosti organizacije,
- rukovođenje organizacijom treba biti demokratično,
- osigurati participaciju radnika u upravljanju te horizontalnu i vertikalnu komunikaciju.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2); Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

## Neoklasična teorija o ponašanju u organizaciji

Ili, bihevioristička teorija o ponašanju u organizaciji (ili škola socijalnog sustava, temelji se na socijalnoj psihologiji u čijem su fokusu ljudi, njihovo ponašanje i međuodnosi u skupini. Ona proučava kako se ljudi odnose jedni prema drugima, kako skupine i pojedinci utječu na ponašanje drugih skupina i pojedinaca u organizaciji, kako organizacija djeluje na pojedince, kako kultura organizacije utječe na skupine te kako kultura pojedinaca i skupina utječe na organizaciju.

Bihevioristička teorija ima širi zahvat istraživanja u odnosu na teoriju međuljudskih odnosa istražujući mikroaspekte ponašanja pojedinaca i skupina (motivacija i vodstvo) te makroaspekte (društveni i tehnički sustavi).

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2); Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

## Predstavnici teorije o ponašanju u organizaciji

<b>Hugo Münsterberger</b>	Otac je industrijske psihologije i istraživao je koje mentalne kvalitete odgovaraju kojem poslu, pod kojim uvjetima se može iz svake osobe izvući odgovarajući output i kako organizacija to može iskoristiti.
<b>Kurt Lewin</b>	Teorija grupe dinamike proučava utjecaj radnih skupina na efikasnost organizacije tako što zaposleni trebaju sudjelovati u rješavanju problema umjesto da im se daju rješenja u čijem sudjelovanju nisu učestvovali.
<b>George Caspar Homans</b>	Teorija grupe dinamike i teorija racionalnog izbora: utjecaj radnih skupina na ponašanje radnika i proizvodnost njihova rada.
<b>Mary Parker Follet</b>	Teorija grupe dinamike: grupa ima prednosti pred pojedincem jer grupa formira pojedinca. Proučavala je kooperacijom, participacijom, komunikacijom, koordinacijom podjelom ovlasti između menadžera i podređenih.
<b>Douglas McGregor</b>	Teorija vodstva i teorija motivacije: poznat po teoriji X i teoriji Y prema kojima menadžeri trebaju uskladiti svoj stil upravljanja i rukovođenja prema psihološkim karakteristikama zaposlenih.

## Predstavnici teorije o ponašanju u organizaciji

<b>Abraham Maslow</b>	Teorija motivacije: hijerarhija potreba i motiva određuje ponašanje ljudi prema razini potrebe koju zadovoljavaju.
<b>Frederick Herzberg</b>	Dvofaktorska teorija motivacije: higijenski čimbenici motivacije sprečavaju nezadovoljstvo i motivatori koji vode zadovoljstvu. Obogaćivanje posla najbolja je motivacijska strategija.
<b>Chris Agyris</b>	Istraživao je kako integrirati pojedinca u organizaciju.
<b>Robert Likert</b>	Proučava participativni menadžment.
<b>Philip Selznick</b>	Utvrđio je da je potrebno u formalnu organizaciju uklopiti neformalnu organizaciju.
<b>Oliver Sheldon</b>	Prvi je prepoznao organizaciju kao socijalni odnosno društveni sustav.
<b>Chester Barnard</b>	Zauzimao se za integraciju klasične teorije organizacije i teorije međuljudskih odnosa tako što organizaciju definira kao kooperativni sustav sastavljen od zadataka i ljudi.

### Doprinosi neoklasičnih organizacijskih teorija o ponašanju

- radni sustavi su jednako društveni koliko i tehničko-ekonomski,
- radnika se može ekonomski motivirati ali psihološki i socijalni čimbenici mogu dodatno osnažiti opću razinu motivacije,
- skupina ima važnu ulogu u formiranju ponašanja pojedinaca prilikom izvršavanja radnih zadataka,
- rukovođenje organizacije treba biti što je moguće više biti demokratično,
- veće radno zadovoljstvo radnika utječe na povećanje proizvodnosti,
- participacija radnika u upravljanju i odlučivanju važno je za funkcioniranje organizacije te su vertikalni i horizontalni komunikacijski kanali prijeko potrebni.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016. 9

### Moderne teorije organizacije i menadžmenta

Skupina teorija	Teorija	Najznačajniji predstavnici
Moderne teorije (od 60-tih godina XX. stoljeća)	Sustavski pristup organizaciji	D. Katz; R. L. Kahn
	Kontingencijski (situacijski) pristup organizaciji	P. R. Lawrence; J. W. Lorsch; J. Woodward; J. D. Thompson; J. Child, R. Rumelt; D. Miller; A. D. Chandler

Suvremene teorije nastavljaju istraživanje svih onih čimbenike koje su proučavale klasične i neoklasične teorije nastojeći integrirati dotadašnja znanja.

Područja promjena: organizacijske strukture, humanizacija rada, učinkovit menadžment i odlučivanje, osobito komunikacije i odnos dijelova i cjeline organizacije, uz uključivanje kibernetičkog pristupa i primjene opće teorije sustava u teorijama organizacije.


Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016. 10

### Sustavski pristup teoriji organizacije i menadžmenta

Klasične teorije organizacije, koje se bave materijalnim i organizacijsko-tehnološkim resursima, primjenjuju se praksi.

Neoklasične teorije organizacije zanemarivale su formalne aspekte organizacije, već su se bavili aspektom ljudskih resursa u organizaciji, koji je bio potpuno zanemaren u klasičnim teorijama.

Teorija sustava, kao teorija organizacije i menadžmenta, započinje s knjigom *Kibernetika Norberta Wienera*, koji je definirao termine *input* (ulaz), *output* (izlaz) i *feed-back* (povratna veza).




Ulaskom kibernetičke teorije u organizacijsku znanost započinje razdoblje modernih organizacijskih teorije.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016. 11

### Opća shema otvorenog sustava

Norbert Wiener (1894.-1964.) autor je prve blok sheme organizacije kao sustava.




Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016. 12

### Sustavski pristup teoriji organizacije i menadžmenta

#### Kast i Rosenzweig:

Prikazuju organizaciju kao otvoreni sustav koji ima pet podsustava i koji iz okoline uzima materijal, energiju, informacije, itd. kako bi ih, nakon transformacije, predao okolini u obliku proizvoda, usluga i slično.



Teorija sustava kao teorija organizacije polazi od činjenice da organizacije nisu prirodni sustavi nego sustavi koje je svojim znanjem stvarao čovjek.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016. 13

### Sustavski pristup teoriji organizacije i menadžmenta

Promatra organizaciju s holističkog i sinergijskog stajališta: integrira prijašnje teorijske pristupe organizaciji.

Organizacija je ovisna o svome okruženju (konkurencija, tržište, itd.): materijalni, nematerijalni i ljudski resursi u međusobnoj su dinamičkoj međudodnosu a zajedno u dinamičkoj ravnoteži s organizacijskim okruženjem.

Granice poslovnih sustava u odnosu na okolinu sustava, prepoznatljive su uz prisutnu fleksibilnost ponašanja sustava.

Dijelovi organizacijskog sustava (organizacijski podsustavi) u interakciji su s unutarnjom i vanjskom okolinom koja uključuje povratnu vezu.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016. 14

### Sustavski pristup teoriji organizacije i menadžmenta

Organizacijska struktura i organizacijsko ustrojstvo formaliziraju odnose dinamičke ravnoteže između tehničko-tehnoloških i psiho-socijalnih podsustava.

Relacija ulaz – transformacijski proces – izlaz temelj su svakog procesa ali i funkcioniranja svake organizacije kao sustava.

Struktura u organizacijskim sustavima ima horizontalnu i vertikalnu diferencijaciju koja može postati hijerarhijom.

Entropija (mjera neuređenosti sustava) je njegova težnja prelaska iz stanja uređenosti u stanje manje uređenosti.

Menadžment, kao podsustav upravljanja i rukovođenja u organizacijskim sustavima, međusobno povezuje sve podsustave sustava te sustav okolinom, odnosno obavlja regulacijsku funkciju.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016. 15

### Kontingencijski pristup organizaciji i menadžmentu

Temeljna postavka ove teorije: svaka organizacija je specifična!

Kontingencijska teorija temelji se na pretpostavci o međuovisnosti funkcioniranja organizacije pod djelovanjem sljedećih čimbenika:

- 1) okolina,
- 2) pojedinac,
- 3) skupina,
- 4) organizacija.

Svaki od ovih čimbenika utječe na organizaciju, a zadaća menadžmenta je spoznaja maksimuma činjenica o svakoj od njih te o načelima kako zajedno utječu na pojedine radne procese i profil organizacije u cjelini.

Cilj organiziranja je međusobna usklađenost organizacijskih sustava te cijele organizacije s okruženjem. Učinkovitu i uspješnu organizaciju odlikuje visok stupanj te usklađenosti.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016. 16

## Kontingencijski pristup organizaciji i menadžmentu

T. Burns i T. M. Stalker istraživali su usklađenost i povezanost unutarnje organizacijske strukture i njegovog okruženja te su formulirali dva modela:

**Model mehaničkog sustava** djeluje u stabilnim sustavima gdje svaki pojedinac zna svoju ulogu, radna mjesta su precizno razgraničena, poznat je sustav subordinacije, itd.

**Model organskog sustava** ima prednost u slučaju kada organizacija želi izgraditi svoju prodornost (tehnologija, tržište, proizvodi) te omogućava uposlenicima i organizacijskim jedinicama prostor za kreativnost, inicijativnost, mnogostruka povezivanja, aktivnosti itd. a povezuje ih zajednički organizacijski cilj i okvirne zadaće.

Model mehaničkog sustava prikladniji je za poslovanje u stabilnom, a model organskog sustava u nepredvidivom, nestabilnom okruženju.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

17

## Kontingencijski (situacijski) pristup organizaciji

Kontingencijski i čimbenik	Opis
Okolina	Stalnoj okolini odgovara birokratska (mekanička) organizacija, a nestalnoj okolini (okruženju) odgovara organska (fleksibilna).
Tehnologija	Birokratski tip organizacije (mekanički) najbolje odgovara tehnologiji masovne, odnosno velikoserijske proizvodnje, a pojedinačnoj i procesnoj proizvodnji više odgovaraju organske (fleksibilne) strukture.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

18

## Kontingencijski (situacijski) pristup organizaciji

Kontingencijski čimbenik	Opisi
Veličina organizacije	Što je organizacija veća po broju zaposlenih, postaje sve više birokratizirana, formalizirana i specijalizirana. Znanje koje ima jedna osoba o tome što se dešava u organizaciji postaje sve manje u odnosu na ukupno znanje i to doprinosi formalizaciji aktivnosti koje treba kontrolirati.
Strategija	Struktura slijedi strategiju, primjerice Du Pont, Serars, Standard Oil, General Motors, gdje je strategija diversifikacije proizvoda i strategija geografska ekspanzija zahtijevala uspostavu strukturu organizacije prema proizvodima i ustroj organizacije prema teritoriji (područjima). Ili, kao posljedica strategije akvizicije poduzeća čija djelatnost nije kompatibilna s djelatnostima poduzeća osnivaju se organizacijsku strukturu holdinga.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

19

## Teorija ljudskih potencijala

Ova teorija započinje s kritikom neoklasičnih teorija organizacije tvrdeći da organizacije nisu samo socijalni nego socio-tehnički sustavi koji su sastavljeni od radnih skupima.

U njima su najznačajniji čimbenik **ljudski potencijali**

Teorija ljudskih potencijala nastoji integrirati klasične i neoklasične pristupe organizaciji stavljajući u središte pozornosti organiziranja organizacije ljudski aspekt.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

20

## Teorija ljudskih potencijala

Temeljno polazište ove teorije je tvrdnja da učinkovitost organizacije ovisi o pravilnoj organiziranosti i uporabi ljudi, odnosno usklađivanju njihovih sposobnosti, znanja, vještina, navika i motiva.

Ljudi se gotovo neiscrpan potencijal poboljšavanja organizacijske učinkovitosti.

Ova teorija temelji se na nizu interdisciplinarnih doprinosa iz područja psihologije, sociologije, socijalne psihologije itd.

Predstavnici ove teorije: F. Likret i Wayne Casio iz SAD i J. Brekić i F. Bahtijarević-Šiber, Milan Jurina, itd.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

21

## Teorija procesne organiziranosti

Prema ovoj teoriji temeljni cilj organizacije je reinženjering (preoblikovanje organizacije) na mikro razini za danas i za budućnost.

Reinženjering je preuređenje radnih procesa u kojem se napušta organizacija prema radnim jedinicama (sektori, odjeli, odsjeci) već se radni procesi temelje na individualnoj spremnosti na napore i promjene uz inventivnost i poduzetnost.

**Reinženjering** sadrži sljedeće postupke:

- Više radnih zadataka udružiti u jednu,
- Djelatnici su uključeni u odlučivanje,
- Faze u procesu rada poredati po logičnom redosljedju,
- Izabrati one inačice procesa koje izaberu stručnjaci i radnici,
- Smanjiti nadzor i provjere i uvesti kontrolu i samokontrolu,
- Uvesti sustave kvalitete (ISO), itd.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

22

## Teorija procesne organiziranosti

**Reinženjeringom se postižu sljedeće promjene:**

- organizacijske jedinice postaju procesni timovi,
- jednostavne operacije definiraju se višeznačne zadaće,
- rad je kompleksniji, ali i teži,
- plaće i stimulacije rezultat su uspješnosti procesa i timova,
- napredovanje je prema sposobnostima.

*Uvođenjem reinženjeringa mijenja se organizacijska struktura, organizacijske uloge i način rada svih djelatnika, organizacijska kultura te se potiče motivacija. Sve navedeno doprinosi značajnijim promjenama filozofije i prakse menadžmenta.*

Gotovo da nema fluktuacije radnika, otkaza, NKV radnika.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

23

## Dalekoistočni pristupi organizaciji i menadžmentu

Organizacija svoje utemeljenje ima u kulturi dalekoistočnih naroda (Japan Južna Koreja, Tajvan, Hong-Kong, itd.).

Glavne metode učinkovitog dalekoistočnog menadžmenta je:

- timski rad,
- obrazovanje i trening te
- sazrijevanje menadžera.

Država planski i potporama razumno usmjerava gospodarstvo a između kapitala i rada održava se dinamički sklad. Tome doprinosi duhovna tradicija dalekoistočnih civilizacija koja stvara i održava motivaciju u izvršavanju radnih zadataka znajući da napredak poduzeća znači i napredak zemlje u cjelini.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

24

## Deset zapovjedi japanskog menadžmenta

1. Interesi organizacije uvijek su iznad interesa pojedinca,
2. Pojedinac je čvrsto vezan uz skupinu kojoj je potpuno lojalan cijelog radnog vijeka,
3. Organizacija se podjednako brine za svakog namještenika na radnom mjestu i u njegovom privatnom životu,
4. Sve informacije dostupne su zaposlenicima tako da je što veći broj ljudi uključen u suodlučivanje,
5. Individualni zadaci nisu strogo definirani, a efikasnost se temelji na jakom osjećaju odgovornosti za svakog zaposlenog,

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

25

## Deset zapovjedi japanskog menadžmenta

6. Organizacija se doživotno brine za svoje zaposlenike, ne otpušta ih ni kada postaju "tehnoški višak",
7. Zaposleni se rotiraju po raznim radnim mjestima, horizontalno i vertikalno, kako bi se upoznali sa svim aspektima poslovanja,
8. Organizacija razvija stalne programe izobrazbe svojih uposlenika u cilju povećanja kompetentnosti, vještina i znanja,
9. Organizacija osigurava zaposlenicima blagostanje i sve bitne elemente životnog standarda (rekreacija, zdravlje, stanovanje, zajmovi za stan, itd.),
10. Vrijeme provedeno na poslu temelj je za napredovanje ili povećanje plaće.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

26

## Klasifikacija teorija organizacije i menadžmenta

Skupina teorija	Teorija	Najznačajniji predstavnici
Post-moderne teorije	Teorija resursne ovisnosti	J. Pfeffer, G.R. Salancik
	Populacijsko-ekološka teorija	M.T. Hannan, J. Freeman
	Teorija transakcijskih troškova	R.H. Coase, W.G. Ouchi, E. Williamson
	Institucionalna teorija	J.W. Meyer, B. Rowan, P.J. DiMaggio, W.W. Powell, W.R. Scott

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

27

## Postmoderne teorije organizacije

Ove teorije propituje glavne ideje u i o organizaciji, njenu svrhu, oblike, načine funkcioniranja, itd.

Ova teorija prepoznaje nestabilnu i nestalnu organizacijsku okolinu te otuda razvija modele mrežnih i virtualnih organizacija koje su utemeljene na IT (informacijskim tehnologijama) te na konceptu organizacije koja uči.

Ove teorije usmjeravaju organizacije prema decentralizaciji, fleksibilnosti i inovativnosti te ih preobražavaju iz vertikalne u horizontalne organizacije koje se temelji na informatičkim tehnologijama (IT).

Organizacije se fokusiraju na matične djelatnosti uz korištenje outsorsinga (vanjskih usluga) za prateće djelatnosti.

Zadaci koje pojedinci obavljaju sve su integriraniji, složeniji i otuda zahtjevniji.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

28

## Postmoderne teorije organizacije

Teorija	Temeljne postavke
Teorija resursne ovisnosti	Organizacije moraju kontrolirati svoje resurse: uspostavljanje partnerstva, spajanje s dobavljačima i konkurentima, kreiranje zajedničkog ulaganja s dobavljačima (vertikalna integracija), ulazak u strateške saveze s konkurentima (horizontalna integracija), promjena bližeg okruženja pronalaganjem novih tržišta i te diversifikacija proizvodnje.
Populacijsko-ekološka teorija	Mogućnost opstanka organizacije ovisi o sposobnostima prilagodbe okruženju i okolišu, provođenje promjena, pronalaganje tržišnih niša, itd.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

29

## Postmoderne teorije organizacije

Teorija	Temeljne postavke
Teorija transakcijskih troškova	Upravljanje troškovima svih transakcija (troškovi razmjene resursa između organizacije i okoline i troškovi proizvodnje roba i usluga). Agencijska teorija: uspostava organizacijske ravnoteže interesa vlasnika i radnika.
Institucionalna teorija	Bavi se organizacijskim strukturama. Drži da organizacija poprima oblike nevezano o kontingencijskim čimbenicima i čimbenicima organizacije, već se organizacija oblikuje pod utjecajem shvaćanja šire zajednice o tome koji su oblici legitimni, efikasni i racionalni.

Teorije organizacije i menadžmenta 2(2): Osnove menadžmenta 7(20) 2015./2016.

30

## Postmoderne teorije organizacije

Tradicionalna organizacija	Nova organizacija
Stabilna i nefleksibilna	Nestabilna i fleksibilna
Usmjerena na radno mjesto	Usmjerena na vještine
Rad definiran u sklopu radnih mjesta	Rad je definiran zadacima za obaviti
Okrenuta pojedincima	Okrenuta timovima
Stalno radno mjesto	Privremena radna mjesta
Orijentiran na zapovijedanje	Orijentirana na uključivanje pojedinaca
Odluke uvijek donosi menadžer	Zaposleni sudjeluju u donošenju odluka
Usmjerena na pravila	Usmjerena na kupce ili korisnike usluga
Relativno homogeni zaposlenici	Raznoliki zaposlenici
Radni dan određen od 9 do 17	U radnom danu nema vremenskih granica
Hijerarhijski odnosi	Horizontalni i umreženi odnosi
Radi se u prostorijama organizacije	Radi se bilo gdje i u bilo koje vrijeme

# Pojam, sadržaj i sustavi menadžmenta 8(20)

**Osnove menadžmenta**

Veleučilište Baltazar Zaprešić  
s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Preddiplomski stručni studij  
**Poslovanje i upravljanje**

Usmjerenje  
**Poslovna ekonomija i financije (PEF)**

Akadska godina 2016./2017.

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017. 1

**Osnove menadžmenta**

**Drugi dio: menadžment**

dr. sc. Antal Balog, predavač

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017. 2

**Osnove menadžmenta**

**Pojam i sadržaj menadžmenta**  
dr. sc. Antal Balog

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017. 3

**Pojam, sadržaj i sustavi menadžmenta**

Menadžer: *men* (engl.): čovjek, *age* (engl.): dob, starost.  
Preneseno značenje: **čovjek s iskustvom**.

Njegova zadaća izvire iz procesa menadžmenta: planiranje, organiziranje rada i poslovanja, angažiranje i vođenje ljudi te kontrola ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse.

Funkcija je skup povezanih poslova kojima se obavljaju zadaće organizacije.

Funkcije u organizaciji:

- **Operativne funkcije** (proizvodna, marketing, financije, komercijala, kadrovi, itd.).
- **Regulacijske funkcije:** upravljanje, rukovođenje i izvršavanje, odnosno → menadžment

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017. 4

**Funkcije organizacije**

Operativne (izvršne) funkcije	Regulacijske funkcije
Služe izravno za obavljanje zadaća: proizvodnja, marketing, financije, komercijala, kadrovi, itd.	Služe da operativne funkcije organiziraju, koordiniraju i usmjeravaju.
<b>Izvršenje:</b> skup poslova koje unutar pojedinih procesa obavljaju djelatnici kojima rukovodstvo daje naloge, zadaće, instrukcije i kontrolira njihov rad.	<b>Upravljanje:</b> definiranje misije, ciljeva, strategija, politika organizacije. • Rukovođenje je taktičko-izvršna funkcija menadžmenta i najsloženiji menadžerski proces • Skup povezanih načela, metoda, taktika i tehnika u smislu operativnog reguliranja svih aktivnosti organizacije usmjerenih prema konkretnim ciljevima.

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017. 5

**Upravljanje**

Upravljanje (kao širi pojam) obuhvaća upravljanje i rukovođenje.

Upravljanje (kao užiji pojam) definira:

1. Misiju (poslanje) organizacije,
2. Strategije organizacije,
3. Politike organizacije,
4. Ciljeve organizacije.

U gospodarskoj organizaciji funkciju upravljanja vrše vlasnici koji određuju *misiju* organizacije, definiraju *strategije* za realiziranje misije, te utvrđuju *politike* i *ciljeve* kojima se misija realizira.

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017. 6

**Upravljanje**

Odnos regulacijskih funkcija organizacije (sl. 4.1. str. 90. u udžbeniku)

Slika 4.1. Odnos regulacijskih procesa organizacije

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017. 7

**Rukovođenje**

Rukovođenje je izvršna funkcija menadžmenta na taktičkoj razini.

**Rukovođenje** je sustav međusobno povezanih načela, metoda, taktika i tehnika sa svrhom strategijskog i operativnog reguliranja (planiranja, ustrojavanja, vođenja i nadzora) svih aktivnosti organizacije koje su usmjerene prema izabranim ciljevima organizacijskog subjekta.

Rukovođenje je podsustav u sustavu menadžmenta (slika 4.2. na str. 91. udžbenika)

**Izvršenje** je funkcija organizacije koje obuhvaća skup poslova koje unutar pojedinih procesa obavljaju djelatnici kojima rukovodstvo daje naloge, zadaće i instrukcije te koje kontrolira njihov rad.

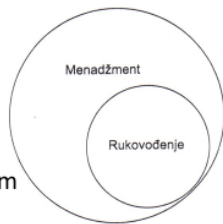
Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017. 8



## Odnos menadžmenta i rukovođenja

Rukovođenje je podstav u sustavu menadžmenta!

Proces rukovođenja povezan je s autoritetom rukovođenja, stilom i metodama rukovođenja, odgovornošću, hijerarhijom i organizacijskom moći.



ODNOS MENADŽMENTA I RUKOVOĐENJA

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017.

9

## Menadžment

Menadžment je obavljanje regulacijskih funkcija u organizaciji u uvjetima kada se javljaju elementi tržišta.

Menadžment se odnosi na:

- (1) proces,
- (2) profesiju,
- (3) vještinu i
- (4) znanost.

**Menadžment je rad s drugim ljudima i pomoću drugih ljudi na ostvarenju ciljeva organizacije u promjenljivoj okolini uz efikasnu uporabu resursa.**

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017.

10

## Menadžment

Bitna obilježja:

- 1) rad s drugima pomoću drugih,
- 2) ciljevi poduzeća,
- 3) efikasnost (uspješnost) nasuprot efektivnosti (učinkovitosti),
- 4) ograničeni resursi,
- 5) promjenljiva (tržišna) okolina.

**Temeljni posao menadžera je odlučivanje!**

Uloge menadžera je: u međuljudskim odnosima, u procesu informiranja i u procesima donošenja odluka.

Zadaca menadžera je koordinacija ljudskih i materijalnih resursa radi postizanja utvrđenih ciljeva.

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017.

11

## Ključni aspekti menadžerskog procesa



Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017.

12

## Vrste menadžmenta

**Temeljni posao menadžera je: odlučivanje na zadanoj hijerarhijskoj razini!**

- Opći menadžment
- Menadžment poduzeća
- Javni menadžment
- Neprofitni menadžment
- Projektni menadžment
- Policijski menadžment
- ltd.

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017.

13

## Menadžment poduzeća

Razlike u konceptima menadžmenta poduzeća u Europi, Americi i u Japanu.

**Galbraith, J. K.:** Menadžment je optimalno korištenje resursa, rukovođenje procesima i aktivnostima podređenih, delegiranje poslova i odgovornosti, koordinacija svih resursa putem planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole.

**Akio Morita:** Menadžment je donošenje odluka, a menadžer je onaj tko ima u poduzeću pravo odlučivati.

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017.

14

## Menadžment poduzeća

**Koontz, H. i Weichrich, H.:** Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci radeći zajedno u skupinama ostvaruju određene ciljeve.

**Srića, V.:** Menadžment je proces obavljanja posla kroz druge ljude, radi ostvarivanja ciljeva organizacije u njezinu dinamičnu okruženju, uz učinkovito korištenje ograničenih resursa.

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017.

15

## Javni menadžment

Ili menadžment javnog sektora

Koordinacija funkcioniranja,  
organizacija državne uprave,  
paradržavnih organizacija i  
privatnih organizacija

u rješavanju operativnih ili projektnih zadataka u cilju postizanja ciljeva koji su od interesa društva (općeg društvenog interesa ili pojedinačnog društvenog interesa).

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 8(20) 2016./2017.

16

## Projektni menadžment

Dio je opće menadžmenta organizacije.

Projekt je vremenski određeno nastojanje da se proizvede jedinstveni proizvod, usluga ili rezultat. (PMI)

Obilježja projekta:

- 1: privremena aktivnost (ima početak i kraj)
- 2: projektna ekipa okuplja se za projekt, a nakon dovršetka se raspušta
- 3: projektom se stvara jedinstveni proizvod, usluga ili rezultat

Definicija PMI (*Project Management Institute*), prema Mario Špundak: Upravljanje projektima – definicije i metodologije.

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

17

## Projektni menadžment

Projektni menadžment je koncept upravljanja i vođenja projekta, koji se sastoji u tome da se odredi središnja odgovornost za projekt, da se planiraju, organiziraju i izvedu sve aktivnosti s raspoloživim ljudima i drugim resursima te postignu željeni rezultati i učinci.

Projektni menadžment se vodi sa stajališta

- ciljeva,
- procesa pomoću kojih se postižu ciljevi i
- razina (nivoa) na kojima se procesi odvijaju.

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

18

## Policijski menadžment

Policijski menadžment je poseban oblik javnog menadžmenta koji u svojoj komunikaciji ima komponentu zapovijedanja, a sustav rukovođenja temelji se na hijerarhiji, posebice na subordinaciji.

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

19

## Obilježja menadžmenta

1. Najracionalniji način vođenja regulacijskih procesa u svim vrstama organizacija.
2. Proces koji se odvija na svim organizacijskim razinama.
3. Proces usmjeren na kvantifikaciju ciljeva.
4. Proces kojem je temeljna zadaća učinkovitost i uspješnost organizacije.
5. Proces koji omogućava ostvarenje ciljeva i zadaća koordinacijom drugih ljudi.
6. Proces koji u sebi sadrži organizacijsku moć (ovlasti) za donošenje odluka, koordiniranje, povezivanje i cjelokupno organizacijsko komuniciranje.

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

20

## Menadžerske funkcije

P.F.Drucker: postavljanje ciljeva (planiranje), organiziranje, motiviranje i komuniciranje (vođenje), mjerenje i ocjenjivanje rezultata (kontrola) i angažiranje i razvoj osoblja.

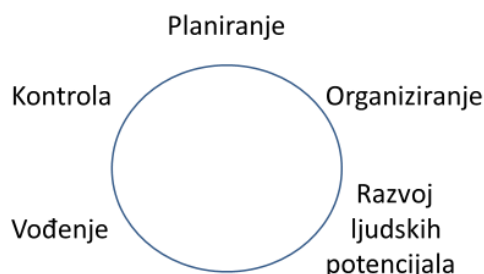
1. Planiranje,
2. Organiziranje (ustrojavanje),
3. Upravljanje ljudskim potencijalima,
4. Vođenje,
5. Kontrola.

Ovo je samo gruba tipizacija menadžerskih funkcija. Ne obuhvaća neke druge poslove menadžera primjerice, upravljanje promjenama.

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

21

## Menadžerske funkcije



Slika 4.3., str. 96.

Pojam i sadržaj menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

22

## Elementi sustava menadžmenta 9(20)



### Osnove menadžmenta

Veleučilište Baltazar Zaprešić

s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Preddiplomski stručni studij  
**Poslovanje i upravljanje**

Usmjerenje  
**Poslovna ekonomija i financije (PEF)**

**Akademski godina 2016./2017.**

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

1

### Osnove menadžmenta

**Elementi sustava  
menadžmenta**

**dr. sc. Antal Balog, predavač**

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

2

## Globalni pristup strukturi sustava menadžmenta

### A. Odrednice sustava

Organizacijska moć  
Politika organizacije

### B. Temeljne kategorije koje se ugrađuju u sustav

Autoritet  
Odgovornost  
Hijerarhija

### C. Načela, stilovi i metode

Načela Metode  
Stilovi Tehnike

### D. Nositelji menadžerskih funkcija – subjekti

Razine,  
Radne uloge  
Profili menadžera

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

3

## Elementi sustava menadžmenta

Temeljne kategorije sustava menadžmenta:

1. **Autoritet (ovlaštenje),**
2. **Odgovornost i**
3. **Hijerarhija.**

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

4

## Autoritet kao element sustava menadžmenta

Autoritet je **moć** menadžera koja postaje legitimna u specifičnom organizacijskom kontekstu.

Temeljem autoriteta menadžer ima ovlasti, prava i dužnosti koja mu omogućavaju da što djelotvornije i uspješnije vodi djelatnike.

“Autoritet je ograničeno pravo menadžera u korištenju sredstava organizacije i usmjeravanja napora ljudi u željenom pravcu”.

Autoritet je pravo naređivanja i lociran se na funkciju, a ne na osobu.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

5

## Klasifikacija autoriteta

Prema psiho-socijalnom kriteriju:

**Izvorni (prirodni) autoritet**, zasniva se na znanju vještinama, sposobnostima i na moralu (roditelj u odnosu na dijete).

**Izvedeni autoritet** (autoritet funkcije), zasniva se na poziciji radnog mjesta u podjeli rada.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

6

## Klasifikacija autoriteta

Klasifikacija autoriteta u rukovođenju:

**Statusni** autoritet (položajni, hijerarhijski, funkcionalni, formalni itd.), stječe se zauzimanjem određenih funkcija u rukovodstvenom ustroju.

**Karizmatični** autoritet (proizlazi iz osobina ličnosti određenog rukovoditelja)

**Stručni** autoritet (autoritet znanja i vještina)

**Politički** autoritet (stječe se podrškom političkih struktura)

**Tradicionalni** autoritet (nasljeđuje se: kralj, vlasnik itd.)

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

7

## Klasifikacija autoriteta

Prema organizacijskom pristupu i sa stajališta sukladnosti ustroja organizacije postoje:

- a) **Linijski** autoritet,
- b) **Stožerni** autoritet i
- c) **Funkcijski** autoritet.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

8

## Linijski autoritet

Temeljni tip autoriteta u svakom sustavu menadžmenta: dijeli se i prenosi s nadređenih na podređene, od najviše do najniže razine u organizacijskom ustroju.

Pravila ustrojavanja linijskog autoriteta:

- Nadređeni izravno kontrolira podređenoga,
- Jasna odgovornost donošenja odluka svake razine menadžmenta,
- Komuniciranje je jednostavno,
- Hijerarhijski odnos “linije zapovijedanja” (ili “skalarni lanac”).

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

9

## Linijski autoritet

Ovaj oblik je prikladan u organizacijama gdje je potrebno zapovijedanje (policija, vojska itd.)

**Prednosti:** učinkovitost u linijskom, linijsko-stožernom i funkcionalnom sustavu menadžmenta

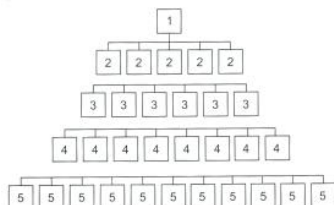
**Nedostaci:** nije moguće donositi vrlo važne odluke u uslovima velikih i složenih organizacija u uvjetima promjenljivih i nestabilnih okolnosti okruženja.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

10

## Linijski autoritet

Slika 6.1. str. 117.



Slika 6.1. "Skalarni lanac"

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

11

## Stožerni autoritet

Značajno uklanja nedostatke linijskog sustava na visokim razinama autoriteta.

Stožerni autoritet je autoritet skupine (stručnjaka).

Ustrojava se pri višim i najvišim menadžerskim strukturama linijskog sustava.

Među prvima u povijesti koji je primijenio ovaj sustav je Aleksandar Veliki.

**Vrste** stožernih autoriteta: savjetodavni, uslužni i osobni.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

12

## Funkcijski autoritet

Uspostavlja se onda kada linijski rukovoditelj delegira na podređene funkcionalne rukovodioce ekspertne odluke u području njihove specijalnost.

Funkcionalni autoritet može se dodijeliti i stožeru kao i organizacijskim jedinicama (primjerice, kontrola).

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

13

## Funkcijski autoritet

Također, funkcionalni autoritet može se dodijeliti savjetnicima za primjerice, davanja uputa rukovoditelja na nižoj razini.

**Nedostaci:** može lako doći do disfunkcija.

Primjerice, funkcionalni rukovodioci teže da neformalno preuzmu linijski autoritet i tako se sukobe s rukovoditeljem određene razine.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

14

## Odgovornost kao element sustava menadžmenta

Odgovornost je obveza izvršavanja zadatka u odnosu na očekivanu aktivnost ili rezultat.

Autoritet i odgovornost su dvije strane iste medalje pri čemu se odgovornost temelji na autoritetu.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

15

## Odgovornost

Uvjeti uspostave odgovornosti:

- Odgovornost je uvijek pojedinačna (ne kolektivna),
- Odgovornost je učinkovita ako je osoba odgovorna samo jednom rukovoditelju, a osoba zna kojem, a preko njega i svim ostalim menadžerima,
- Distribucija odgovornosti po hijerarhiji piramide: što je hijerarhijska razina viša, odgovornost je veća (kao i plaća).

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

16

## Aspekti odgovornost

**Statusna odgovornost:** odgovornost menadžera najbližem u hijerarhiji te svim ostalima do glavnog menadžera

**Pravna odgovornost** je egzaktna te je normirana zakonima i općim aktima: izvršavanje radnih zadaća, radna disciplina, kvalitetu poslova, međuljudske odnose, okruženje, zaštitu itd.

**Stručna odgovornost:** temelji se na primjeni stručnih, profesionalnih znanja i vještina, sposobnosti i postupaka (pravila profesije i struke).

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

17

## Aspekti odgovornost

**Moralna odgovornost:** temelji se na općeprihvaćenim poslovnim i profesionalnim normama te kodeksa struke.

**Politička odgovornost:** u upravnim organizacijama politička pravila struke (redarstvene snage čuvaju red) ili u političkim strankama.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

18

## Odgovornost: organizacijske greške

- **preklapanje odgovornosti:** podređeni je u situaciji za istu aktivnost odgovarati nekolicini rukovoditelja.
- **jaz odgovornosti:** situacija u kojoj za neku aktivnost nitko nije odgovoran.
- **bavljenje aktivnostima koje nisu u funkciji cilja** ili zadataka organizacije pa se onda ne može usmjeriti odgovornost.
- **rasipanje odgovornosti** je fenomen u kojem se povećava broj suodgovornih za određeno djelovanje
- **nesklad između odgovornosti:** jedna osoba ima resurse za postupanje, a druga je odgovorna.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

19

## Delegiranje autoriteta i odgovornosti

Delegiranje autoriteta i odgovornosti predstavlja njihovo **prenošenje** nižim razinama menadžmenta i rukovođenja koji će imati autoritet i odgovornost izvršenja zadaća.

Sposobnost delegiranja je jedno od najznačajnijih menadžerskih vještina (ili vještina organizacijskog ponašanja).

Delegiranje je mjera centralizacije ili decentralizacije neke organizacije.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

20

## Delegiranje autoriteta i odgovornosti

Velike organizacije ne bi mogle funkcionirati bez delegiranja.

Delegiranjem se rasterećuje visoki menadžment odluka koje mogu bolje donijeti niže razine menadžmenta.

**Posao se može delegirati** u cijeloj piramidi hijerarhije, ali se ne može **u potpunosti delegirati odgovornost**.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

21

## Hijerarhija kao element sustava menadžmenta

Pojam hijerarhije: To je skup *legitimnih odnosa* skup stvarnih međuljudskih odnosa u sustavu i procesu menadžmenta te izražava potpuni odnos između suradnika, između službi i organizacijskih jedinica kao i odnose između menadžmenta i pojedinih menadžera.

U procesu organizacijskog komuniciranja uspostavljaju se **službeni odnosi** temeljeni na normiranim obrascima ponašanja.

Organizacijsko komuniciranje ima i svoje **subjektivne** aspekte koje kreira sam menadžer stvarajući pojedine organizacijske odnose.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

22

## Hijerarhija

Hijerarhija je sklop rukovodećih, administrativnih i operativnih odnosa:

- između organizacijskih jedinica (horizontalno),
- između organizacijskih jedinica unutar jednog sektora (vertikalno),
- između menadžerskih jedinica u cjelini i menadžera pojedinačno.

Hijerarhija ima sljedeće aspekte:

**objektivne**, koji su zadani organizacijskim ustrojem, sustavom menadžmenta i procesima rada,

**subjektivne**, koji su određeni organizacijskim ponašanjem.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

23

## Hijerarhija

Stvaranje koncepta hijerarhije odgovaranjem na pitanja:

Tko je komu nadređen, a tko je komu podređen?

Tko je komu odgovoran?

Tko koga kontrolira?

Tko kome naređuje?

Tko ima prioritet?

Tko ima veći status? Tko ima veću moć i utjecaj?

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

24

## Hijerarhija

**Hijerarhijska iskrivljenost:** pojava da pojedine organizacijske jedinice mogu postizati izraženo bolje rezultate, ali zbog njihove ovisnosti o drugima može doći do omalovažavanja njihovog statusa, položaja ili utjecaja s strane drugih organizacijskih jedinica. Ova pojava nerijetko vodi u sukobe!

**Elitizam:** neki menadžeri usmjeravaju svoju organizacijsku jedinicu na način da ishode neku prednost svoje u odnosu na druge organizacijske jedinice (primjerice, marketing u odnosu na ostale org. jedinice).

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

25

## Hijerarhija

Hijerarhija se u praksi ostvaruje na tri načina:

**Subordinacijom:** stroga piramidalno-linijska komunikacija od vrha prema dnu,

**Koordinacijom:** povratne komunikacijske veze, horizontalne i vertikalne,

**Optimalnom:** koordinacijom subordinacije i koordinacije.

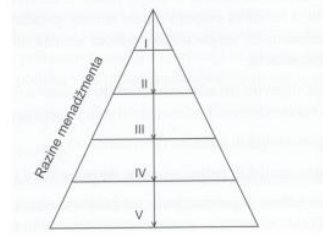
Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

26

## Hijerarhija

Slika na stranici 124.

a) Klasična hijerarhija - SUBORDINACIJA



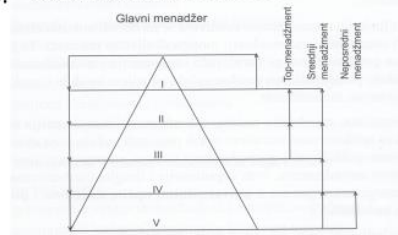
Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

27

## Hijerarhija

Slika 6.2. na stranici 125.

b) Suvremena hijerarhija - KOORDINACIJA



Slika 6.2. Hijerarhija u obliku subordinacije i koordinacije

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

28

## Opća načela menadžmenta:

1. Demokratičnost i autoritet,
2. hijerarhija i autoritet znanja, a ne funkcija,
3. planiranje **ostvarivih** ciljeva,
4. fleksibilno organiziranje,
5. znanje i obrazovanje za menadžmenta kao profesiju,
6. poticaji kreativnosti i stvaralaštvu,
7. kvaliteta ispred kvalitete,
8. učinkovitost i uspješnost,
9. autonomnost funkcije i maksimalna odgovornost.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

29

## Posebna načela menadžmenta:

1. Poznavanje svojih intelektualnih i fizičkih mogućnosti,
2. Poznavanje kadrova, naročito onih na ključnim mjestima,
3. Svladavanje menadžerskih i rukovodećih vještina za određenu razinu rukovođenja,
4. Strpljiv ali prodoran način rješavanja problema i
5. Razvijanje povjerenja u radnoj sredini, itd.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

30

## Razine sustava menadžmenta

Povezanost dubine organizacijske strukture i razine menadžmenta i rukovođenja.

Razlikujemo tri razine menadžmenta i rukovođenja:

1. **Neposredna (operativna)** razina rukovođenja: veza rukovoditelj – izvršitelj,
2. **Srednja (koordinacijska)** razina rukovođenja,
3. **Strategijska (vrhovna)** glavna ili generalna razina menadžmenta.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

31

## Razine sustava menadžmenta

Uobičajene dubine organizacijske strukture menadžmenta:

Četiri razine: (1) glavna razina, (2) viša razina, (3) srednja razina i (4) neposredni rukovoditelji.

Tri razine: (1) glavna razina, (2) srednja razina i (3) neposredni rukovoditelji.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

32

## Posebni organizacijski uloga

Temeljni kriterij razlikovanja jesu ovlasti za donošenje određene vrste odluka

uspostava hijerarhije  
definiranje organizacijske uloga



Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

33

## Razine sustava menadžmenta i rukovođenja



Slika 6.3. strana 128.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

34

## Razine menadžmenta

Sa stajališta opće teorije sustava kao teorije organizacije slika 6.4. strana 129. pokazuje tri razine



Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

35

## Uloge odlučivanja menadžera

Uloga odlučivanja proizlazi iz ovlasti menadžera i ima četiri aspekta:

### Poduzetnički aspekt:

vodi brigu o napretku organizacijske jedinice,

### Aspekt operacionalizacije:

usklađivanje elemenata i subjekata sukobljavanja,

### Aspekt alokacije resursa:

odlučivanje o novcu, materijalu, rasporedu, itd.

### Aspekt pregovarača:

na onim razinama za koje ima ovlasti.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

36

## Organizacijske uloge menadžera

Razlike između menadžera uočavaju se u organizacijskim ulogama:

**Interpersonalna uloga** odnosi se na razvijanje i upravljanje međuljudskim odnosima (imidž, lik, vođa i menadžer povezuvač), pokazuje kako menadžer obavlja svoje dužnosti (statusni simboli, ceremonije).

**Informacijska uloga:** menadžerska funkcija je mjesto prikupljanja i distribucije informacije kroz izgrađenu mrežu i kontakte (formalno i neformalno).

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

37

## Glavni (generalni) menadžer:

1. Određuje glavni cilj organizacije, njegova operacionalizacija na parcijalne ciljeve i razrada tih ciljeva na pojedinačne zadaće.
2. Ustrojava strategije organizacije u cjelini i strateške vizije za svaki parcijalni cilj, odnosno zadaću.
3. Glavni menadžer obavlja sljedeće dužnosti:
  - oblikuje radnu okolinu,
  - raspoređivanje resursa,
  - razvoj rukovodećih kadrova na nižim razinama,
  - izgradnja organizacije na globalnom planu,
  - menadžerska kontrola.

Najčešće formira stožernu, stručnu službu.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

38

## Glavni (generalni) menadžer:

Najviše vremena troši na komunikaciju (sa suradnicima i podređenima) i do 80% jer svi sastanci, razgovori, pregovori spadaju u njegovu nadležnost.

Dobra je osobina kada uspije slušati i čuti osobe iz svoje okoline, suradnike i podređene (Bossidy L: General Electric: *Ako ti suradnici samo potvrđuju tvoju genijalnost, a sami nemaju dobrih ideja, oslobodi ih se i nađi one koji imaju ideje.*

Uobičajeno: predsjednici upravnih odbora, predsjednik ili direktor (CEO) glavni izvršni direktor, glavni operativni direktor, potpredsjednik za neko područje itd.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

39

## Srednji menadžer: *operativac*

Dijeli se na više razina i u ovisnosti od organizacije može imati različitu dubinu: nije homogena skupina već ima različite razine.

U pravilu su odgovorni za neke složenije organizacijske jedinice ili funkcije ili dio funkcije (primjerice, u komercijalnom sektoru za nabavu).

Oni su odgovorni:

- (1) glavnom menadžeru,
- (2) međusobno ravnopravni i
- (3) nadređeni su nižim razinama - operativi.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

40

## Srednji menadžer: *operativac*

Za ovu ulogu su najčešće potrebne **najveće** sposobnosti, znanje i izdržljivost te se traži odgovarajući profil ličnosti (ovo je najzahtjevnija uloga).

Najviše ih pogađa stres i najteže se popunjavanju.

U velikim organizacijama javljaju se tri srednje razine: viša srednja, srednja - srednja i niža srednja.

Uobičajeno: direktori divizija, menadžeri tvornica, menadžeri odjela itd.

*Middle-line management*

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

41

## Neposredni rukovoditelji

Izvršitelji na ovoj razini rukovođenja ne nazivaju se menadžerima, već najčešće nadglednicima.

Ova razina ima vrlo konkretizirane (izvršne) zadaće, obaveze i odgovornosti.

Usredotočeni su na tehnološke probleme, kvantitetu, kvalitetu poslova, organizaciju radnih mjesta, rješavanje konkretnih problema i komuniciraju s neposrednim izvršiteljima. Prvi identificiraju probleme u organizaciji.

To su nadzornici, poslovođe, upravitelji ureda itd.

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

42

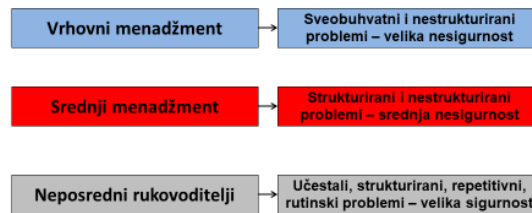
## Razine menadžmenta s odgovarajućim vrstama ciljeva



Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

43

## Razine menadžmenta s vrstama problema i odluka

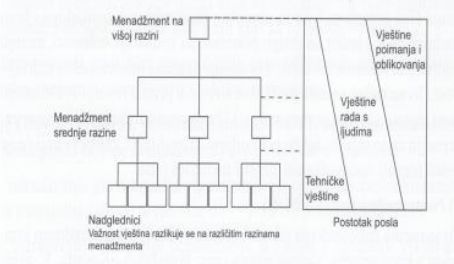


Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

44

## Znanja i vještine menadžera

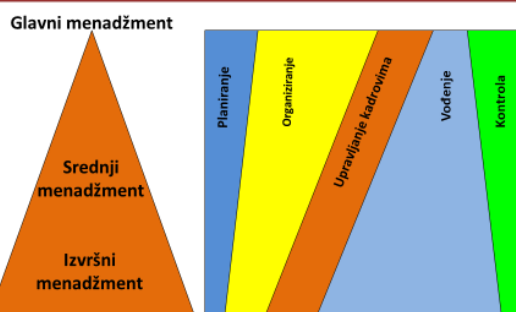
ŠTO TREBAJU ZNATI MENADŽERI I RUKOVODITELJI RAZLIČITIH RAZINA



Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

45

## Razine menadžmenta i udjeli vremena u obavljanju pojedinih menadžerskih funkcija



Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

46

## Potrebna znanja i vještine menadžera

Najčešće se spominju sljedeće vještine:

1. Konceptualne vještine,
2. Kompjutorske vještine,
3. Tehničke vještine,
4. Socijalne vještine.

Poželjne osobine menadžera su (prema J. H. Donnhelly): poštenje, sposobnost, dalekovidnost, inspirativnost, inteligencija, iskrenost, širokogrudnost, hrabrost, neposrednost... (etičke kategorije imaju najveći stupanj preferencije).

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

47

## Potrebna znanja i vještine menadžera

Velimir Srića:

“U našem kulturnom okruženju poduzetništvo i menadžment nisu smatrani poslovima koji se temelje na poštenju. Upravo suprotno (...) strani partneri, navikli na poštenje, smatraju da je riječ dovoljna, a mnoge naše poslovne ljude ne obavezuje čak ni potpisani ugovor”.

Menadžeri se bave stvarima, a lideri se bave ljudima!

Elementi sustava menadžmenta: Osnove menadžmenta 10(20) 2016./2017.

48

## Sustavi menadžmenta 10(20)



### Osnove menadžmenta

Veleučilište Baltazar Zaprrešić

s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprrešić

Preddiplomski stručni studij  
Poslovanje i upravljanje

Usmjerenje  
Poslovna ekonomija i financije (PEF)

Akadska godina 2016./2017.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

1

### Osnove menadžmenta

Drugi dio: menadžment

dr. sc. Antal Balog, predavač

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

2



## Osnove menadžmenta

### Sustavi menadžmenta

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

3

## Sustavi menadžmenta

### Definicija sustava menadžmenta

### Klasifikacija sustava menadžmenta

Sustav menadžmenta sa stajališta *ustrojstva* (organizacije)

Sustav menadžmenta sa stajališta *funkcioniranja*

### Globalni pristup strukturi sustava menadžmenta

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

4

## Sustavi menadžmenta

### Definicija:

Sustav menadžmenta obuhvaća različite oblike organiziranja menadžmenta i rukovođenja.

Temeljna zadaca sustava menadžmenta jest da osigura sinkrono funkcioniranje i ujednačenost postupaka u cijeloj menadžerskoj strukturu.

Sustavi menadžmenta mogu biti ustrojeni:

- A. sa stajališta **ustrojstva**,
- B. sa stajališta **funkcioniranja**.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

5

## A. Sustavi menadžmenta sa stajališta ustrojstva

Vrste:

1. **Linijski** sustav menadžmenta,
  - a) **Personalno-patrijarhalni** menadžmenta (sl. 5.1. str. 99.),
  - b) **Centralizirani** sustav menadžmenta (5.2. str. 99.),
2. **Funkcijski** sustav menadžmenta (sl. 5.3. str. 100.),
3. **Stožerno-linijski** sustav menadžmenta (sl. 5.4. str. 100.),
4. **Moderni ili fleksibilni** sustav menadžmenta (projektni, matrični, timski sustavi i druge izvedenice).

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

6

## Sustavi menadžmenta sa stajališta ustrojstva

1. **Linijski** sustav menadžmenta (sl. 5.1. i 5.2. str. 99.)

Ovaj oblik sustava menadžmenta je najstariji i u njemu može odlučivati samo jedna osoba.

Dva oblika:

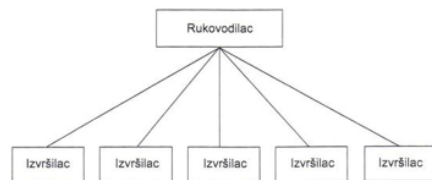
- a) **personalno-patrijarhalni** sustav (u manjim organizacijama) i
- b) **centralizirani** sustav.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

7

## Sustavi menadžmenta sa stajališta ustrojstva

### Linijski sustav menadžmenta a) Personalno-patrijarhalni menadžmenta



Slika 5.1. Personalno-patrijarhalni sustav menadžmenta

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

8

## Sustavi menadžmenta sa stajališta ustrojstva

### 1. Linijski sustav menadžmenta b) centralizirani sustav menadžmenta



Slika 5.2. Linijski sustav menadžmenta

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

9

## Sustavi menadžmenta sa stajališta ustrojstva

2. **Funkcijski** sustav menadžmenta (sl. 5.3. str. 100.)

Sustav menadžmenta nastao još u doba F. W. Taylora.

Danas ima oblik u kojem funkcijske organizacijske jedinice opslužuju sve proizvodne jedinice.

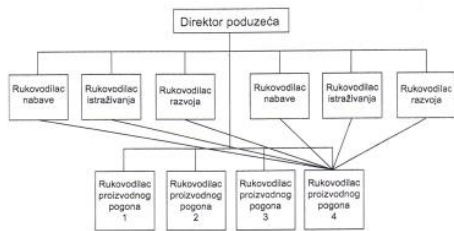
Primjerice: organizacijska jedinica nabave opslužuje svaku proizvodnu jedinicu. Ili, organizacijska jedinica prodaje prodaje gotove proizvode svih proizvodnih jedinica itd.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

10

## Sustavi menadžmenta sa stajališta ustrojstva

### 2. Funkcijski sustav menadžmenta (sl. 5.3. str. 100.)



Slika 5.3 Funkcijski sustav menadžmenta

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

11

## Sustavi menadžmenta sa stajališta ustrojstva

### 3. Stožerno-linijski sustav menadžmenta (sl. 5.4. str. 100.)

Predstavlja kombinaciju linijskog i funkcijskog sustava menadžmenta tako da se koristi linijski sustav u kojoj se na određenoj razini interpoliraju stožeri sa zadaćom podrške, savjetovanja, itd.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

12

## Sustavi menadžmenta sa stajališta ustrojstva

### 3. Stožerno-linijski sustav menadžmenta (sl. 5.4. str. 100.)



Slika 5.4. Stožerno-linijski sustav menadžmenta

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

13

## Sustavi menadžmenta sa stajališta ustrojstva

### Moderni ili fleksibilni sustav menadžmenta:

- projektni sustavi menadžmenta,
  - matrični sustavi menadžmenta,
  - timski sustavi menadžmenta
- i njihove druge izvedenice.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

14

## B. Sustavi menadžmenta sa stajališta funkcioniranja

Normiranje postupaka menadžera i rukovoditelja ima za cilj definiranje profesionalnih i ujednačenih postupaka za pojedine situacije.

Time se *ujednačava* menadžerska praksa te stvara osnova za programe *edukacije* i *treninga* budućih menadžera i reducira prostor za improvizacije.

Sa stajališta funkcioniranja, sustavi menadžmenta su sljedeća tri:

1. POSDCORB model menadžmenta,
2. Model 7S (McKinsey) i
3. Korporativni model menadžmenta.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

15

## POSDCORB model menadžmenta

Luthe Gulick (1937)

**Planiranje** rada organizacijske jedinice u okruženju i menadžersko planiranje.

**Organiziranje** aktivnosti formalne organizacije i okruženja.

**Kadrovska struktura (Staffing)** – postizanje odgovarajuće kadrovske strukture i međuljudski odnosi.

**Vođenje (Directing)** – od dnevnih aktivnosti do vođenja organizacijskih jedinica i cijele organizacije (usmjeravanje).

**Koordiniranje (Coordinating)** vodstva organizacijskih jedinica i javnih čimbenika i aktivnosti unutar i između organizacijskih jedinica.

**Izvištavanje (Reporting)** - tijekom informacija u organizacijskom sustavu.

**Proračunavanje (Budgeting)** – financijski izraz svih aktivnosti i rezultata.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

16

## POSDCORB model menadžmenta

<b>P</b>	• <b>Planning = Planiranje</b> bavi se realiziranjem ciljeva organizacije (poduzeća)
<b>O</b>	• <b>Organizing = Organiziranje</b> je funkcija koja uspostavljanja organizacijska pravila
<b>S</b>	• <b>Staffing = Kadrovanje</b> se bavi upravljanjem kadrovima (planiranje, izbor, selekcija, razvoj, upravljanje)
<b>T</b>	• <b>Directing = Vođenje ljudi</b> realiziraju se ciljevi organizacije (poduzeća)
<b>C</b>	• <b>Coordinating = Koordiniranje</b> povezuju se poslovni postupci i procesi u svrhu ispunjenja zadataka i ciljeva organizacije
<b>R</b>	• <b>Reporting = Izvištavanje</b> se uspostavlja nadzor nad komunikacijskim tokovima, radi kontinuiranosti dvosmjernog informacijskog toka
<b>B</b>	• <b>Budgeting = Proračunom</b> se izvode izračuni prihoda i rashoda, njihova kontrola u svrhu investiranja i osiguranja likvidnosti

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

18

## Model 7S McCinsey

McCinsey Co. Tom Petters i Robert Waterman, 1980-te.

Model **7S** je utemeljen na stabilnim i promjenljivim varijablama koje su međusobno zavisne. Ovoj model je pokušaj odgovora na izazove japanskog menadžmenta.

Utvrđeno je da organizacijska uspješnost nije moguća pomoću krutih shema već su, nakon dugog proučavanja, utvrdili postojanje tri *tvrde* i četiri *meke* varijable i time formirali model **7S** kompleksne organiziranost.

Istraživači su zaključili da je japanski menadžment učinkovitiji jer menadžeri poklanjaju veću pozornost *mekim* varijablama.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

19

## Model 7 S McCinsey

Model je utemeljen na stabilnim i promjenljivim varijablama koje su međusobno zavisne:

1. **Strategija** (*strategy*),
2. **Struktura** (*structure*),
3. **Sustav** (*system*),
4. **Suradnici** – kadrovi (*staff*),
5. **Sposobnosti i vještine** (*skills*),
6. **Stil menadžmenta** (*style*),
7. **Skupne vrijednosti** (*shared values*).

Varijable 1., 2., 3. i 4. su *tvrde*, a 5., 6. i 7. *meke* varijable.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

20

## Model 7S McCinsey

1. **Strategija:** lakše ju je definirati nego li je provesti
2. **Struktura:** definiranje i promjene te njihove prilagodbe u okruženju
3. **Sustavi:** formalne i neformalne procedure na temelju kojih organizacija funkcionira (poseban naglasak na financijskom sektoru)
4. **Suradnici: najvredniji resurs kojem menadžment treba posvetiti najveću pozornost (obrazovanje, napredovanje, nagrađivanje)**
5. **Sposobnosti i vještine:** usmjeravati ih tako da služe ciljevima organizacije i da budu prepoznate (kvaliteta, međuljudski odnosi, inovativnost itd. )
6. **Stil menadžmenta:** zaposleni surađuju s menadžmentom dok se menadžment distancira od izvedbe
7. **Skupne vrijednosti** (koncepti i aspiracije) dio su misije organizacije i izgrađuju njenu kulturu

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

21

## Kooperativni sustav menadžmenta

Polazište ovog sustava menadžmenta:

sudionici (menadžeri, rukovoditelji i izvršitelji) trebaju svoj rad doživljavati zanimljivim, da im on pruža zadovoljstvo, da im daje smisao i osigurava korist.

Rezultat je otvoreni sustav zasnovan na povjerenju, dobroj atmosferi na radnom mjestu, participaciji u odlučivanju, transparentnosti, komunikaciji i priznavanja rezultata. Otvara mogućnosti razvoja individualnog stila vođenja.

Cilj kooperativnog menadžmenta je postizanje: (1) efikasnosti rada i (2) zadovoljstva radnika.

Kooperativni menadžment treba prevladati linijski sustav.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

22

## Kooperativni sustav menadžmenta

Naglašava **vođenje** i ima dva aspekta:

- **Objektivan (instrumentaliziran) aspekt:** optimalno rješavanje problema organizacije,
- **Subjektivni (osoban) interakcijski aspekt:** cilj humanog i korektnog ophođenja s ljudima u organizaciji.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

23

## Kooperativni sustav menadžmenta

Usmjerenost kooperativnog sustava menadžmenta je na:

- postizanje ciljeva organizacije,
- osiguravanje jedinstva (kohezivnosti) organizacije u interesu obavljanja zadataka,
- humano obavljanje zadataka.

Cilj kooperativnog sustava menadžmenta:

postići efikasnost rada i zadovoljstvo ljudi, jer *Bez efikasnosti nema zadovoljstva u području rada, a bez zadovoljnih i angažiranih suradnika nema (na dulje vrijeme) niti uspjeha* (Becher, H.).

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

24

## Elementi kooperativnog menadžmenta

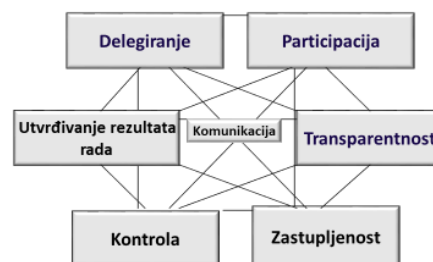
1. **Delegiranje** točno opisanih zadataka, ovlaštenja i odgovornosti,
2. **Participacija** podređenih prilikom utvrđivanja ciljeva i načina provođenja akcija na odgovarajućem nivou rukovođenja,
3. **Transparentnost** (otvorenost) svih mjera uz stalnu komunikaciju i uz mogućnost povratnog utjecaja,
4. **Zastupljenost** ili vertikalna i horizontalna prezentacija vlastitog rada prema van i unutra,
5. **Ciljna kontrola,**
6. Utvrđivanje **rezultata rada** i objektivno **vrednovanje**, priznanje ili kritika.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

25

## Elementi kooperativnog menadžmenta

(sl. 5.5. str. 105.)



Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

26

**DELEGIRANJE** • participacija • transparentnost • zastupljenost • kontrola • rezultati i vrednovanje

**Delegiranje**, kao element kooperativnog menadžmenta je prenošenje točno opisanih **zadaca, ovlaštenja i odgovornosti** na drugu osobu, na izvršitelja.

Rasterećuje pretpostavljenog i uključuje podređenog u poslovni proces što ga dodatno motivira.

Delegiranje može biti: formalno i neformalno delegiranje.

**Neformalno delegiranje** je usmeno prenošenje zadaća, ovlaštenja i odgovornosti osobi koja ima potrebne kompetencije.

**Formalno delegiranje** je pismeno prenošenje zadaća, ovlaštenja i odgovornosti osobi koja ima potrebne kompetencije (opis radnog mjesta, ugovor o radu, itd.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

27

**DELEGIRANJE** • participacija • transparentnost • zastupljenost • kontrola • rezultati i vrednovanje

**Odgovornosti podređenoga:**

- stručno obavljanje poslova uz vlastito odlučivanje iz svoje nadležnosti,
- ispravno korištenje sredstava, povjerenih resursa,
- poštivanje naredaba (naloga) pretpostavljenog,
- **stručno i pravovremeno** izvještavanje (informiranje) pretpostavljenog o svome radu (fazno i završno),
- samostalna kontrola svoga rada, samokontrola.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

28

**DELEGIRANJE** • participacija • transparentnost • zastupljenost • kontrola • rezultati i vrednovanje

**Odgovornosti pretpostavljenoga:**

- adekvatno i besprijekorno postavljanje cilja (zadace),
- pravovremeno i objektivno informiranje djelatnika,
- ispravan izbor suradnika,
- stavljanje na raspolaganje potrebna sredstava za obavljanje zadaca (resursa),
- koordinacija rada podređenih,
- povremene, primjerene i ciljane kontrole podređenoga (podređenih).

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

29

delegiranje • **PARTICIPACIJA** • transparentnost • zastupljenost • kontrola • rezultati i vrednovanje

**Participacija** (sudjelovanje) prve razine podređenih *tijekom procesa utvrđivanja* ciljeva, planiranja, odlučivanju i provođenja akcije.

Participacija je **okosnica (osovina)** kooperativnog sustava menadžmenta jer potiče motivaciju.

Participacija ne znači suodlučivanje.

Odlučivanje je i dalje dužnost i odgovornost menadžmenta.

- Koristi:
- redukcija mogućih konflikata,
  - anticipacija mogućih problema,
  - reducira se potreba za kontrolom,
  - motiviranost djelatnika,
  - povećava se transparentnost postupaka.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

30

delegiranje • participacija • **TRANSPARENTNOST** • zastupljenost • kontrola • rezultati i vrednovanje

**Transparentnost** postupaka i regulacijskih mjera uz stalnu komunikaciju sa podređenima.

Povratne informacije od podređenih omogućavaju menadžmentu poboljšavanje regulacijskih procesa.

Transparentnost je izraz priznanja i poštovanja podređenih jer zadovoljava njihovu potrebu za informiranosti.

Dvosmjerni tijek informacija poboljšava efikasnost.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

31

delegiranje • participacija • transparentnost • **ZASTUPLJENOST** • kontrola • rezultati i vrednovanje

**Zastupljenost** označava vertikalno i horizontalno predstavljanje vlastitog područja djelatnosti prema unutra i prema van.

Drugim riječima: zadaća rukovoditelja u svako doba zastupa interese djelatnika i čitave organizacije.

**Vertikalno predstavljanje:** pretpostavljeni pred višim pretpostavljenima primjereno zastupa svoju organizacijsku jedinicu, rezultate rada i njihove interese. Također, pred podređenima zastupa interese svoga menadžmenta te poslovne postupke i mjere koje ono poduzima. (Lojalnost prema *gore* i prema *dolje*).

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

32

delegiranje • participacija • transparentnost • **ZASTUPLJENOST** • kontrola • rezultati i vrednovanje

**Horizontalno predstavljanje:** zastupanje vlastite org. Jedinice prema tijelima iste razine te drugim tijelima i institucijama – prema društvu.

**Koristi:**

- dobra unutarnja atmosfera povjerenja i sigurnosti
- jača koheziju organizacije: mi-osjećaj (pripadnost)
- osjećaj vlastite vrijednosti
- povećava autoritet pretpostavljenih

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

33

delegiranje • participacija • transparentnost • zastupljenost • **KONTROLA** • rezultati i vrednovanje

**Usmjerena kontrola** provjera koliko je *stvarno* stanje sukladno *željenom* stanju.

Kontrola je usmjerena na: ciljeve, kriterije kontrole i planove.

Kontrola nema za cilj traženje grešaka već prikupljanje informacija o:

- ispravnosti ciljeva i planiranja
- napredovanje posla
- stupnju ispunjenja zadaca u određenoj fazi
- primjereni angažman ljudi i sredstava
- vlastitoj taktici rukovođenja
- sposobnostima i socijalnom ponašanju djelatnika.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017.

34

delegiranje • participacija • transparentnost • zastupljenost •  
**KONTROLA** • rezultati i vrednovanje

Kontrolom menadžer dobiva dobar uvid u svoje područje odgovornosti.

Kooperativna kontrola može ispuniti potrebe djelatnika za:

- informacijom,
- komunikacijom,
- savjetovanjem,
- podrškom,
- priznanjem i
- interesom za rad.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017. 35

delegiranje • participacija • transparentnost • zastupljenost •  
kontrola • **REZULTATI I VREDNOVANJE**

**Utvrđivanje rezultata rada i objektivna ocjena: priznanje i kritika.**

Pohvale trebaju prevladavati i prethoditi korekcijama odnosno, kritikama.

Kritika je potrebna kada radnik *svjesno* radi neispravno kršeći naredbe i obveze pažljivog postupanja.

**Kritizira se postupak, a nikako osoba.**


U praksi obilato prevladava kritika dok je kronični nedostatak pohvala.

U procjenjivanju rezultata djelatnik sam treba iznositi svoje viđenje rezultata i eventualnih teškoća.

Rezultati se uvijek pripisuju onim osoba koje su za njega zaslužne: ciljno i jasno.

Sustavi menadžmenta: Osnove menadžmenta 9(20) 2016./2017. 36

## Planiranje kao prva menadžerska funkcija 11(20)

 **Osnove menadžmenta**

Veleučilište Baltazar Zaprešić  
s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Preddiplomski stručni studij  
**Poslovanje i upravljanje**

Usmjerenje  
**Poslovna ekonomija i financije (PEF)**

Akademska godina 2016./2017.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017. 1

**Osnove menadžmenta**

**Planiranje kao prva  
menadžerska funkcija (1/2)**  
**dr. sc. Antal Balog, predavač**

Na planirati znači planirati – neuspjeh!  
Benjamin Franklin

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017. 2

**Planiranje kao funkcija  
menadžmenta**

Značaj planiranja:

1. Planiranje je *preduvjet* uspješnog ostvarivanja ciljeva,
2. S planiranjem se *započinju* radni i menadžerski poslovi,
3. *Sveprisutnost* planiranja – svi su uključeni u planiranje,
4. Planiranje je preduvjet *efikasnosti*.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017. 3

**Planiranje**

**Poslovno planiranje** je prva menadžerska funkcija koja predstavlja predviđanje kojim se svjesno usmjeravaju, usklađuju, vode i kontroliraju resursi u ostvarivanju ciljeva, zadaća ili funkcioniranja organizacijske jedinice.

**Poslovno planiranje** odnosi se na poslovne prakse (za razliku od životnog planiranja, planiranja obrazovanja, itd.)

**Plan** je rezultat procesa planiranja koji je prošao etapu odlučivanja te ima izvedbenu snagu.

**Poslovni plan** je i dokument koji definira aktivnost poduzeća i načina kojima se žele postići ciljevi.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017. 4

**Program**

**Program** je:

- konkretniji dokument u odnosu na plan,
- osnovica određene djelatnosti u kojem su izloženi temeljni ciljevi, zadaće, akcije, sadržaji te naglasci na pojedinim aktivnostima.

Primjerice: poslovni program poslovnog subjekta označava ciljanu djelatnost koja se kontinuirano izvršava. Poslovnim planiranjem formulira, između ostaloga, izvedba poslovnog programa.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017. 5

**Sustav planiranja**

**Sustav planiranja odgovara na četiri pitanja:**

**Što je predmet planiranja:** što je strateški cilj, koji su operativni ciljevi i koje su zadaće.

**Kako?** Koncept i sustav planiranja. Metodologija planiranja, tehnologija planiranja, odnosno primjena tehnika.

**Kada:** vremenske dimenzije planiranja.

**Tko (subjekt):** planira, donosi odluke, tko realizira ,

**Rezultat sustava planiranja** su planovi, programi i drugi dokumenti.

U odsustvu sustavnog planiranja nastaje improvizacija, posljedično rasipanje resursa i samim time neučinkovitost.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017. 6

## Sustav planiranja

**Podsustavi informacija** stavljaju na raspolaganje sljedeće sustave informacija:

- Analitičke informacije o prošlim pojavama i rezultatima,
- Analitičke informacije o radu pojedinih organizacijskih dijelova i njihovim rezultatima rada,
- Informacije o ljudskim resursima,
- Informacije o stanju i potrebama za tehnologijama,
- Informacije o financijama,
- Informacije o političkim promjenama i promjenama u okruženju.

**Konkretno metode i tehnike primjenjuju se u izradi pojedinih vrsta planskih i drugih dokumenata za različita vremenska razdoblja.**

Potrebno je osigurati jedinstvo metodologije, procesa i sadržaja planiranja.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017.

7

## Klasifikacije u planiranju

- A. Razvojno planiranje** rada odnosi se na predviđanje promjena u ciljevima, zadaćama i resursima.
- B. Programiranje i planiranje rada organizacijskih jedinica** jest redovito planiranje kojim se organizira rad i funkcioniranje te prate rezultati.
- C. Taktično planiranje aktivnosti** proizlazi iz programa ili se iznenada pojavila potreba za nekom akcijom (primjer, plan marketinga na novom tržištu, plan zamjene tehnologije, itd.).

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017.

8

## Vremenske dimenzije u planiranju

- A. Dugoročno** planiranje za razdoblje dulje od 5 godina,
- B. Srednjoročno** planiranje za razdoblje od 3 do 5 godina,
- C. Kratkoročno** planiranje za razdoblje od 1 do 2 godine.

**Vremenski horizont planiranja određuje vijek trajanja neke tehnologije te životni vijek trajanja proizvoda ili usluge.**

**Zastarijevanje** (tehnološko i moralno) sve je brže.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017.

9

## Planiranje prema objektu

1. Planiranje **marketinga** ili samo prodaje
2. Planiranje **proizvodnje** ili usluga
3. Planiranje **financija**
4. Planiranje **investicija**
5. Planiranje **razvoja ljudskih potencijala** itd.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017.

10

## Planiranje kao menadžerska funkcija

- A. Strategijsko planiranje** – zadaća glavnog menadžera i upravljača,
- B. Operativno planiranje** – zadaća srednjeg menadžmenta i neposrednih rukovoditelja,
- C. Taktičko planiranje** – raščlamba zadanih vrijednosti na pojedina funkcionalna područja i mjesto troška.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017.

11

## Dokumenti kao rezultat planiranja

- 1. Projekcije:**
- Futurološka projekcija** – znanstveno utvrđivanje trendova razvitka određene pojave u budućnosti u području tehnologije, društva, sigurnosti, gospodarstvu i politici.
- Strategijska projekcija** – dugoročno sagledavanje trenda temeljnih ciljeva i načina njihovih ostvarenja (sagledavanje promjena u ciljevima i zadaćama).
- Razvojna projekcija** – trendovi predvidivih srednjoročnih promjena u pojedinim vrstama aktivnosti u smislu njihove standardizacije i podizanja tehničko-tehnološke razine, međunarodne povezanosti, suradnje, itd.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017.

12

## Dokumenti kao rezultat planiranja

- 2. Prognoza** – numeričko (kvantitativno) predviđanje tokova, razvitka i ishoda pojedinačnih poslovnih događaja, investicija, prodaje pomoću znanstvene metode.
- 3. Planovi i programi:**
- strategijsko usmjeravanje menadžmenta,
  - strategije i politike razvoja pojedinih funkcija, organizacijskih jedinica, itd.
  - planiranje rada cijele organizacije,
  - poslovni planovi,
  - operacionalizirani planovi za izvedbu,
  - programi investicija,
  - programi restrukturiranja i preustroja, itd.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017.

13

## Metodologijski aspekt planiranja

- a) **Koncept planiranja** objedinjuje ciljeve planiranja, pristup, dimenzije sustava planiranja i očekivane rezultate.
- **integralna koncepcija** planiranja pristupa se temeljem načela totaliteta gdje se svi subjekti planiranja usklađuju svoje parcijalne planove.
  - **autonomna koncepcija** planiranja: visok stupanj samostalnosti organizacijskih jedinica u pogledu predmeta, sadržaja, vremenske dimenzije vrste i forme planskih dokumenata
  - **integralno-autonomna koncepcija** sadrži elemente oba pristupa
- b) **Metodologija planiranja** jest skup metoda, postupaka i tehnika pomoću kojih na znanstvenim osnovama utvrđujemo pojedine parametre i ukupne sadržaje tijeka i rezultata procesa planiranja.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017.

14

## Metodologijski aspekt planiranja

**Metoda** (način istraživanja pojava) u planiranju ima značenje:

- **gotova shema** (redosljed, procedura) po kojoj se obavlja neka djelatnost,
- **misaoni (logički) zaključak** pomoću kojega otkrivamo ili utvrđujemo činjenice ili elemente plana,

U planiranju *složenih* fenomena (model zapošljavanja) koriste se više metoda i postupaka u jedinstvenoj kompoziciji koja se naziva **model planiranja**.

**Postupak** je dio neke metode (postupak anketiranja).

**Tehnika** je dio postupka kojim utvrđujemo neki od ključnih pokazatelja (npr. Indeks rasta, intervju kao tehnika ankete, itd.).

Napomena: postupci i tehnike nisu metode ("indeksna metoda" je tehnika indeksiranja, itd.)

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

15

## Metodologijski aspekt planiranja

Izabrana metodologija planiranja mora osigurati:

- **Znanstveni i stručni standard** ključnih informacija,
- Međusobnu **razmjenu informacija** između svih subjekata planiranja,
- Čvrste **uzajamne obveze** subjekata planiranja temeljem načela jedinstvenosti metodologije i sustava planiranja,
- **Konzistentnost, realnost, standardizaciju i klasifikaciju** podataka i pokazatelja,
- **Pouzdanost** prosudbi te ocjenu stanja i predviđanja,
- **Korespondentnu** kategorizaciju termina,
- **Ujednačavanje** kriterija i postupaka,
- **Odgovornost i profesionalnost**.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

16

## Etape procesa planiranja

**Prva etapa: ANALIZA**

**Druga etapa: PROJEKTIRANJE**

**Treća etapa: VERIFIKACIJA**

**Četvrta etapa: USVAJANJE I DONOŠENJE ODLUKE O PLANOVIMA**

**Peta etapa: RAZRADA**

**Šesta etapa: PRAĆENJE I KOREKCIJE**

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

17

## 1. Analiza

**Zadaća** je analize sagledavanje kretanja poslovnih pojava u prošlom razdoblju na temelju kojih se definiraju zaključci o njihovom kretanju:

- a) *Program i terminski plan* rada planiranja,
- b) Izraditi *analize* svih poslovnih pojava, procesa, prilika i problema,
- c) *Ocjena* navedenih kretanja (kvantitativna i kvalitativna).

Analiza je **TEMELJNA** etapa planiranja: "Svaki sat rada analize desetostruko skraćuje etapu projektiranja" (Ivo Vinski).

Tehnike analize: postotci, indeksi, prosječne stope, jednadžbe smjera, trendovi, itd.

Zaključivanje se vrši ne iz podataka nego iz pokazatelja. Prosječne stope rasta (ili pada) dobri su pokazatelji kretanja neke pojave tijekom vremena.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

18

## 2. Projektiranje

**Projektiranje** je etapa planiranja u kojoj na osnovu kvantitativne i kvalitativne analize predviđamo kretanje temeljnih parametara aktivnosti u nekom budućem vremenskom razdoblju.

Postupci su sljedeći:

1. *Izbor* modela i metoda te projektiranje elemenata programa i plana,
2. Određivanje *ključnih parametara* budućeg stanja kretanja i njihove međuovisnosti.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

19

## 2. Projektiranje

3. Izrada *smjernica rada* i prognoziranje pojava, način djelovanja, potrebne resurse (primjerice, školovanje kadrova, kredit za opremu, financiranje promotivnih aktivnosti, itd.).

**Modeli projektiranja** su posebne grupe metoda, postupaka i tehnika za cjelokupno projektiranje (Coob-Donglas model funkcije proizvodnje ili MKS model za projektiranja broja i vrsta kadrova, itd.).

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

20

## 2. Projektiranje

**Metode projektiranja** su posebne procedure (redosljedi) aktivnosti u projektiranju neke pojave koje imaju kvantitativni i kvalitativni aspekt.

Često korištene metode su:

- metoda prosudbe eksperata,
- metoda korelacije,
- metoda komparacije,
- metoda ekstrapolacije trendova,
- metoda simulacije,
- intuitivna metoda,
- metoda komparativne analize,
- normativna metoda,
- metoda rednih približnosti, itd.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

21

## 3. Verifikacija

Elemente iz etape projektiranja ili ključne prognostičke parametre potrebno je verificirati te "uobličiti" u planske dokumente, sljedećim postupcima koje vrše stručnjaci i menadžeri:

- provođenje ekspertne rasprave i verifikacija prijedloga plana,
- utvrditi osnove planova i programa,
- sinteza korekcija temeljem rasprave i verifikacije.

**Glavni izazov ove etape je maksimalna eliminacija subjektivnosti u prosudbi.**

U postupku eliminacije subjektivnosti *delfi-metoda* je najviše učinkovita.

Ostale metode verifikacije su: ekspertna rasprava, intervju, anketiranje, grupna rasprava, itd.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

22

## 4. Donošenje odluke u planovima

Plan postaje osnova aktivnosti na temelju **odluke** o njegovom usvajanju.

Poslovne odluke su rezultat procesa izbora između alternativa, kojima određujemo buduće poslovne akcije.

Poslovno odlučivanje je temeljna menadžerska vještina koja se temelji na informacijama, znanju i iskustvu. Odlučivanje se može učiti, naučiti i s vremenom uvježbati.

Teorija odlučivanja, kao znanstvena disciplina, temelji se na znanstvenim metodama i postupcima.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

23

## 4. Donošenje odluke u planovima

Klasifikacija poslovnih odluka:

- **Strategijske** odluke: najvažnije jer su povezane s misijom, ciljevima i politikama organizacije.
- **Taktičke** odluke: operacionalizacija metoda za postizanje ciljeva,
- **Operativne** odluke: dio su radnog procesa kojima se realiziraju taktičke odluke.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

24

## 5. Razrada

U ovoj etapi planiranja detaljno se razrađuju izabrani elementi koji su temelj poslovanja:

- razrada bilance i popis aktivnosti u operativnim planovima
- usklađivanje vremenskih tokova,
- izrada mjera za realizaciju plana.

U ovoj fazi usklađuju se **tehnike** kojima usklađujemo resurse, a posebno **vremensko usklađivanje** (tajming):

- hologrami,
- vremenske lente,
- tehnike mrežnog planiranja (CPM i PERT) s mrežnim dijagramima,
- gantogrami.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

25

## 6. Praćenje i korekcija

U ovoj etapi provode se sljedeće radnje:

1. Praćenje i analiza ostvarenja (uz informatičku potporu),
2. Rebalansi i usklađenja s drugim organizacijskim jedinicama,
3. Kontinuirano planiranje (*rulajuće*) u slučajevima kada se očekuju bitne promjene u okruženju ili je poslovanje u kontinuirano nesigurnim okolnostima.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

26

## Planiranje kao menadžerska funkcija

Ovaj pristup planiranju posebno naglašava povezanost planiranja s donošenjem odluka:

1. **Prosudba šansi** organizacije u okruženju,
2. Postavljanje **planskih ciljeva** za organizaciju u cjelini te za organizacijske jedinice,
3. Definiranje **postavki** plana: analize, prognoze, projekcije,
4. **Određivanje drugih mogućih** smjerova budućih aktivnosti,
5. **Vrednovanje drugih mogućih** smjerova aktivnosti organizacije.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

27

## Planiranje kao menadžerska funkcija

6. **Izbor** među različitim mogućnostima – **ključna točka planske odluke**,
7. Formuliranje i razrada **izvedbenih planova** i programa,
8. **Kvantifikacija** planova kroz precizne proračune,
9. Uvjeti implementacije (primjene),
10. Kontrola, vrednovanje, rebalansi.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

28

## Strategijsko i operativno planiranje

**Strategijsko planiranje** najviša je menadžerska razina u sustavu planiranja na kojoj se temeljem **analize predviđa buduće stanje** i tako određuje smjer razvitka organizacije i osiguravanje resursa za ostvarivanje njegove misije.

Uspoređujući sposobnosti same organizacije s čimbenicima izvan organizacije (osobito o neizvjesnostima u promjenljivom okruženju) predmet strategijskog planiranja čine:

- **strategije** (dugoročni ciljevi, smjerovi djelovanja organizacije, alokacija resursa itd.),
- **politike** (okviri za donošenje odluka unutar dogovorenih granica).

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

29

## Strategijsko i operativno planiranje

Operativno planiranje s menadžerskog stajališta ima svrhu postaviti operativne provedive ciljeve koji će na kraju biti ostvareni, djelomice ostvareni ili neostvareni.

U operativnom planiranju razrađuje se "hijerarhija ciljeva" *odozgo prema dolje* ili *odozdo prema gore*.

Ciljevi tvore **mrežu ciljeva** koja ih međusobno horizontalno i vertikalno povezuje.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11[20] 2016./2017.

30



## Operativno planiranje pomoću ciljeva

Menadžment pomoću ciljeva, kao sustav upravljanja, je skup poslovnih aktivnosti usmjeren na učinkovito ostvarivanje organizacijskih i individualnih ciljeva.

Oblik: podređeni predlažu vlastite kratkoročne ciljeve koje zajedno razmatraju s menadžerom. On ih odobrava i usklađuje s višom razinom.

Ciljevi moraju biti **provjerljivi** i **kvantificirani**!

**Prednosti** menadžmenta pomoću ciljeva:

- Motivacija radnika koji sebi zadaju ciljeve je veća od onih kojim se govori: "dajte sve od sebe".

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017.

31

## Operativno planiranje pomoću ciljeva

- poboljšanje upravljanja i rukovođenja,
- poticanje osobne predanosti ciljevima,
- razvitak učinkovite kontrole.

**Nedostaci** menadžmenta pomoću ciljeva:

- samousmjeravanje nije uvijek učinkovito,
- teškoće u postavljanju provjerljivih ciljeva,
- moguća nefleksibilnost i teškoće funkcioniranja u dinamičnom okruženju.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017.

32

## Operativno planiranje: Poslovni plan

**Poslovni plan** (ili izvedbeni poslovni plan) je specifičan oblik operativnog planiranja jedne poslovne aktivnosti koji se odnosi na poduzetnički, inovacijski, marketinški ili investicijski pothvat poduzeća ili pojedinca.

Poslovni plan služi poduzetnicima u sagledavanju svih postupaka i resursa u pokretanju posla, investicije, marketinškog projekta, itd.

Velika poduzeća izrađuju brojne poslovne planove na svim razinama: uvođenje novog proizvoda, financiranje poslova, marketing proizvoda, kupnja novog poduzeća, širenje proizvodnje, preustroj organizacije, itd.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017.

33

## Operativno planiranje: Poslovni plan

**Planirajte što će se dogoditi - zatim to učinite** (Russell)  
Kvantitativni rezultati poslovnog plana mogu pokazati da poslovna ideja nije rentabilna i u tom slučaju od nje treba odustati.

Kreditori daju smjernice o dijelovima poslovnog plana.

**Poslovni plan je** analiza kadrovskih i drugih sposobnosti organizacije za određeni poslovni pothvat.

On treba odgovoriti na **pitanja**: što želimo i je li poduzeće za to sposobno? Koji su načini ostvarivanja tih ciljeva? Koji su rezultati ili ishodi?

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017.

34

## Dijelovi poslovnog plana

1. Opredjeljenje za poslovni poduhvat
2. Analiza vlastitih snaga i slabosti
3. Definiranje proizvoda ili usluge (što nas razlikuje od drugih)
4. Odabir lokacije
5. Marketinško istraživanje tržišta (nabava i prodaja, cijene, kanali distribucije, promocija)
6. Izrada proizvodnog plana za proizvodne pothvate
7. Izrada marketinškog plana

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017.

35

## Dijelovi poslovnog plana

8. Određivanje pravnog statusa (vrsta poduzeća, partnerstva)
9. Izrada računovodstvenog plana
10. Plan osiguranja od gubitka
11. Izrada računalnog plana (vlastiti informacijski sustav)
12. Izrada financijskog plana (izračuni, bilance, način financiranja itd.)
13. Sažetak poslovnog plana.

Planiranje kao prva menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 11(20) 2016./2017.

36

## Odlučivanje kao menadžerska funkcija 12(20)



### Osnove menadžmenta

Veleučilište Baltazar Zaprješić

s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprješić

Preddiplomski stručni studij  
Poslovanje i upravljanje

Usmjerenje  
Poslovna ekonomija i financije (PEF)

Akademski godina 2016./2017.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

1

### Osnove menadžmenta

Odlučivanje kao menadžerska funkcija

dr. sc. Antal Balog, predavač

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

2

## Odlučivanje: primarna menadžerska funkcija

Međutim, *stereotip o menadžeru ili ekspertu koji samo pritisne tipku i odluči, nestat će kada spoznamo što prethodi odluci.* H. Weichrich

Definicija: **odlučivanje je izbor između mogućnosti čime se određuju buduće akcije.**

Poslovno odlučivanje je osnovna menadžerska vještina koja se temelji na informacijama, znanju i iskustvu. Odlučivanje se može učiti, naučiti i s vremenom uvježbati.

Teorija odlučivanja, kao znanstvena disciplina, temelji se na znanstvenim metodama i postupcima.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

3

## Poslovne odluke

**Klasifikacija poslovnih odluka:**

- **Strategijske odluke:** najvažnije jer su povezane s misijom, ciljevima i politikama organizacije,
- **Taktičke odluke:** operacionalizacija metoda za postizanje ciljeva,
- **Operativne odluke:** dio su radnog procesa kojima se realiziraju taktičke odluke.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

4

## Programirano i neprogramirano odlučivanje

**Programirano odlučivanje** odnosi se na rješavanje *svakodnevnih, rutinskih* problema u radnom procesu. Postoje poznati načini rješavanja.

**Neprogramirano odlučivanje** odnosi se na situacije koje se pojavljuju *jedanput*, ili nisu redovite i za koje nema poznatih postupaka, procedura, modela, itd.

Neusporedivo je teže donositi neprogramirane odluke.

Najteže područje odlučivanja (izbora između alternativa) odnosi se na izbor optimalne alternative.

Drucker: **rutinske odluke, adaptivne odluke i strateške odluke.**

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

5

## Obilježja odlučivanja

Obilježja	Programirano odlučivanje	Neprogramirano odlučivanje
Tip odluke	Jako strukturirano	Loše strukturirano
Frekvencija	Visoka	Niska
Cilj	Jasan i specifičan	Neprecizan
Informacija	Lako dostupna	Teško prepoznatljiva
Posljedice	Manje	Veće
Organizacijska razina	Niža razina	Viša i visoka razina
Vremensko rješenje	Kratkoročno	Relativno dugoročno
Osnovica za rješenje	Organizacijska pravila, propisi i procedure	Prosudba i iskustvu

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

6

## Etape donošenja odluka

Za pokretanje procesa odlučivanja trebaju sljedeći **preduvjeti**:

- a) Postojanje *nesklada* između stanja i cilja,
- b) Donositelj odluka je *osvijestio* značenje tog nesklada,
- c) Donositelj odluka je *motiviran* uskladiti nesklad između stanja i cilja,
- d) Donositelj odluka ima na raspolaganju potrebne *resurse*.

**Etape u donošenju odluka:**

1. Prepoznavanje problema,
2. Dijagnosticiranje problema,
3. Uopćavanje alternativa,
4. Selekcija alternativa,
5. Odluka za najpovoljnije alternative.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

7

## Modeli donošenja odluka: racionalni, bihevioralni i konfliktni model

**Racionalni model** predstavlja proces "korak po korak" u kojem je menadžeru poznat cilj i ima potpune informacije o procesima. Pogodan je za taktičke i donekle strateške odluke.

**Etape racionalnog modela:**

- 1) Prepoznavanje i operacionalizacija postignutog cilja (želje, potrebe),
- 2) Identifikacija problema,
- 3) Određivanje tipa odluke,
- 4) Znanstvena determinacija alternativa,
- 5) Evaluacija pojedinih mogućnosti,
- 6) Izbor jedne od mogućnosti,
- 7) Primjena odluke,
- 8) Kontrola: mjerenje i prilagođavanje.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

8

## Modeli donošenja odluka: racionalni, bihevioralni i konfliktni model

**Bihevioralni model** radije operira s graničnom nego s perfektnom racionalnošću.

Temelji se na spoznaji da skupina u pravilu bolje odlučuje od pojedinca bez obzira koliko pojedinac bio racionalan. Intelektualni kapaciteti sudionika u odlučivanju bolje pokrivaju područje odlučivanja.

Odluke donesena na ovaj način društveno su prihvatljivije, osobito one odluke koje se smatraju "teškim odlukama".

Bihevioralni modeli obuhvaćaju tehnike: *brain storming, think tank* itd.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

9

## Modeli donošenja odluka: racionalni, bihevioralni i konfliktni model

**Konfliktni model** donošenja odluka teži tijekom procesa odlučivanja prepoznati teškoće i konfliktnu situaciju za one koji u njemu sudjeluju.

Sudionici zastupaju stavove koji su međusobno konfliktni i tijekom trajanja rasprave približavaju se krajnjem rezultatu: optimalnoj odluci.

**Razina sukoba** može se tijekom odlučivanja povećavati, ali u konačnici menadžment odlučivanja postiže više nego li u okolnostima odsustva sukobljavanja mišljenja.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

10

## Činitelji koji utječu na donošenja odluka

Na dobre odluke, koje se potom potvrđuju u praksi, bitno utječe **dobra i stručna priprema**.

**Subjektivni čimbenici** dobrog odlučivanja:

- dobra i objektivna informiranost donosioca odluka
- opći stupanj obrazovanja te obrazovanje za dotični posao
- motivacija,
- odgovornost i stvarna moć,
- utjecaj donositelja odluka.

Osim ovih čimbenika na odlučivanje utječe hijerarhija u odlučivanju, različiti interesi koji mogu kočiti, modeli odlučivanja, postojanje formalnog i neformalnog modela, itd.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

11

## Činitelji koji utječu na donošenja odluka

Odlučivanje determiniraju i **okolnosti** u kojima treba donositi odluke.

- Sigurnost:** sve informacije su dostupne, uzročno-posljedične veze, posljedice odluka su poznate itd.
- Rizik:** informacije su nepotpune te postoji vjerojatnost ishoda između 1 i 0
- Nesigurnost:** nepouzdana, oskudni podaci, nemogućnost prosudbe interakcije raznih varijabli.

**Većina planskih i drugih menadžerskih odluka donosi se u okolnostima RIZIKA.**

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

12

## Donošenje odluka u uvjetima RIZIKA

Za poboljšanje kvalitete odlučivanja u **uvjetima rizika i nesigurnosti** koriste se sljedeće tehnike:

- Analiza rizika:** obavlja se pomoću tehnike *operacijskih istraživanja*  
Primjer: Raspon vjerojatnosti ulaganja u novi proizvod.

Stopa prinosa	0	10	15	20	25	30
Vjerojatnost ostvarenja	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4

Tumačenje: 70% je vjerojatno da se ostvari 15 % prinosa na ulaganje.

- Stupanj spremnosti prihvatanja rizika** zasnivanja se na teoriji preferencija ili korisnosti: ponašanje ljudi se razlikuju i po spremnosti prihvatanja rizika (od tzv. *ziheraša do hazardera*).

Istraživanja pokazuju da su brojni menadžeri neskloni rizicima.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

13

## Logičko-pragmatični aspekti odlučivanja

Izbor mogućnosti na subjektivnom planu kreće se trokutom: **stohastika i intuicija – prosudba – racionalnost**.

Determinističko ili stohastičko odlučivanje?

Determinističko odlučivanje moguće je kada raspoložemo sa svim ili većinom činjenica koji determiniraju (određuju) odluku.

Stohastičko odlučivanje je prisutno kada su neki ili veći broj činjenica potrebnih za odlučivanje nepoznato.

Tada se odluke donose temeljem vjerojatnosti. U toj skupini je većina menadžerskih odluka.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

14

## Logičko-pragmatični aspekti odlučivanja

U subjektivnom odabiru mogućnosti često je prisutan spoj inteligencije, procjene i racionalnosti.

Stoga se govori o sljedećim vrstama odlučivanja:

- 1) **Intuitivno** odlučivanje,
- 2) Odlučivanje temeljem **prosudbi** i
- 3) **Racionalno** odlučivanje.

**Intuitivno** odlučivanje temelji se na *osjećajima* bez da se ono mogu razumno objasniti. (*“Osjećam to u kostima...”*). Osnova ovakvog odlučivanja je u iskustvu menadžera. Ali nekada su ovakve odluke pogrešne. *Može se ponekad primijeniti u operativnom odlučivanju jer se takve poslovne situacije ponavljaju.*

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

15

## Logičko-pragmatični aspekti odlučivanja

Odlučivanje temeljem **prosudbi** temelji se na preslikavanje odluke u istoj ili sličnoj situaciji i koristi se u *programiranom* odlučivanju. Najčešći oblik odlučivanja je u operativnom području. Ima glavni nedostatak: promjena samo jednog (malog) elementa može navesti na krivu odluku s potpunim neuspjehom.

**Racionalno** (činjenično) odlučivanje ima najveću vrijednost jer se temelji na analitičkom pristupu i koristi se u neprogramskom odlučivanju.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

16

## Logičko-pragmatični aspekti odlučivanja

**Racionalno** (činjenično) odlučivanje ima najveću vrijednost jer se temelji na analitičkom pristupu i koristi se u neprogramskom odlučivanju.

Ovaj oblik odlučivanja oslanja se na znanstvene metode, teoriju odlučivanja uz primjenu razrađenih modela odlučivanja.

Temelji se na:

- kvantitativnoj analizi koja se izražava brojčanim pokazateljima, i
- kvalitativnom vrednovanju (političko stanje, kultura, resursi, itd.).

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

17

## Kreativnost u odlučivanju

**Kreativnost je proces razvoja originalnog i imaginarnog pogleda na situaciju.**

Kreativnost je naglašeno individualni element odlučivanja.

**Etape kreativnog mišljenja (odlučivanja):**

- pokušaj percepcije situacije ili problema
- prikupljanje podataka i priprema
- analiza situacije i podataka
- inkubacija (“sazrijevanje”) problema
- inspiracija
- sinteza i iskazivanje
- usporedba sa željenim ciljevima

U okolnostima u kojima se dopuštaju i stimuliraju razlike u mišljenjima, kreativnost napreduje.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

18

## Pojedinačni i/ili skupno odlučivanje?

Kada koje odlučivanje odabrati?

Skupina: strateške teme, više ljudi bolje doprinosi ideji, bolje se pokriva problem, stvara se više mogućnosti, veći interes za problem. Nedostaci: sporiji metoda.

Pojedinac: operativne odluke, brže odlučuje pojedinac, bolja je prosudba stručnih problema, može biti dopuna skupnog odlučivanja.

Polarizacija: postoje osobe koje stvaraju svoj stav prije rasprave u skupini i zadržavaju ga nakon skupne odluke.

Stupanj participacija varira u različitim organizacijama. Najuspješnije organizacije pronašle su optimalni participativan menadžment.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

19

## Informatičko odlučivanje

Primjena računalnih ekspertnih sustava postaje bolji i precizniji ali istovremeno i složenijim.

Informatički pristup može velikom brzinom obraditi veliki broj informacija uz primjenu ekspertnih modela odlučivanja.

Otuda informatički pristup pripada racionalnom pristupu odlučivanja. Ono ima svoja ozbiljna ograničenja i funkcionira samo unutar zadanih parametara koju su u pravilu uži od realnosti.

U praksi se koriste Cob-Douglasovi modeli proizvodnih funkcija, modeli optimiziranja, itd.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

20

## Informatičko odlučivanje

Suvremeni informacijski sustavi koji podržavaju odlučivanje:

DSS (Decision Support Systems): računalno zasnovani interaktivni sustav koji omogućuju korištenje više računala i mreža kako bi uporabio veliki broj odabranih informacija. Sustav omogućuje uporabu modela za odlučivanja i pod kontrolom je menadžmenta tijekom odlučivanja. Naglasak je na učinkovitosti.

MIS (Management Information Systems) koriste baze podataka u poduzeću te ih obrađuju na temelju posebnih zahtjeva. Usmjeren je na rutinsko odlučivanje i za njegovo korištenje potrebni su informatičari. Naglasak je na efikasnosti.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

21

## Kibernetički aspekti odlučivanja

Prema teoriji sustava, organizacija je kibernetički sustav, odnosno, otvoreni, kompleksni i dinamični sustav, koji ne može funkcionirati bez jakog upravljanja i povratnih informacija.

Upravljanje kibernetičkim sustavom temelji se na povratnim informacijama: odluke koje se donose jesu planske te odluke kojima se sustav vraća u ravnotežu kada njegovo funkcioniranje odstupa od plana.

To je razlog da se u kibernetičkim sustavima razvijaju modeli simulacije u koje se potom unose varijable potrebne za odlučivanje.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

22

## Kibernetički aspekti odlučivanja

Kibernetički model odlučivanja omogućuje generiranje brojnih scenarija za svaku alternativu uz varijaciju parametara.

Tako dobivene različite ishode razmatraju ekspertni menadžerski timovi vrednujući ih pomoću različitih metoda (delfi metode).

Kibernetički simulacijski modeli omogućuju postavljanje pitanja, primjerice, *što ako* ili *što kada* (*što će se dogoditi ako kamata na kredite poraste 2%, prodaja padne 1,4%, cijene materijala prosječno porastu 2,2 %?*)

Ovaj model odlučivanja postao je standardnom pomoćnom metodom.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

23

## Zlorabe procesa odlučivanja

Kada menadžer želi izbjeći odgovornost za teške odluke, odgoditi njeno donošenje, prenijeti odlučivanje drugu osobu koja će morati snositi posljedice odluke čiji bi ishodi mogli biti štetni za organizaciju, tada menadžeri mogu postupati na sljedeće načine:

- problem se nepotrebno stavlja na dnevni red kolegija,
- s problemom se upoznaju "sve zainteresirane strane",
- problem se usmjerava na nenadležne ili na nekompetentne osobe,
- imenuju se velika povjerenstva koja potom razmatraju problem.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

24

## Zaključak o odlučivanju

Menadžeri, stručnjaci i planeri koji donose ekspertne ili menadžerske odluke trebaju svladati


- konceptualne,
- teorijske i
- praktični aspekte **poslovnog odlučivanja**.

Poslovno odlučivanje je uglavnom u područjima **rizika** i na njih utječu **brze promjene u okruženju** u kojem djeluje organizacija.

Odlučivanje kao menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 12(20) 2016./2017.

25

# Organiziranje kao druga menadžerska funkcija 13(20)



## Osnove menadžmenta

Veleučilište Baltazar Zaprešić  
s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Preddiplomski stručni studij  
**Poslovanje i upravljanje**

Usmjerenje  
**Poslovna ekonomija i financije (PEF)**

Akademski godina 2016./2017.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017. 1

## Osnove menadžmenta

### Organiziranje kao druga menadžerska funkcija 1(2)

**dr. sc. Antal Balog, predavač**

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017. 2

## Organiziranje kao druga menadžerska funkcija

Ona sadrži sljedeće aspekte:

- 1) Uporaba organizacijskih struktura
- 2) Odnos formalne i neformalne organizacije
- 3) Organizacijska kultura
- 4) Organiziranje osobnog rada menadžera

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017. 3

## Oblikovanje organizacijskih struktura

Oblikovanje (ili dizajniranje) organizacije (primjerice, poduzeća) je izbor između mogućih struktura organizacije. Oblikovanje organizacije predstavlja jednu od najvažnijih strateških odluka.

Organizacijska struktura koja ne odgovara poslovanju organizacije, usporit će ili zakočiti upravljački sustav organizacije.

Teorija organizacije kaže da ne postoje opća načela za oblikovanje organizacije, odnosno ne postoji najbolji način strukturiranja organizacije.

Pristupi oblikovanja organizacije se međusobno razlikuju je se poduzeća međusobno razlikuju, pojedinačni čimbenici organizacije različito utječu na pojedina poduzeća itd.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017. 4

## Oblikovanje organizacijskih struktura

Menadžer treba pravilno odabrati i koristiti organizacijske strukture tako što će:

1. definirati podjelu na **organizacijske jedinice**,
2. oblikovati organizacijske **uloge**,
3. organizirati **povezanost** strukture sa sustavom menadžmenta i rukovođenja,
4. uspostaviti ukupan sustav organizacijskog **ponašanja** i kvalitetu međuljudskih **odnosa** (organizacijsku kulturu).

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017. 5

## Podjela na organizacijske jedinice

Jedna od prvih aktivnosti u organiziranju na makro i mezo razini jeste u definiranju organizacijskih jedinica na temelju izabranog kriterija.

Aktivnosti ljudi mogu se grupirati temeljem:

- 1) **brojeva**: primjerice, vojska (desetina, vod, satnija, bojna, brigada, zbor...),
- 2) **vremena**: primjerice, smjene,
- 3) funkcija organizacije uporabom **funkcijskih struktura**,
- 4) **teritorija** (divizione organizacijske strukture),
- 5) temeljem **korisnika**,
- 6) **kupaca, proizvoda, procesa, opreme**,
- 7) **fleksibilnih, ad hoc** ili Mintzbergovih struktura, itd.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017. 6

## Podjela na organizacijske jedinice

Nakon što je raščlanjena ukupna zadaća organizacije potrebno je parcijalne zadatke tako povezati da se mogu dodijeliti njihovim nositeljima. To se čini tako da se aktivnosti ljudi grupiraju (načelo departmenizacije). Zatim se organizacijska mjesta povezuju u veće cjeline koje čine organizacijske jedinice.

Između tako ustrojenih organizacijskih jedinica potrebno je uspostaviti međusobnu koordinaciju.

Procesom organiziranja se, definiraju ključne dimenzije organizacijske strukture: određuje se razina formalizacije, stupanj centralizacije ili decentralizacije te stupanj formalizacije.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017. 7

## Podjela na organizacijske jedinice

Nakon što je raščlanjen ukupni zadatak organizacije potrebno je parcijalne zadatke tako povezati da se mogu dodijeliti njihovim nositeljima.

Zatim se organizacijska mjesta povezuju u veće cjeline koje čine organizacijske jedinice.

Između organizacijskih jedinica potrebno je uspostaviti koordinaciju.

Organiziranjem se, dalje, definiraju ključne dimenzije organizacijske strukture: razina formalizacije, stupanj centralizacije / decentralizacije i stupanj formalizacije.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017. 8

## Oblikovanje organizacijskih uloga

Nakon definiranja organizacijskih jedinica, potrebno je oblikovati organizacijske uloge s aspekta samostalnog i timskog djelovanja.

Prema tome, nakon što se:

- (1) raščlani ukupna zadaća organizacije (primjerice, poduzeća),
- (2) oblikuju pojedine organizacijske jedinice te se
- (3) uspostave mehanizmi koordinacije,

može se pristupiti uspješnom definiranju organizacijskih uloga.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017.

9

## Oblikovanje organizacijskih uloga

Organizacijska uloga treba sadržavati:

- 1) provjerljive ciljeve,
- 2) jasno razumijevanje dužnosti i djelatnosti,
- 3) dogovoreno područje slobode odlučivanja ili ovlasti kako bi nositelj znao postizanja postavljenih ciljeva,
- 4) raspolaganje potrebnim informacijama i drugim resursima za uspješno djelovanje u zadanoj ulozi.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017.

10

## Povezivanje organizacijske strukture s menadžmentom i rukovođenjem

Kako organizacijske jedinice ne bi djelovale izolirano, potrebno ih je povezati u jedinstvenu cjelinu pomoću različitih koordinacijskih mehanizama.

Nakon što se organizacijske jedinice međusobno povežu i njihova djelatnost koordinira, stvorena je organizacijska struktura.

Učinkovit koordinacijski mehanizam jeste povezivanje organizacijske strukture s menadžmentom i rukovođenjem.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017.

11

## Povezivanje organizacijske strukture s menadžmentom i rukovođenjem

Povezivanje čini se sljedećim postupcima:

- 1) Utvrđivanje i klasificiranje menadžerske aktivnosti po njihovoj složenosti,
- 2) Grupiranje tih aktivnosti prema ciljevima,
- 3) Dodjela skupina aktivnosti pojedinim rukovoditeljima ili menadžerima (zajedno s potrebnim ovlastima kontrole),
- 4) Utvrđivanje vodoravne i horizontalne koordinacije (mehanizama koordinacije) između organizacijskih dijelova, rukovoditelja i menadžera.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017.

12

## Vrste mehanizma koordinacije

Mehanizmi koordinacije unutar organizacijske strukture mogu se uspostaviti na više načina:

- 1) koordinacija temeljena na hijerarhiji (funkcionalna odnosno menadžerska hijerarhija),
- 2) koordinacija putem pravila, programa i procedura temelji se na unaprijed pripremljenim uputama o postupanju u određenim situacijama. Reduciraju potrebu komunikacije i smanjuju opterećenje hijerarhije,

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017.

13

## Vrste mehanizma koordinacije

- 3) Koordinacija putem slobode odlučivanja temelji se na profesionalnim kompetencijama ili zadanim planovima. Omogućuje decentralizaciju odlučivanja,
- 4) Koordinacija putem smanjenog raspona kontrole je način povećanja propusne moći hijerarhijskih komunikacijskih kanala i osigura učinkovita kontrola svakog podređenog.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017.

14

## Odnos formalne i neformalne organizacije

Na funkcioniranje organizacije veliki utjecaj ima neformalna organizacija unutar organizacije. Pri tome potrebno je pojmovno razlikovati formalnu organizaciju i formalnu grupu.

**Formalna organizacija** je projektirana i normirana organizacijska struktura koja se uspostavlja zato da se optimalno usklade tovi i odnosi svih resursa organizacije (kadrovi, oprema, prostori, sredstva, informacije itd.) te se realizacijom radnih procesa u kojima se resursi koriste postigne cilj organizacije.

Formalne grupe radnika i menadžera osnivaju se temeljem svjesne i planirane akcije menadžera.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017.

15

## Formalna grupa

**Formalne grupe** u organizaciji dio su organizacijske strukture. Kreirane su tako da svojim radnim kapacitetom pokriju pojedine funkcije organizacije, dijele funkcija grupe, određene srodne poslove, da generiraju nove ideje te ih pokušaju uklapati u funkcioniranje ukupne organizacije.

Formalne grupe teže stalnosti i nepromjenljivosti, ali mogu biti i povremene (*ad hoc* timovi, stožeri za pojedine projekte itd.

Formalne grupe organizacije imaju sljedeće **osobine**: formalizirane su, orijentirane su na izvršavanje poslova, teže stalnošću, međuljudski doprinos zajedničkom cilju, racionalno su organizirane.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta13(20) 2016./2017.

16

## Neformalna organizacija

U svakoj organizaciji, kao organizacijska činjenica, postoje neformalna organizacija i neformalne grupe.

**Neformalna organizacija** predstavlja stvarno organizacijsko ponašanje zaposlenih u okviru formalne organizacijske strukture. Neformalna organizacija temelji se na stvarnim odnosima među ljudima u procesu rada, pri čemu su ti odnosi među ljudima zasnovani na motivima i socijalne interakcije i težnje za aktualizacijom individualnih potencijala i za socijalnom satisfakcijom.

Neformalna organizacija je u izvjesnom *pomaku* (otklonu) u odnosu na formalnu, projektiranu organizaciju.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 13(20) 2016./2017. 17

## Neformalne grupe

**Neformalne grupe** predstavljaju spontane, neplanirane grupe koje su vezane za rad i poslovanja ili i uz zadovoljavanje niza drugih posebnih potreba ljudi.

Neformalne grupe imaju svoje strukture, vođe, ustrojavaju svoja pravila ponašanja, svoj sustav vrijednosti i uvjerenja, potiču neformalne aktivnosti, razvijaju svoj sustav komunikacija među članova skupine, itd.

Neformalne skupine postoje u svakoj organizaciji, a primarna orijentacija tih skupina su ljudi i njihovi međusobni odnosi, a ne zadaće i poslovi.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 13(20) 2016./2017. 18

## Neformalna organizacija

**Neformalna organizacija** je mreža posebnih društvenih odnosa, sastavljena je od neformalnih grupa koje kao sjena prate formalnu strukturu organizacije.

Neformalna organizacija stvara svoja pravila ponašanja za sve članove grupe, sustav uvjerenja, ideja i vrijednosti potiče neformalne skupne aktivnosti, sustav komuniciranja.

Formalna organizacija ne može funkcionirati bez neformalne, niti neformalna bez formalne organizacije. Za razliku od formalne, neformalna organizacija je dinamičnija, u stalnim promjenama i prilagođavanjima.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 13(20) 2016./2017. 19

## Obilježja neformalne organizacije

Neformalna organizacija ima sljedeće elemente:

1. **radne grupe**, neformalna organizacija ustrojava neformalne grupe,
2. organizacija i strukturiranje odnosa unutar i između grupa uključuje: **ljude, hijerarhije i statuse**,
3. **oblici ponašanja**: uključuju norme i opcije temeljem kojih se odvijaju unutarnji i vanjski odnosi između članova organizacije,
4. **sustav ideja i vrijednosti** koje podržavaju ili pojačavaju ponašanje,
5. **neformalne aktivnosti** koje su povezane ili nisu povezane s formalnim organizacijskim ponašanjem,
6. **sustav komuniciranja** kojima se članovi organizacije obavještavaju o zbivanjima, stavovima i idejama.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 13(20) 2016./2017. 20

## Neformalna organizacija 14(20)



### Osnove menadžmenta

#### Veleučilište Baltazar Zaprešić

s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Preddiplomski stručni studij  
**Poslovanje i upravljanje**

Usmjerenje  
**Poslovna ekonomija i financije (PEF)**

**Akademski godina 2016./2017.**

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017. 1

### Osnove menadžmenta

#### Organiziranje kao druga menadžerska funkcija 2(2)

**dr. sc. Antal Balog, predavač**

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017. 2

## Funkcije neformalnih organizacija

- 1) Zadovoljavanje **potreba** članova neformalne organizacije,
- 2) Određivanje **vođe** za određene situacije (pregovori, kava..),
- 3) Socijalna **kontrola** ponašanja članova prema vlastitoj grupi, prema drugim grupama, ili prema funkcioniranju organizacije,
- 4) Osiguravaju postojanje paralelnih **sustava informiranja**,
- 5) Pojedine društvene i kulturne vrijednosti članovi grupe smatraju važnima i tako se **unapređuju** neki elementarne kulture,
- 6) Povećava **kvalitete rada i života** druženjem na radu,
- 7) Može **posredovati** između pojedinaca i formalne organizacije,
- 8) **Pospješuje** djelovanje formalne organizacije,
- 9) Omogućava pokretanje inicijativa jer formalne organizacije standardiziraju oblike ponašanja i ne dozvoljavaju „korak naprijed“.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017. 3

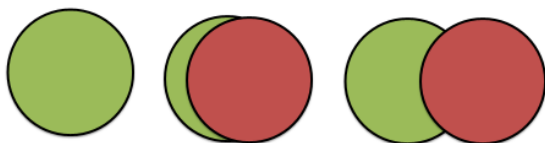
## Prednosti neformalnih organizacija

Menadžment treba koristiti prednosti neformalnih organizacija:

- 1) neformalna organizacija odnose u radu organizacije čini stvarnima i konkretnima,
- 2) inicira i pomaže integraciju novih djelatnika u radne grupe i organizaciju u cjelini,
- 3) inicira određene akcije i ponašanja koja čine kulturu organizacije (organizacijsku kulturu) i potiču radnike da se kulturnu aktiviraju izvan radne organizacije,
- 4) stvara pravila ponašanja, sustav uvjerenja i vrijednosti.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017. 4

## Odnos formalne i neformalne organizacije



A. Odnos formalne i neformalne organizacijske strukture kod formalnog ustrojavanja organizacije

B. Pomak između formalne i neformalne organizacije nakon nekog vremena njezinog funkcioniranja

C. Mogući pomak nakon dužeg vremena od uspostave formalne strukture pri kojoj je neophodna reorganizacija i preustroj

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) | Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

5

## Vrste neformalnih grupa unutar neformalne organizacije

Neformalne grupe unutar neformalne organizacije mogu se stvarati po različitim osnovama: razine obrazovanje, prema zavičaju, prema interesima (hobi, sport, zabava).

Neformalne grupe unutar formalne i neformalne organizacije razlikuje se prema dvjema dimenzijama:

- a) **Socijalna interakcija** članova neformalne grupe:  
a1) interesne grupe (sindikati, profesionalne grupe),  
a2) i prijateljske neformalne grupe,  
b) **Struktura članstva,**

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) | Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

6

## Vrste neformalnih grupa unutar neformalne organizacije

### b) Struktura članstva,

**b1) horizontalne neformalne grupe:** članovi grupe su istog ranga - rukovodioci, vozači, itd.,

**b2) vertikalne neformalne grupe:** članovi su različitih organizacijskih razina i zadržavaju se hijerarhijski odnosi, ali članove povezuje neki zajednički interes (primjerice, kuglanje),

**b3) mješovite neformalne grupe:** članovi su različitih organizacijskih položaja, iz različitih organizacijskih dijelova koji imaju neke zajedničke interese, koji mogu nastati iz funkcionalnih potreba organizacije.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) | Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

7

## Obilježja neformalne organizacijske strukture

**Otkloni (pomaci)** između formalne i neformalne organizacije mogu biti horizontalni i vertikalni, koji su zanimljiviji istraživačima teorije organizacije.

Neformalna organizacija ima elemente koji pridonose boljem funkcioniranju organizacije ali postoje i neke njezine **disfunkcije**. Uzroci disfunkcija mogu imati korijene u konfliktosti ciljeva, u restrikcijama (nedovoljno financijskih sredstava), u konformizmu, u inertnosti, u otporu prema promjenama, itd.

Otklanjanje disfunkcionalnih elemenata i usklađivanje formalnog ustroja organizacije sa stvarnim odnosima nužno je radi unapređenja funkcioniranja organizacije.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) | Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

8

## Obilježja neformalne organizacijske strukture

Obilježja neformalne organizacije su sljedeća:

- efikasnije je od formalne,
- jasnija je prepoznatljivija rukovodna mreža,
- priznaje stvarne sposobnosti za vođenje, odnosno, eliminira nesposobne rukovoditelje,
- pronalazi sigurnosne ventile za *eksploziju emocija* kod zaposlenih,
- unapređuje komunikaciju, itd.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) | Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

9

## Dinamika neformalne organizacije

U organizacijskoj dinamici formalna i neformalna organizacija su neodvojive: neformalna organizacija funkcionira zajedno s formalnom, one koegzistiraju.

Grupna dinamika odvija se temeljem nepisanih normi i pravila ponašanja koje se spontano uspostavljaju u svakoj organizaciji i grupi i članovi ih prihvaćaju.

Kršenje neformalnih normi i pravila ponašanja u neformalnoj grupi kažnjava se neformalnim kaznama.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) | Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

10

## Elementi dinamike neformalne organizacije

Elementi zajedničke dinamike neformalne (i formalne) organizacije su sljedeće:

1. Norme i pravila ponašanja,
2. Organizacijske (neformalne) uloge u neformalnoj organizaciji,
3. Komunikacijski sustav.

Sve elemente dinamike neformalne organizacije rukovodstvo poduzeća mora predvidjeti, korigirati, dopunjavati i usklađivati s formalnom organizacijom.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) | Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

11

## 1) Norme i pravila neformalnog ponašanja

U neformalnoj grupi norme i pravila osiguravaju sljedeće:

- osiguravaju grupi uspjeh ili preživljavanje,
- održavaju preferenciju vodstva ili drugih utjecajnih članova grupe,
- osiguravaju predvidivost ponašanja članova grupe u nekoj situaciji,
- poštovanje specifične organizacijske uloge pojedinca,
- pomažu grupi u razrješavanju problema u interpersonalnim odnosima,
- pomažu grupi da strukturira posebne organizacijske uloge različitih od formalnih ili nove uloge kojih u dinamici formalne organizacije uopće nema.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) | Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

12



## 2) Organizacijske uloge u neformalnoj organizaciji

Grupe organizacijskih uloga u neformalnoj organizaciji:

- 1) **uloge u odnosu na vođu** (lidera): u pravilu ima više *prirodnih vođa* (primjerice, glavni za posao, za progovore s menadžmentom, za neformalno druženje, za otpor menadžmentu itd.) Najbolje je ako se uloge formalnog i neformalnog vođe preklape, potpuno ili većim dijelom.
- 2) **uloge djelatnika** (izvršitelja): podređeni mogu imati sljedeće uloge – djelatnik orijentiran zadaćama, poslu; orijentiran međusobnim odnosima, opozicionari koji su uvijek protiv, poltron, koji su uvijek za šefovo mišljenje, kažnjenik koji namjerno čini sitne prekršaje da bi bio kažnjen, osamljenici, starosjedioci, pridošlice, itd.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) ; Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

13

## 3) Komunikacijski sustav neformalne organizacije

Pored sofisticiranog komunikacijskog sustava i potpune informatizacije, neformalna organizacija uspostavlja svoj neformalni komunikacijski sustav, koristeći kanala i linije komuniciranja formalne organizacije.

**Prednosti:** moguća je velika kompatibilnost obaju sustava komunikacije (iako do punog suglasja nikada ne dolazi), informacije se brže šire bez obzira na barijere u sustavu komuniciranja, pomaže u osobnoj orijentaciji, itd.

**Nedostaci:** može preuzeti, djelomično preuzeti ili presjeći formalne kanale komuniciranja, usporiti rad i radne procese, širiti netočne ili destruktivne informacije.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) ; Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

14

## 3) Komunikacijski sustav neformalne organizacije

Neformalni komunikacijski sustav teži biti brži od formalnog. U slučaju usporavanja ili zastoja formalnih kanala komunikacije, moguće je, osobito na neposrednoj razini rukovođenja, plasirati informacije kroz neformalni sustav.

Tipovi neformalnog komuniciranja:

- Tip 1:** jednostruko (osoba A komunicira s B putem upletenih osoba u lancu komunikacije),
- Tip 2:** neselektivna komunikacija sa svima,
- Tip 3:** Osoba A komunicira s drugim osobama prema zakonu vjerojatnosti,
- Tip 4:** Osoba A komunicira s onima kojima može vjerovati (ovaj tip najprimjereniji je neformalnom komuniciranju).

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) ; Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

15

## 3) Komunikacijski sustav neformalne organizacije

Menadžment mora moći sagledati i spoznati funkcioniranje komunikacijske mreže neformalne organizacije ne ulazeći u njezino razgrađivanje ili ograničavanje širenja informacija.

Menadžment treba prilagoditi svoje odlučivanje, svoje informacije i svoje kanale formalnih komunikacija postojećem sustavu neformalnih komunikacija u organizaciji.

Drugim riječima: neformalni sustavi komunikacije ne mogu se razgraditi ili suzbiti, već je potrebno prilagođavati im se i nastojati koristiti ih te ih posredno adaptirati.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) ; Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

16

## Odnos menadžera prema neformalnoj organizaciji

Menadžer mora prihvatiti činjenicu da u njegovoj organizaciji postoje neformalne grupe i neformalna organizacija kao organizacijska konstanta. Stoga je potrebno koristiti njene prednosti jer obje organizacije, formalna i neformalna, teže istome cilju. U tom smislu

**prva zadaća** menadžera je identifikacija pomaka u organizacijskom ustroju prema shemi organizacije, u tomovima rada i menadžmenta u svim funkcijama organizacije, a ponajprije u komunikaciji,

**druga zadaća** menadžera je identifikacija neformalnih grupa i njihovih vođa.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) ; Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

17

## Odnos menadžera prema neformalnoj organizaciji

**Treća zadaća** menadžmenta (osobito srednjeg) je usklađivanje i integracija parcijalnih ciljeva neformalnih grupa i ciljeva neformalne organizacije s glavnim ciljem formalne organizacije.

**Četvrta zadaća** menadžmenta je stvaranje i održavanje ravnoteže među neformalnim grupama, uz minimalno uplitanje formalnih menadžera u njihove odnose.

Neformalne grupe i organizacije često pružaju otpor odlukama menadžmenta, filozofira, otežava i odlaže postupanja, tražeći dodatna obrazloženja. Međutim, u kriznim situacijama, neformalna organizacija, u pravilu, podržava odluke menadžmenta.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) ; Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

18

## Odnos menadžera i klike

U neformalnoj organizaciji, osim neformalne grupe postoji i klika. Klika se razlikuje od neformalne grupe jer klika ne prihvaća cilj organizacije, destruktivna je i suprotstavlja se menadžmentu i cijeloj organizaciji. Autokratski je vodi vrlo snažna ličnost.

Klika je patološka pojava u organizaciji i nije ju moguće integrirati! Stoga ju je potrebno eliminirati tako što će se ukloniti vođa. Nestankom vođe, sljedbenici napuštaju svoj cilj, najčešće s otporom, prihvaćajući ciljeve organizacije.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) ; Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

19

## Odnos menadžera i klike

Vođa klike može se ukloniti na tri načina:

- **otpuštanjem** vođe, otkazom,
- **unapređenjem** vođe (postavši dijelom menadžerskog tijela, vođa ubrzo mijenja svoje stavove i ponašanje u odnosu na cilj organizacija). Postupak unapređenja vođe klike moralno je upitno i u pravilu izaziva nepovoljne reakcije djelatnika,
- **premještanjem** na drugu lokaciju.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2) ; Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

20

## Neformalna organizacija: zaključak

Sve prednosti neformalne organizacije i neformalnih grupa koje imaju svoje potencijale potrebno je prepoznati i uklopiti u ukupne funkcije organizacije (poduzeća) i u organizacijsko ponašanje.

Organizacijsko ponašanje može se dodatno objašnjavati pomoću uvida u funkcioniranje neformalne organizacije i neformalnih grupa. U neformalnim grupama djeluju svi mehanizmi grupne interakcije koji održavaju sve one procese koji se odigravaju i u formalnim grupama.

Neformalna grupa izražava one grupne interakcije koje potiču različite potrebe i interese čovjeka u cjelini, a ne samo čovjeka organizacije.

Organizacija kao druga menadžerska funkcija 2(2 ): Osnove menadžmenta 14(20) 2016./2017.

21

## Organizacijska kultura 15(20)



### Osnove menadžmenta

#### Veleučilište Baltazar Zaprešić

s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Preddiplomski stručni studij  
**Poslovanje i upravljanje**

Usmjerenje  
**Poslovna ekonomija i financije (PEF)**

**Akadska godina 2016./2017.**

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

1

### Osnove menadžmenta

#### Organizacijska kultura

**dr.sc. Antal Balog, predavač**

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

2

### Organizacijska kultura

Sadržaj nastavne jedinice

- 1) Pojava i značajne organizacijske kulture
- 2) Definiranje organizacijske kulture
- 3) Sadržaj organizacijske kulture
- 4) Klasifikacija i tipizacija organizacijske kulture
- 5) Tipovi organizacijske kulture
- 6) Menadžment i organizacijska kultura

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

3

### 1) Pojava i značenje organizacijske kulture

Početkom 80-tih organizacijska kultura dolazi u središte istraživanja organizacijskog ponašanja. Utvrđeno je da organizacijska kultura može biti značajan čimbenik u menadžmentu koji bitno doprinosi napretku organizacije.

Rezultati istraživanja (Peters, T.; Waterman, R.H.: *In search of Excellence*) omogućili su menadžmentu da utječe i upravlja organizacijskom kulturom organizacije i tako povećava uspješnost i učinkovitost poduzeća.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

4

### Čimbenici koji pridonose uočavanju postojanja organizacijske kulture

- **Opadanje konkurentne sposobnosti gospodarstva američkog gospodarstva:** potaklo je istraživanje tzv. mekih varijabli u organizaciji,
- **Japansko gospodarsko čudo,**
- **Promjena sustava vrijednosti:** dobit nije jedini kriterij uspješnosti već to postaje društveno odgovorno poslovanje poduzeća te drugi čimbenici,
- **Uvođenje organizacijskih promjena je lakše** ako se vodi računa o čimbenicima koji spadaju u organizacijsku kulturu.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

5

### Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je međudjelovanje (1) kulturne sredine (ili sredina), (2) organizacijskog ustroja i (3) funkcioniranja organizacije.

Organizacijska kultura je splet djelovanje tzv. nevidljivih čimbenika, na koje je teško utjecati i koje nisu sve vidljive.

Vidljivi elementi      STRUKTURA      1/10 do 1/3  
Nevidljivi elementi      KULTURA      1/3 do 9/10

*Slika: „Ledeni brijeg” organizacijske kulture*

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

6

## 2) Definiranje organizacijske kulture

„Kultura je skup svih procesa i tvorevina koje su nastale kao rezultat materijalne i duhovne intervencije čovjeka (ljudskog roda) u prirodi, društvu i u ljudskom duhu“ (Skledar).

„**Organizacijska kultura** je obrazac temeljnih postavki intervencije, otkrivanja i razvoja određene grupe koja uči rješavati probleme putem vanjske adaptacije i unutarnje integracije – koja radi onoliko dobro koliko smatra da vrijedno i misli o novim članovima na onoliko konkretan način koliko uočava, misli i osjeća u relaciji problema koje rješava“ (Schein).

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

7

## 2) Definiranje organizacijske kulture

Kavčić navodi sažetke definicija organizacijske kulture drugih autora:

- organizacijska kultura je kohezivna sila među ljudima u organizaciji,
- kolektivna volja članova organizacije i odnosi se na ono što članovi organizacije zaista žele i čine za svoj razvoj,
- skup uvjerenja i vrednota koje članovi prihvaćaju kao svoje i koji su postali interni u organizaciji,
- dublja razina temeljnih postavki i uvjerenja, koje su zajedničke članovima organizacije i koje djeluju na podsvjesnoj razini pa su temeljni, sam po sebi razumljiv način percepcije samoga sebe i svoga okruženja.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

8

## 2) Definiranje organizacijske kulture

**Organizacijska klima** je praktični izraz organizacijske kulture u dijelu organizacijskog ponašanja, a odnosi se na:

- subjektivna kvaliteta radne okoline koja utječe na ponašanje zaposlenih,
- psihološka atmosfera (emocionalna osnovica) koja proizlazi iz doživljaja okoline kao regulatora individualnoga i grupnoga ponašanja.

**Organizacijska potkultura** (supkultura): prepoznatljivi obrasci razmišljanja i ponašanja pojedinih skupina u organizaciji (profesionalci, menadžeri, stupanj i vrsta obrazovanja, spol, vjera, nacionalnost, itd.).

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

9

## 2) Definiranje organizacijske kulture

Organizacijska kultura je složen fenomen i može se izjednačavati s njezinim pojavnim oblicima: identitet organizacija, moral, zadovoljstvo u poslu, filozofija organizacije i organizacijska klima.

„Organizacijska kultura je relativno trajan i specifičan sustav temeljnih oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja, koji određuje organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinca i koje ga sačinjavaju“ (Bahtijarević-Šiber).

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

10

## 3) Sadržaj organizacijske kulture

Sastavnice organizacijske kulture dijele se na one koje su dostupne vanjskom opažanju i na one koje nije moguće neposredno opažati ali o njima možemo posredno zaključivati.

Sastavnice koje se mogu opažati i proučavati jesu sljedeće:

- 3.1. Vrijednosti i norme,
- 3.2. Stavovi i uvjerenja,
- 3.3. Tipični obrasci ponašanja,
- 3.4. Ideali i uzori,
- 3.5. Običaji i rituali,
- 3.6. Komunikacija i jezik (žargon),
- 3.7. Simboli,
- 3.8. Prepoznatljivi proizvodi / usluge.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

11

## 3.1. Vrijednosti i norme organizacijske kulture

**Vrijednosti** su relativno stabilne, trajne i temeljne koncepcije koje se odražavaju u *filozofiji* organizacije, sloganima, simbolima itd. One djeluju kao unutarnja kontrola u pojedincu. Pojedincima su one mjerilo pomoću kojega on usmjerava svoje ponašanje i vrednuje alternativne opcije djelovanja.

Za organizaciju je vrlo važno da se postigne što veća suglasnost između individualnih i organizacijskih normi jer se to odražava na suglasnost glede organizacijskih ciljeva.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

12

## 3.1. Vrijednosti i norme organizacijske kulture

Vrijednosti u organizaciji imaju sljedeće učinke u organizaciji:

- imaju integrativnu ulogu,
- potiču moralno poslovno ponašanje,
- razvijaju visoku razinu lojalnosti poduzeću,
- olakšavaju postizanje suglasnosti o ključnim ciljevima,
- potiču norme za učinkovit rad,
- smanjuju razinu stresa i napetosti na radu, itd.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

13

## 3.1. Vrijednosti i norme organizacijske kulture

**Norme organizacijske kulture** su dogovorena pravila radnog ponašanja (koja mogu biti pisana i nepisana) pomoću kojih se vrijednosti pretvaraju u stvarno ponašanje.

Norme nastaju iz interakcija između članova organizacije.

Uvjet za nastanak kulturne norme je zajednički cilj u organizaciji.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

14

### 3.2. Stavovi i uvjerenja

**Stavovi i uvjerenja** temelj su ljudskog ponašanja, a izražavaju se kroz ideale i načela koje imaju ljudi u organizaciji.

Stavovi i uvjerenja u organizacijskoj kulturu mogu se očitovati na sljedeće načine: ponos (svijest o pripadnosti organizaciji), lojalnost organizaciji, ekskluzivnost, inovacije, organizacijske promjene, itd. Stavovi i uvjerenja odražavaju etičku dimenziju koja je podloga djelovanju pojedinca i može biti normirana u etičkom kodeksu organizacije ili etičkom kodeksu profesije (primjerice, liječnički kodeks, etički kodeks odvjetnika, policije, itd.).

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

15

### 3.3. Tipični obrasci ponašanja

**Tipični obrasci ponašanja** u nekim situacijama i poslovima javljaju se u određenoj skupini, profesiji ili organizaciji. Pojedini obrasci ponašanja združuju se u obrazac (može se čuti izraz „*tako se to radi kod nas u poduzeću...*“).

Skupine se međusobno razlikuju po oblicima ponašanja (u menadžmen nekog poduzeća svi se oslovljavaju : „ti“ i zovu se po imenu, recepcionari različito komuniciraju sa starim i novim gostima, itd.



Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

16

### 3.4. Ideali ili uzori

**Ideali ili uzori** nastaju temeljem stvarnog uspjeha menadžera ili stručnjaka, njihovog autoriteta ili karizme. Ono postaju *heroji* simbolizirajući željena postignuća u organizaciji.

Ti heroji mogu biti i osobe izvan organizacije, ali su to najčešće osobe koje su utemeljile organizaciju, uspješno je vode niz godina, inovatori, itd.

Ideali ili uzori u organizaciji mogu biti i povijesne ličnosti ili neke druge osobe koje su povezane s organizacijom. Ideali ili uzori najviše plijene mlađe radnike i menadžere koji su na početku svog životnog puta ili karijere.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

17

### 3.5. Običaji ili rituali (obredi, ceremonije)

**Običaji ili rituali (obredi, ceremonije): ustaljeni oblici ponašanja u različitim prigodama** koje teže postati tradicijom.

Primjerice, ceremonija dodjele godišnjih priznanja, uvođenje novog djelatnika u posao, promocija diplomanata, itd. Ustaljeni oblici ponašanja predstavljaju oblik identifikacije pojedinca ili skupine s organizacijom (poduzeće, škola, država itd.) Običaji ili rituali (obredi, ceremonije) najčešće predstavljaju oblik nepisanih pravila ponašanja (poslovnih tajnica, menadžera, komercijalista) uporaba automobila, održavanje proslava, svečanih i drugih sjednica, itd.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

18

### 3.6. Komunikacija i jezik

Budući da je značaj komunikacije organizacije sličan živčanom sustavu organizma, za učinkovito komuniciranje važan je odnos formalnog i neformalno komuniciranja.

Taj odnos se razlikuje u različitim organizacijama. Otuda je važno pitanje kojem obliku komunikacije više vjeruju zaposlenici.

Osim razlika u formalnom i neformalnom obliku komunikacije, razlikuju se oblici komunikacije između pojedinih organizacijskih dijelova organizacije odnosno pojedinih formalnih i neformalnih skupina

Žargon (kolokvijalizmi) jezik je pojedinih supkultura, bile one formalne ili neformalne kao i stupanj formalnosti u ophođenju.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

19

### 3.7. Simboli

Jedno od vidljivih obilježja koje je izraz stupnja organizacijske kulture jesu različiti simboli. Oni najčešće ukazuju na status prema okruženju i status u organizaciji (vanjski znak i obilježje organizacije i unutarnji statusni simboli).

Simboli zahtijevaju umjetničko oblikovanje (logotip poduzeća, marka proizvoda, robna marka, itd.).

U nekim je profesijama vanjski simbol su odore, oznake čina, odličja, značke (policije, inspektora, itd.).

Unutar organizacija razvijaju se različiti unutarnji statusni simboli koji označavaju važnost radnog mjesta, funkcije ili profesije (luksuzni ured, kreditne kartice firme, poseban parking, mjesto ureda na višem ili najvišem katu, itd.).

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

20

## 4) Klasifikacija i tipizacija organizacijske kulture modeli

Pojedine organizacije naglašavaju pojedine elemente organizacijske kulture u svojoj strategiji promjena ili unapređenja.

Stariji autor koriste pojam modela organizacijske kulture, a mlađi modele organizacijske kulture.

Modeli organizacijske kulture su:

- Parsonsov AGIL model organizacijske kulture,**
- Ouchijev model organizacijske kulture,**
- Petters-Watermanov model organizacijske kulture.**

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

21

## AGIL model: sociološki pristup

Ovaj model usmjeren je na razvoj okvira potrebnog za objašnjenje i razumijevanje sadržaja i vrijednosti u organizacijskoj kulturi (primjerice, poduzeća, ustanove itd.).

**A: adaptation** (sposobnost prilagodbe promijenjenim okolnostima),

**G: goal attainment** (sposobnost postizavanja i strukturiranja ciljeva),

**I: integration** (sposobnost povezivanja i integriranja različitih dijelova organizacijskog sustava),

**L: legitimacy** (pravno reguliran položaj organizacije, pravo opstanka razvoja i prihvatanja).

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

22

## Ouchiev model: rad sustava

Ouchi je analizirao organizacijsku kulturu u brojnim poduzećima i klasificirao ju je na japansku, *tip Z* u SAD-u i tipična američka poduzeća. Identificirao je razlike i identičnosti u sedam obilježja kulturnih vrijednosti prema: stalnosti zaposlenja, načinu vrednovanja, karijeri, načinu donošenja odluka, brizi za ljude i odgovornosti.

Naredni prikaz pokazuje velike razlike u sustavu vrijednosti kako po tipovima organizacija, tako još više između japanskih i američkih poduzeća jer ona djeluju u različitim kulturološkim okruženjima.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

23

## Ouchiev model: rad sustava

Kulturne vrijednosti	Japanska poduzeća	Kompanije tipa Z (hibridni oblici)	Američke kompanije
Stalnost namještenja	Doživotno	Dugotrajno	Kratkotrajno
Vrednovanje	Sporo i kvalitativno	Sporo i kvalitativno	Brzo i kvantitativno
Karijera	Vrlo dalekosežna	Umjereno dalekosežna	Ograničena
Donošenje odluka	Grupno i jednodušno	Grupno i jednodušno	Individualno ili strukturirano
Briga za ljude	Potpuna	Potpuna	Ograničena
Odgovornost	Grupna	Individualna	Individualna

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

24

## Petters-Watermanov pristup

Ovaj dvojac sačinili su statistički uzorak i opisali uspješna poduzeća.

Obilježja izvrsnih poduzeća su sljedeća:

- Usmjerena su na akciju,
- Njeguju dobre odnose s klijentima i dobavljačima,
- Potiču samostalnost, inicijativu i poduzetništvo,
- Potiču produktivnost ljudi,
- Razvijaju dobar, neposredni, kooperativni menadžment,
- Dobri su i prisni odnosi i kontakti,
- Formalnosti su jednostavne a osoblje je ljubazno,
- Stimuliraju otvorenu ali čvrstu organizaciju.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

25

## 5) Tipovi organizacijske kulture

Istraživanje organizacijskih kultura pomoću modela ne daju dobre rezultate ponajviše zato što su metodološki pristupi u analizi dimenzija socijalne kulture u većini slučajeva različiti.

Razmotri ćemo dva tipa organizacijske kulture koja su po svojim polazištima na suprotnim stranama:

- Scholzova tipologija** organizacijske kulture,
- Handyjeva tipologija** organizacijske kulture.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

26

### a) Scholzova tipologija organizacijske kulture

**Scholz u svojoj tipizaciji** organizacijskih kultura vodi računa o tri dimenzije temeljem kojih diferencira čitav niz različitih tipova organizacijske kulture:

- 1) sklonost organizacije ka kontinuitetu ili prema promjenama,
- 2) unutarnje stanje organizacije: procedura odlučivanja i rješavanja problema,
- 3) odnosi organizacije s okolinom i posljedice tih odnosa na probleme ljudi u organizaciji,
- 4) organizacija koja strukturira *procesnu kulturu*.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

27

### a) Scholzova tipologija

Ad 1. Primjenom prve Scholzove dimenzije, sklonost organizacije ka kontinuitetu ili prema promjenama (stabilnost promjena), definirani su sljedeći tipovi organizacijskih kultura:

- **stabilna kultura** koja je orijentirana unutra i prema prošlosti,
- **reaktivna kultura** koja prihvaća minimum rizika,
- **anticipativna kultura** koja prihvaća uobičajene rizike i planira,
- **istraživačka kultura** koja je orijentirana prema okolini, prihvaćaju promjene i načelo omjera dobiti i rizika,
- **kreativna kultura** koja je izrazito otvorena prema okolini, prihvaća visoke rizike i traga za inovacijama i promjenama.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

28

### a) Scholzova tipologija

Ad 2. Primjenom druge Scholzove dimenzije, unutarnje stanje organizacije (procedura odlučivanja i rješavanja problema), definirani su sljedeći tipovi organizacijske kulture:

- **proizvodna organizacijska kultura** koju obilježavaju visoki standardi radnih postupaka s mogućnošću male stručne kreacije,
- **birokratska organizacijska kultura** koja rangira poslove, specificira prava i obveze kao osnovu pozicije i moći pojedinca,
- **profesionalna organizacijska kultura** koja ima razgranatost zadataka te zahtijeva visokostručni rad specijalista te podrazumijeva kompetenciju.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

29

### a) Scholzova tipologija

Ad 3. Primjenom treće Scholzove dimenzije: odnosi organizacije s okolinom i posljedice tih odnosa na probleme ljudi u organizaciji, definirani su sljedeći tipovi organizacijske kulture:

- **organizacijska kultura čvrstih i hrabrih momaka** stvara se u poslovima visokih rizika, brzog *feedback*-a za odluke i akcije,
- **organizacijska kultura puno rada i puno zabave obilježava** poslove niskog rizika, brzog *feedback*-a a zasniva se na timskom radu i zajedničkom rješavanju problema,
- **organizacijska kultura kladam se na svoju organizaciju** prepoznatljiva je po zahtjevnim odlukama s velikim ulozima i dugoročnim učincima gdje se čeka i po nekoliko godina do prvih rezultata ulaganja rada i sredstava.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

30

## a) Scholzova tipologija

Ad 4. Primjenom četvrte Scholzove dimenzije: organizacija koja strukturira procesnu kulturu prepoznatljiva je u organizacijama koje ne nameću nikakav ili mali rizik i koje su orijentirane prema hijerarhiji, odnosno koncentrirane na to da posao uspješno obavlja, a ne na rezultate i uspješnost.

Ti tipovi organizacijske kulture mogu se prepoznati u cijeloj organizaciji ili u nekim njezinim dijelovima (ovisno o parcijalnim ciljevima i zadaćama koje imaju).

Organizacijska procesna kultura usmjerena je „kulturu odvijanja svih procesa u organizaciji“ (radni, upravljački, rukovodni, itd.).

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

31

## b) Handyjeva tipologija organizacijske kulture

Ova tipologija opisuje sljedeća četiri tipa organizacijske kulture:

**1) Kultura moći** (autokratska kultura): ima jaku središnju figuru, odnosno sjedište moći i utjecaja od koje teče sva komunikacija po funkcijama ili linijskim kanalima.

Uspješnost takvih organizacija ovisi o kvaliteti tih središnjih osoba, međusobnom ponašanju i dobrim komunikacijama. Te organizacije su pouzdane koje brzo reagiraju na promjene. Problem im je veličina jer ovakav način rada ograničava rast.

Međutim, u većim organizacijama ovog tipa kulture razvija se decentralizirano odlučivanje pomoću mreže manjih organizacijskih jedinica.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

32

## b) Handyjeva tipologija

**2) Kultura uloga** (birokratska kultura) specifična je za birokratski ustroj organizacije i temelji se na linijama *prava i procedura*. Jako su izražene organizacijske uloge (funkcije) opisi poslova, brojna pravila koja ponekad postaju važnija od ljudi.

Moć se temelji na funkcijama i pozicijama u organizacijskoj hijerarhiji, a radni procesi nastoje postići visoku stabilnost i usmjerenost na procese, manje na rezultate.

Osobine: neosjetljivost na promjene, predvidljivost postupaka i sigurnost zaposlenih. Promjene, veće ili manje, doživljavaju se kao prijetnje – veće ili manje!

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

33

## b) Handyjeva tipologija

**3) Timska kultura** usmjerena je zadaće, projekte, akcije i slučajeve u kojima tim potiču aktivnosti individualnih intelektualnih potencijala i onemogućavaju dominaciju rukovodstva.

Ova kultura podrazumijeva dominaciju organizacijskog ustroja (matričnog, projektnog i sl.) koja omogućava brzo restrukturiranje na drugi zadatak.

Autoritet pojedinca temelji se na njegovom znanju, a ne funkciji ili kapitalu. Naglasak je na grupi, stručnosti i efikasnosti te na fleksibilnom ustroju.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

34

## b) Handyjeva tipologija

**4) Kultura pojedinca:** središnja točka su pojedinci, a organizacija i njezin ustroj samo su okvir za ostvarivanje ciljeva pojedinca.

Cilj organizacije postoji samo zbog pojedinačnog cilja (primjerice, projektni biro, konzultantske organizacije, posredničke organizacije, itd.).

Ovaj oblik organizacijske kulture nije čest, ponajviše jer su suvremeni poslovni problemi odviše složeni da bi ih rješavala jedna osoba.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

35

## 6) Menadžment i organizacijska kultura

Organizacijsku klimu u poduzeću stvaraju menadžeri, osobito oni koji su na vrhu hijerarhijske ljestvice.

Vrijednosti (uvjerenja što je ispravno a što nije) koje su oni usvojili, prenose u organizaciju u kojoj rade.

Također, neke od *tvrdih* promjena u organizacijskoj kulturi trebaju doći s *dna* organizacije.

Istraživanja pokazuju naglašenost uloge menadžmenta u upravljanju organizacijskom kulturom:

- upravljanje promjenama,
- kreiranje organizacijskog ponašanja,
- održavanje dobrih međuljudskih odnosa.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

36

## Utjecaj menadžmenta na organizacijsku kulturu

Menadžerski postupci kojima se može utjecati na organizacijsku kulturu:

- a) prihvaćanje postojanje organizacijske kulture u poduzeću,
- b) učenje organizacijske kulture,
- c) promjene organizacijske kulture.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

37

## a) Prihvaćanje postojanje organizacijske kulture

Najviši rukovodioci moraju biti svjesni da postoji sustav organizacijske kulture kao izraz prihvaćenih vrijednosti i ponašanja ljudi u procesu rada u organizaciji.

Potrebno je razumijevanje organizacijskih vrijednosti uklopiti u organizaciju kao dio njezine strategije. To je moguće činiti učinkovitom komunikacijom nižeg i srednjeg menadžmenta se visokim.

U odnosu na mogućnost utjecaja organizacijske kulture na poslovnu strategiju poduzeća, menadžment ima jedan od četiri načina:

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

38

## a) Prihvatanje postojanje organizacijske kulture

- 1) Ignoriranje organizacijske kulture, pri čemu nastaju konflikti,
  - 2) Utjecaj na promjenu nekih elemenata organizacijske kulture koji bi tada omogućili prihvaćanje strategije,
  - 3) Dugoročne strategijske promjene zajedno sa strategijskim promjenama svih sastavnica organizacijske kulture,
  - 4) Prilagoditi poslovnu strategiju organizacijskoj kulturi.
- Cilj menadžmenta je međusobna usklađenost poslovne strategije i organizacijske kulture. Njihova neusklađenost može demotivirati zaposlene te blokirati određene poslovne procese.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

39

## b) Učenje organizacijske kulture

Menadžerski aspekt učenja organizacijske kulture odigrava se procesom socijalizacije. (Socijalizacija je proces kroz koji pojedinac postaje društvu prilagođeno socijalno biće, koje je naučilo određene načine ponašanja: komunikacija, učenje, rad, zabava itd.).

Menadžeri trebaju, uz promatranje i socijalne interakcije, postupno prihvaćati određene obrasce ponašanja, naročito na razini prihvaćanja supkultura odgovarajućih profesionalnih skupina ili organizacijskih jedinica.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

40

## b) Učenje organizacijske kulture

Mogući komunikacijsko-kulturni obrazac ideje jednog novog posla:

- pojedinac ima ideju za novi posao- pronalazi nekoliko suradnika koje uvjeri da sudjeluju u kreiranju tog novog posla,
- ta mala grupa idejnih nositelja, kreira i predviđa sve organizacijske, kadrovske, financijske i druge pretpostavke,
- na toj se točki i ostali iz organizacije informiraju, donose odgovarajuće odluke i pristupaju poslu.

Učenje organizacijske kulture prikazan je u sljedećoj tablici:

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

41

## b) Učenje organizacijske kulture

Kultura organizacije	Proces odlučivanja	Mogući negativni učinci
Stavovi i uvjerenja	Formulacije problema	Pojednostavljanje, rasplinjavanje
Rituali i ceremonije	Zajedničko definiranje alternativa	Mišljenje grupa, konformizam
Jezik, sustav govora	Selekcija alternativa	Jednostavnost bez kriterija
Idoli, skupine, vrijednosti	Odabir rješenja	Shematizam

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

42

## c) Promjene organizacijske kulture

Neki menadžeri smatraju da postojeći djelotvorni model organizacijske kulture ne treba dirati (*Ne mijenjaj konja koji dobro vuče*). Međutim, *dobro je najveći neprijatelj najboljega!*

Poboljšavanje organizacijske kulture uvijek ima za posljedicu porast učinkovitosti i uspješnosti u poslovanju!!

Promjene u organizacijskoj kulturi mogu trajati između 5 i 10 godina, jer zahtijevaju promjene vrijednosti, simbola, mitova i ponašanja.

Potrebno je razumjeti postojeću kulturu, prepoznati poželjnu potkulturu te nagrađivati one koje je provode u život.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

43

## c) Promjene organizacijske kulture

Postoji čitav niz modela i postupaka za promjenu organizacijske kulture.

Model promjene organizacijske kulture koji navodi Gagliardi ima četiri faze:

**Prva faza:** menadžment ponudi neku novu viziju cilja i njemu primjerene uloge pojedinih članova organizacije.

**Druga faza:** nova se vizija počinje ostvarivati kada članovi počnu posao obavljati na novi način i to je kritična faza. Članovi organizacije s vremenom mogu prihvatiti novu praksu, a ako se ona pokaže uspješnom, menadžment nudi nove mogućnosti. U protivnom se sve vraća na stare obrasce.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

44

## c) Promjene organizacijske kulture

**Treća faza:** novi obrasci ponašanja potvrđuju se u praksi a organizacija se preusmjerava od promatranja na razumijevanje učinaka ponašanja.

**Četvrta faza:** novi način ponašanja mijenja vrijednosti do te mjere da ih članovi organizacije više ne smatraju novima, već poželjnima.

B. Jokić navodi tipičan tijek promjene organizacijske kulture u našim uvjetima:

- 1) Preživjeli obrasci organizacijske kulture vode organizaciju u krizu,
- 2) nastupa nesigurnost, obrasci ponašanja gube uvjerljivost, propituju se i kritiziraju.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

45


## c) Promjene organizacijske kulture

- 3) organizacijska *kultura iz sjene* dolazi u prvi plan ili novo rukovodstvo nastoji izgraditi nove obrasce ponašanja,
  - 4) stara i nova organizacijska kultura dolaze u skube,
  - 5) nakon što nove kulturne orijentacije uspiju ovladati krizama i sukobima, one se postupno prihvaćaju od članova organizacije,
  - 6) razvija se nova organizacijska kultura s novim sastavnicama.
- Proces promjene organizacijske kulture obično počinje nakon i tijekom promjena u tehnologijama, u organizaciji i promjenom kadrova. Takve promjene nose potencijal za *resetiranje i reorganiziranje* sustava vrijednosti, uvjerenja, stavova i normi.

Organizacijska kultura: Osnove menadžmenta: 15(20) 2016./2017.

46

# Ljudski potencijali organizacije (1) 16(20)

 **Osnove menadžmenta**

Veleučilište Baltazar Zaprešić  
s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Preddiplomski stručni studij  
**Poslovanje i upravljanje**

Usmjerenje  
**Poslovna ekonomija i financije (PEF)**

Akademski godina 2016./2017.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017. 1

**Osnove menadžmenta**

**Ljudski potencijali organizacije 1(2)**

dr.sc. Antal Balog, predavač

*Ako želite razumjeti druge, počnite od sebe.*

O. Wilde

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017. 2

**Ljudski potencijali organizacije**

1. Osnovni pojmovi koji se odnose na ljudske potencijale
2. Razvoj ljudskih potencijala kao funkcija organizacije
3. Područja djelovanja pojedinih strategija
4. Menadžment promjena i ljudski potencijali

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017. 3

**1. Osnovni pojmovi koji se odnose na ljudske potencijale organizacije**

Ekonomski i organizacijski teorija resurse organizacije svrstava u tri skupine:

- 1) **Materijalno-financijski resursi** (sirovine, materijali, energija, imovina, financijska sredstva, financijski potencijal),
- 2) **Tehnološko-organizacijski resursi** (znanost, tehnika, tehnologija, *know-how*, informacije, organizacija rada itd.),
- 3) **Ljudski (kadrovski) resursi (potencijal)**: svi zaposleni i oni koji se pripremaju za poslove te menadžment sa svojim sposobnostima, znanjima, vještinama, navikama, drugim osobinama ličnosti, svojom motivacijom, kulturom, itd.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017. 4

**1. Osnovni pojmovi koji se odnose na ljudske potencijale organizacije**

Ljudski resursi su najvažniji jer svojim znanjem stvaraju i pokreću sve ostale resurse. Bez ljudi svi ostali resursi su *mrtvi kapitali*.

**Pojedinci** u organizaciji često se nazivaju radnik, djelatnik, zaposlenik, namještenik, službenik, dužnosnik, rukovoditelj, menadžer, volonter, itd.

U značenju ukupnosti ljudskog potencijala organizacije ili neke zajednice poznati su termini: radna snaga, personal, kadrovi, ljudski resursi, ljudski potencijali, ljudski kapital, itd.

U klasičnom kapitalizmu i totalitarnom socijalizmu cjelokupni ljudski potencijal dijelio se na radnu snagu (ljudu na tržištu rada) i na kadrove (koji su predstavljali neku vrstu elite, vodstva, menadžmenta).

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017. 5

**1. Osnovni pojmovi koji se odnose na ljudske potencijale organizacije**

**Radna snaga** je ukupnost fizičkih i umnih sposobnosti koje postoje u tjelesnoj, živoj čovjekovoj ličnosti koje stavlja u pokret kad god proizvodi upotrebne vrijednosti ma koje vrste (A. Dragičević)

**Kadrovi** obuhvaćaju skup osoba u jednoj struci, osposobljene za obavljanje nekog posla, funkcije ili zanimanja u nekoj organizaciji. I informatičkom dobu, kadrovi označavaju sve osobe koje se pripremaju za rad, sve zaposlene te osobe u mirovini čije se iskustvo i znanje može iskoristiti i savjetodavnom smislu ili u kritičnim situacijama.

Sredinom 80-tih godina 20. stoljeća sve se više koriste izrazi poput: ljudski resursi, ljudski potencijali, kadrovski potencijali, kadrovski resursi i ljudski kapital.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017. 6

**Ljudski potencijali i ljudski kapital**

**Ljudski potencijali** (*human resources*) obuhvaćaju sve sposobnosti, znanja, osobine ličnosti, inventivnost, kreativnost itd. što ih ljudi posjeduju isto u organizaciji samo djelomice aktualiziraju. Budući da se dio toga ne aktualizira, a dalje se razvija i mijenja, osobito učenjem, ljudi uvijek posjeduju jedan dio neiskorištenog potencijala koji ih čini najvrjednijim resursom organizacije.

**Ljudski kapital** (*human capital*) je koncept koji posebno ističe ulogu znanja, obrazovanja i sposobnosti ljudi da vođenje i unapređenje gospodarstva i unapređenje društva.

T. A. Stewart razlikuje individualni i kolektivni ljudski kapital te ukazuje na potrebnu *kritičnu masu* kapitala za ostvarenje optimalnih učinaka u poduzeću ili u drugoj organizaciji.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017. 7

**Razlika između kadrova i ljudskih potencijala**

**Kadrovska** (personalna) funkcija nije u pravom smislu poslovna funkcija organizacije, već samodostatna funkcija koja se bavi ljudima, njihovim posebnim problemima. Ovo je poslovna filozofija u kojoj su ljudi sredstvo, čimbenik i trošak.

**Funkcija menadžmenta ljudskih potencijala** „okrenuta je realizaciji poslovnih ciljeva i strategije poduzeća, rješavanju poslovnih problema, kvaliteti, potrošačima, općoj organizacijskoj uspješnosti i razvoju organizacije. U ovoj poslovnoj filozofiji ljudi su razvojni resurs, temeljna stratejska prednost i najrentabilnija investicija u razvoj organizacije. Termin *ljudski potencijali* (*precizan ekonomsko-organizacijski pojam*) daje ljudskom čimbeniku dinamičku dimenziju u organizaciji, implicirajući mogućnost razvoja i prilagodbe, što je primjereniji termin u suvremenom svijetu, koji se sve brže mijenja.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017. 8



## Klasifikacija funkcija organizacije (Sikavica i Novak)

- proizvodna funkcija,
- nabavna funkcija,
- razvojna funkcija,
- funkcija upravljanja ljudskim resursima,
- prodajna funkcija,
- financijska funkcija.

te razne infrastrukturne službe: informatička služba, služba za organizaciju, kontroling, pravna služba, planska i statistička služba, opća služba, itd.

Druge klasifikacije: poslovne funkcije, funkcije potpore te zajedničke funkcije.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

9

## Klasifikacija funkcija organizacije

Suvremena podjela funkcija temelji se na kriteriju operativnost – regulativnost:

- 1) Operativne (poslovne) funkcije,
- 2) regulacijske funkcije (upravljanje, rukovođenje i izvršavanje te menadžment kao način obavljanja regulacijskih funkcija).

**Funkcija razvoja ljudskih potencijala je temeljna poslovna funkcija organizacije i funkcija menadžmenta!**

Ova funkcija je zajednička funkcija na razini strategije, politike i odlučivanja u organizaciji, te je obavljaju menadžeri različitih razina.

Na operativnoj razini obavljaju je službe i stručnjaci za razvoj ljudskih potencijala.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

10

## 2. Razvoj ljudskih potencijala kao treća menadžerska funkcija

Zadaci menadžmenta u razvoju ljudskih potencijala imaju dvije skupine zadataka:

- 1) kao poslovna funkcija organizacije ljudski potencijali obuhvaćaju skupinu procesa i organizacijskih oblika potrebnih za izvršenje poslovnih procesa u okviru te funkcije,
- 2) kao menadžerska funkcija razvoja ljudskih potencijala obuhvaća definiranje strategije i politike, izbor menadžerskih kadrova, ocjenjivanje i vrednovanje, razvoj karijere, upravljanje promjenama, itd.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

11

## 2. Razvoj ljudskih potencijala kao poslovna funkcija organizacije



Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

12

## Redoslijed procesa MLJP prema Vujiću i Čamiloviću



Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

13

## Redoslijed procesa menadžmenta ljudskih potencijala prema S. Marušiću



Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

14

## 2. Razvoj ljudskih potencijala kao menadžerska funkcija

Poslovnim strategijama i politikama definiraju se dugoročni ciljevi, funkcioniranje i razvoj organizacije te se dimenzioniraju potrebni resursi.

Razvoj ljudskih potencijala određuje brojni čimbenici: korporativna, poslovna, funkcionalne i razvojna strategija, te čitav niz ostalih društvenih, ekonomskih, kulturoloških, političkih faktora.

Budući da je strategija razvoj ljudskih potencijala složena aktivnost menadžmenta i struke, razvili su se brojni modeli i pristupi koji osiguravaju ekspertni pristup i preglednost u definiranju strategije. (Cilj svake strategije mora biti jasan svakome u organizaciji!) Primjer: *Schulerov 5-P model*.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

15

## Schulerov 5-P model

Aktivnosti strategije menadžmenta ljudskih potencijala

- P – 1: **Filozofija** (eng. *philosophy*): Kako tretiramo i vrednujemo ljude u organizaciji – poduzeću,
- P – 2: **Politika**: smjerovi aktivnosti usklađivanja zahtjeva poslovanja i programa razvoja ljudskih potencijala,
- P – 3: **Programi**: artikulacija strategije ljudskih potencijala kroz koordinaciju promjena koje su potrebne da se ljudi prilagode promjenama koje će uslijediti u poslovanju,
- P – 4: **Praksa**: vođenje i upravljanje procesima razvoja ljudskih potencijala i definiranje organizacijskih uloga,
- P – 5: **Procesi**: formulacija i implementacija svih aktivnosti i nositelja.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

16

## Schulerov 5-P model

Osnovna ideja na kojoj počiva 5 – P model jeste odgovor na pitanje:

Kako uporabiti ljudski potencijal, respektirajući sve čimbenike, da bi se zadovoljile i uskladile strategijske potrebe i ciljevi organizacije (poduzeća) te potrebe i ciljevi razvoja ljudi u organizaciji (poduzeću)?

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

17

## Strategije ljudskih potencijala

U većim organizacijama one se strukturiraju prema razinama menadžmenta:

1. **Globalna (opća) strategija:** proizlazi iz misije i obuhvaća strategijske ciljeve, određuje strategijska područja, definira alokaciju resursa i pored financijsko-materijalnih obuhvaća i kvalitativne ciljeve (socijalni razvoj, organizacijsku kulturu, itd.).
2. **Poslovna strategija:** po poslovnim segmentima razrađuju se ciljevi, povezuju se s resursima za njihovo izvršenje i zadužuju organizacijske jedinice za provedbu, vodeći računa o usklađenosti s globalnom strategijom.
3. **Funkcijska strategija:** na pojedinim funkcijskim područjima (razvoj, proizvodnja, marketing i prodaja, financije, ljudski potencijali itd.) realiziraju se poslovne i globalne strategije organizacije.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

18

## Funkcijske strategije ljudskih potencijala

Funkcijske strategije pridonose ostvarenju poslovnih strategija i globalnih strategija na pojedinim funkcijskim područjima (proizvodnja, prodaja, financije, marketing itd.)

Opis	Globalna strategija	Poslovna strategija	Funkcijske strategije
Područje djelovanja	Poduzeće kao cjelina	Poslovne jedinice poduzeća	Funkcije organizacije zemljopisno područje, korisnici itd.
Posebnosti	Opće usmjerenost	Stvarna i operativna usmjerenost	Aktivna i usmjerena na realizaciju u praksi

Prilikom odlučivanja o globalnoj strategiji menadžment se može izabrati strategiju rasta, strategiju stabilnosti ili za defanzivnu strategiju. Poslovna strategija može biti strategija niskih troškova, strategiju diferencijacije proizvoda ili usluga i strategiju usmjerenosti na određeni tržišni segment.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

19

## 3. Područja djelovanja ljudskih potencijala

- 3.1. Politika razvoja ljudskih potencijala (kadrovska funkcija)
- 3.2. Ciljevi, principi i kriteriji za odlučivanje u području razvoja ljudskih potencijala organizacije,
- 3.3. Metode, postupci i sredstva realizacije konkretnih zadaća u području razvoja ljudskih potencijala,
- 3.4. Razvoj ljudskih potencijala kao poslovna funkcija organizacije,
- 3.5. Organizacijski oblici stručnog rada u funkciji razvoja ljudskih potencijala,
- 3.6. Procesi rada na razvoju i korištenju ljudskih potencijala organizacije.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

20

## 3.1. Politika razvoja ljudskih potencijala

Pojam politike u terminologiji menadžmenta: **Politika je okvir za realizaciju poslovne strategije u nekoj poslovnoj funkciji, odnosno politika je okvir u kojemu menadžeri donose konkretne odluke.**

Poslovnih politika ima u istom broju koliko i poslovnih strategija, a unutar funkcijskih strategija definiraju se mnoge parcijalne politike.

Primjerice: temeljem strategije razvoja ljudskih potencijala definira se politika razvoja i korištenja ljudskih potencijala (kadrovska politika), a iz nje se deriviraju parcijalne politike kao što su: politika zapošljavanja, politika nagrađivanja, politika obrazovanja, politika napredovanja, itd.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

21

## 3.1. Politika razvoja ljudskih potencijala

Temeljem poslovne strategije određuju se poslovne politike i poslovni ciljevi organizacije.

Nakon što se definira strategija razvoja ljudskih potencijala, temeljem nje definira se politika razvoja ljudskih potencijala (kadrovska politika) organizacije, potom se unutar te politike definiraju primjerice, *politika zapošljavanja, politika motiviranja djelatnika, politika obrazovanja*, itd.

**Politika razvoja ljudskih potencijala organizacije je sredstvo za realizaciju poslovne politike i skup konkretnih ciljeva koje određuju funkciju razvoja ljudskih potencijala kao poslovnu funkciju.**

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

22

## 3.1. Politika razvoja ljudskih potencijala

Politika razvoja ljudskih potencijala je sustav načela, normi, postupaka i odluka i pitanjima razvoja ljudi, koji su utemeljeni na stručnim dostignućima i prihvaćeni od strane menadžmenta kao dio poslovne politike.

Politika razvoja ljudskih potencijala ima elemente: (1) **ciljeve**, (2) **načela**, (3) **kriterije odlučivanja** i (4) **metode, postupke i sredstva**.



Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

23

## 3.2. Ciljevi za odlučivanje u području ljudskih potencijala

- 1) Postizanje kadrovske *strukture* skladno strukturi rada,
  - 2) Osiguranje takvih radnih uvjeta da se stvore *uvjeti i mogućnosti* za obrazovanje, kulturne, političke, športske i druge aktivnosti,
  - 3) Osiguranje profesionalnog *razvoja i napredovanja* sukladno mogućnostima organizacije i pojedinca,
  - 4) *Humanizacija* odnosa na radu u cilju povećanja motivacije i povećanja produktivnosti,
  - 5) Uspostava mehanizama *obrane od samovolje* i drugih oblika neprimjerenog ponašanja u međuljudskim odnosima.
- Svi ovi pojedinačni ciljevi politike razvoja ljudskih potencijala trebaju pridonijeti općem cilju: **formiranje i razvoj svakog djelatnika i menadžera kao kompleksne ličnosti.**

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

24

### 3.2. Principi za odlučivanje u području ljudskih potencijala

- 1) **Adekvatnost izbora** ljudi na radna mjesta i funkcije temeljem znanja, sposobnosti, motivacije i etičkih vrijednosti,
- 2) **Selektivnost** temeljem zdrave konkurencije znanja i sposobnosti s mogućnošću zamjene onih ljudi koji ne obavljaju posao ili dužnost na očekivani način,
- 3) **Stalnost obrazovanja i profesionalnog razvoja** (cjeloživotno obrazovanje),
- 4) **Informiranje** u svim aspektima koji se tiču djelatnika ili menadžera,

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

25

### 3.2. Principi za odlučivanje u području ljudskih potencijala

- 5) Materijalno i nematerijalno **stimuliranje** ljudi za rad,
- 6) **Dugoročnost politike** razvoja ljudskih potencijala,
- 7) **Socijalna sigurnost**,
- 8) **Efikasnost postupaka** u korištenju i razvoju ljudskih potencijala,
- 9) **Odgovornost** menadžera i stručnjaka.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

26

### 3.2. Kriteriji za odlučivanje u području ljudskih potencijala

Ugrađuju se u normativne akte, konkretni su i neposredno se primjenjuju u operativi.

Klasifikacija prema **obvezatnosti**:

- **obvezni kriteriji**: uvijek se primjenjuju, ugrađeni su u akte,
- **pomoćni kriteriji**: kada se pomoću obveznih ne može donijeti odluka.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

27

### 3.2. Kriteriji za odlučivanje u području ljudskih potencijala

Klasifikacija prema **sadržaju**:

- **ekonomski kriteriji**: ekonomski učinci odlučivanja),
- **etički kriteriji**: kod odluka vezanih za standard ili za slučajeve kada se neki ciljevi postižu kršenjem etičkih normi: veći profit uz smanjenje plaća, produženje radnog vremena bez naknade, itd.
- **pravni kriteriji**: koji proizlaze iz zakona i normativnih akata organizacije,
- **socijalni kriteriji**: obvezatni ili pomoćni kriteriji prilikom rješavanja socijalnih i drugih problema (dokup staža, stipendije za djecu zaposlenika i slično).

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

28

### 3.3. Metode, postupci i sredstva za realizaciju konkretnih zadata u području razvoja ljudskih potencijala

**Za kreiranje poslovne politike** koriste se različite metoda, prije svega istraživačke. Izbor metoda, postupaka i sredstava koji će se koristiti u kreiranju poslovne politike samostalno utvrđuje organizacija i ona ovisi o potencijalu stručnjaka koji rade na tim poslovima.

**Za provođenje poslovne politike** razvoja ljudskih potencijala organizacije koristi se druga skupina metoda koje obuhvaćaju razne upravljačke, analitičke, stručne, administrativne i druge postupke. Ti postupci obavljaju se prema utvrđenim procedurama tijekom različitih procesa (primjerice, postupak zasnivanja radnog odnosa, postupak ostvarivanja prava na obrazovanje itd.).

**Sredstva za realizaciju poslovne politike** ovisi o nizu čimbenika: stupanj organiziranosti organizacije, razvijenost funkcije ljudskih potencijala, stupanj primijenjene informatike, poslovnim ciljevima, itd.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

29

### 3.5. Organizacijski oblici stručnog rada u funkciji razvoja ljudskih potencijala

Organizacijski oblici stručnog rada sredinom 20. st. Imale su oblike personalnih službi, kadrovske službe (samostalne ili u sastavu opće pravne službe), i u novije vrijeme kao službe za razvoj ljudskih potencijala.

To obavlja funkciju razvoja ljudskih potencijala?

- 1) **Upravljači – vlasnici**: upravljaju samo globalnom strategijom,
- 2) **Menadžeri**: odgovorni su za rezultate poduzeća, uključujući i menadžera odgovornost za razvoju ljudskih potencijala,
- 3) **Stručnjaci i stručne službe**, a posebno specijalisti za konkretne procese razvoja ljudskih potencijala.

Organizacija upravljanja ljudskim potencijalima različita je za različite veličine poduzeća, probleme u razvoju, veličine i brzine promjena itd.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

30

### 3.5. Organizacijski oblici stručnog rada u funkciji razvoja ljudskih potencijala

**Mala poduzeća** nemaju posebne službe za razvoj ljudskih potencijala, već operativni menadžment ima tu odgovornost. Vlasnik i menadžer vode brigu o kadrovima uz korištenje vanjskih institucija (agencije, gospodarske komore, obrazovni sustav i slično).

**Srednja poduzeća** obično ustrojavaju samostalnu organizacijsku jedinicu za razvoj ljudskih potencijala s više zaposlenih i većom podjelom posla. Uloga menadžera je i dalje važna uz značajniju podršku vanjskih institucija. Poslovi su značajnije informatizirani.

**Velika poduzeća** organiziraju posebne službe za razvoj ljudskih potencijala. U slučaju holdinga, poslovi se organiziraju na dvije razine: menadžeri i stručna služba holdinga definiraju strategije i obavljaju neke zajedničke poslove (planiranje, razvoj sustava, vrednovanje, razvoj karijere i promocija).

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

31

### 3.5. Organizacijski oblici stručnog rada u funkciji razvoja ljudskih potencijala

Stručni poslovi u okviru pojedinih procesa upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaćaju tri sastavna dijela:

- 1) Aktivnosti tradicionalnih postupaka i procesa: zapošljavanje, obrazovanje, plaće, standard, itd.,
- 2) specifična poduzetnička filozofija koja ljude u organizaciji ne promatra kao trošak, nego kao strateški prednost, a njihovo znanje kao temeljni resurs koji se stalno razvija,
- 3) Integraciju upravljanja i stručnog rada i upravljanja u ukupni menadžerski sustav organizacije.

Procesi u poslovanju mogu biti: **radni procesi** (odnos između rada i sredstava rada), **tehnoški procesi** (odnos između sredstava rada i predmeta rada) i **proces preoblikovanja** (odnos između predmeta rada i ciljeva organizacije (Š. Ivanko).

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

32

### 3.6. Procesi rada na razvoju i korištenju ljudskih potencijala (1-10)

- 1) Definiranje menadžerske strategije i politike razvoja i korištenja ljudskih potencijala,
- 2) Projektiranje radnih mjesta,
- 3) Utvrđivanje potreba i planiranje razvoja ljudskih potencijala,
- 4) Benchmarking ljudskih potencijala,
- 5) Pribavljanje i odabir (selekcija) djelatnika i menadžera,
- 6) Zasnivanje radnog odnosa i zaključivanje ugovora o radi ili menadžerskog ugovora,
- 7) Uvođenje djelatnika u posao,
- 8) Motiviranje ljudi za rad,
- 9) Obrazovanje zaposlenih i obrazovna funkcija organizacije,
- 10) Ocjenjivanje i razvoj karijere.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

33

### 3.6.2. Projektiranje radnih mjesta

Projektiranje (dizajniranje) radnih mjesta sadrži stručne postupke kojima se utvrđuju svi elementi posla i svi elementi koji se od izvršitelja traže da bi realizirao taj posao.

Analiza posla sadrži elemente: svrha rada, mjesto rada, redoslijed operacija, sredstava rada, postupci i zahtjevi u odnosu na izvršitelja, analiza opasnosti u odnosu na rad, osposobljavanje za posao, itd.

Rezultat projektiranja radnih mjesta jest normativni akt o *sistematizaciji radnih mjesta* ili *katalog poslova* i potrebnih znanja i vještina i drugih zahtijeva za njegovo izvršenje.

Katalog poslova i sistematizacija radnih mjesta često su dio kupljene tehnologije i know-howa, ali se u svakom konkretnom slučaju moraju prilagođavati.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

34

### 3.6.3. Utvrđivanje potreba i planiranje razvoja ljudskih potencijala

Ovaj proces označava skupinu postupaka kojima se istražuju i utvrđuju potrebe profila i broja ljudi, njihovim znanjima i vještinama te planiranje zadovoljenja tih potreba u realnom vremenu.

Planiranje i planovi razvoja i korištenja ljudskih potencijala jesu dijelovi strateških, operativnih i poslovnih planova, a u svojoj razradi temeljni su dokument za odlučivanje i stručni rad na korištenju i razvoju ljudskih potencijala.

Za ovu vrstu planiranja razvijene su posebne metodologije i ekspertne tehnike, a rezultat su posebni taktički i operativni planovi kao što su plan pribavljanja ljudi, planovi zapošljavanja, planovi obrazovanja i stipendiranja, razvoja karijere, razvoj menadžera, itd.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

35

### 3.6.4. Benchmarking ljudskih potencijala

Proces benchmarkinga označava uspoređivanje svoje organizacije s konkurentima koji su najbolji u svojoj djelatnosti.

Cilj je benchmarkinga je razumjeti najbolju praksu sa svrhom unapređenja vlastitog poslovanja.

Ili, prilagodba tuđih rješenja koja su nama prihvatljiva svojoj poslovnoj situaciji.

Benchmarking nije kopiranje tuđeg načina rada niti prisvajanje tuđih ideja.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

36

### Sadržaj benchmarkinga ljudskih potencijala

- Usporedba pojedinih aktivnosti tvrtke s konkurencijom.
- Usporedba procesa i rezultata s konkurentima koji imaju bolje (ili najbolje) rezultate poslovanja.
- Usporedba tehničko-tehnoloških rješenja i proizvoda u cilju odabira najbolje opreme
- Usporedba organizacije i njezinih dijelova s najboljima.
- Primjena najboljih poslovnih procesa.
- Planiranje razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima.

Ljudski potencijali organizacije 1(2): Osnove menadžmenta 16(20) 2016./2017.

37

## Ljudski potencijali organizacije (2) 17(20)



### Osnove menadžmenta

Veleučilište Baltazar Zaprešić

s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Preddiplomski stručni studij  
Poslovanje i upravljanje

Usmjerenje  
Poslovna ekonomija i financije (PEF)

Akademski godina 2016./2017.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

1

### Osnove menadžmenta

Ljudski potencijali organizacije 2(2)

Dr.sc. Antal Balog

*Ako želite razumjeti druge, počnite od sebe.*  
O. Wilde

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

2

## Ljudski potencijali organizacije

1. Osnovni pojmovi koji se odnose na ljudske potencijale
2. Razvoj ljudskih potencijala kao funkcija organizacije
3. Područja djelovanja pojedinih strategija
4. Menadžment promjena i ljudski potencijali

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

3

## 3.6.5. Pribavljanje i odabir djelatnika i menadžera

Broj i profil djelatnika i menadžera koje neka organizacija treba ovisi o veličini, složenosti organizacijske strukture, planovima širenja, stopi fluktuacije i stopi apstenizma te stanja na *tržištu rada*.

**Izvori** pribavljanja kandidata (radnika i nositelja menadžerskih funkcija):

- **Unutarnji izvori:** pribavljaju se internim oglašavanjem, preporukama neposrednih rukovoditelja i menadžera te na temelju informacija i prijedloga stručnjaka za ljudske potencijale,
- **Vanjski izvori:** pribavljaju se preko agencija za zapošljavanje, drugih organizacija, preporukom, itd.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

4

## 3.6.5. Pribavljanje i odabir djelatnika i menadžera: unutarnji izvori

Skupine potencijalnih kandidata za nove kadrove su sljedeće:

**Prva skupina** potencijalnih kandidata je prepoznavanja (identifikacija) talenata i studenata s traženim osobinama: stipendiranje te kasnije zapošljavanje.

**Druga skupina** potencijalnih kandidata čine zaposlenici (njih identificiraju njihovi nadređeni a zatim i stručnjaci za ljudske resurse:

- djelatnici: dodatno obrazovanje i promocija,
- menadžeri: promocija i dodatno obrazovanje.

Kod odabira kandidata koriste se psihologijski testovi koji imaju dobre prognostičke osobine. Pri izboru kandidata primjenjuje se načelo konkurentnosti: potencijalni kandidati mogu se naći u konkurenciji s kandidatima izvan organizacije.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

5

## Prednosti i nedostaci unutarnjih izvora pribavljanja kadrova

**Prednosti:**

- kandidati su poznati menadžmentu po svojim prednostima i nedostacima koje se lako mogu procijeniti,
- korištenje unutarnjih izvora motivira ljude na bolji i predaniji rad radi karijere,
- ekonomičnost i jednostavnost postupka.

**Nedostaci:**

- nitko nije *prorok u svome selu* - problem autoriteta u staroj sredini,
- mogućnost promocija preko granica svojih sposobnosti,
- promocija može izazvati neželjene konflikte među kandidatima.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

6

## Prednosti i nedostaci vanjskih izvora u pribavljanja kadrova

**Prednosti:**

- novi ljudi donose nove ideje u organizaciju (*svježa krv*),
- veći izbor talenata i sposobnih kandidata,
- nema visokih troškova menadžerskog obrazovanja,
- nema rizika od promocije podobnih i poslušnih,
- osvježavanje načina razmišljanja, unutarnjih odnosa, načina rada.

**Nedostaci:**

- rizik friziranja karijere i referenci,
- potrebno je dulje vrijeme prilagodbe i orijentacije,
- izbor može biti pogrešan,
- troškovi zapošljavanja (ishod pregovora s kandidatom),
- demotivacija zaposlenih, gubitak povjerenja u sustav napredovanja.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

7

## 3.6.6. Zasnivanje radnog odnosa (ugovor o radu ili menadžerski ugovor)

Zasnivanje radnog odnosa uređuje se normativno: zakonodavstvo Republike Hrvatske, kolektivni ugovori, konvencije i preporuke Međunarodne organizacije rada, Vijeća Europe i Europske unije te interni opći akti (pravilnici, odluke, itd.).

Ugovori o radu i menadžerski ugovori uređuju međusobna prava i obveze poslodavca i posloprimca te zaštitne mehanizme za obje strane.

Prema Zakonu o radu Ugovor o radu sadrži sljedeće odredbe:

nazive stranaka i njihova sjedišta, vrijeme zaključivanja ugovora, trajanje radnog odnosa, naziv, vrsta i priroda posla, opis poslova, početak i trajanje radnog tjedna (radno vrijeme), trajanje plaćenog godišnjeg odmora, osnovna plaća, naknade i razdoblje isplate, otkazni rokovi i druge odredbe.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

8

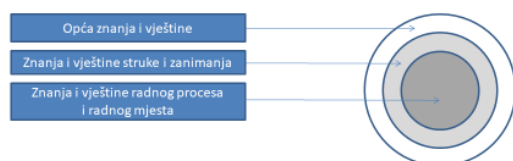
## 3.6.7. Uvođenje radnika u posao

U našoj praksi djelatnik se u posao uvesti na dva načina:

**Pripravnički (vježbenički) staž** za one koji se prvi put zapošljavaju  
**Standardna procedura uvođenja u posao** koji ima radno iskustvo: probni rok na određeno vrijeme ili bez njega.

Bez obzira o kojem se načinu radi, on prolazi kroz sljedeće faze:

1. **Dovršavanje obrazovnog profila** (seminari, trening, mentorstvo)



Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

9

## 3.6.7. Uvođenje radnika u posao

**2. Problem ulaska u socijalnu skupinu:** skupina pruža otpor prema novom članu. Otpor treba savladati neposredni rukovodilac ili menadžer,

**3. Otklanjanje naivnih očekivanja:** razgovor s novim uposlenikom o dobrim i lošim stranama posla, postojeće međuljudske odnose, formalni i neformalni odnose u organizaciji, običajima, o komunikaciji, itd.

**4. Prilagodba novom okruženju podrazumijeva:** orijentacija u poduzeću (sadašnji položaj, perspektive razvoja, standardi rada, percepcija stilova rukovođenja i menadžmenta, mogućnosti za obrazovanje i napredovanje, itd.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

10

### 3.6.7. Uvođenje radnika u posao

Sustavno uvođenje u posao odvija se u pet faza:

- 1. Priprema – radnog mjesta**, obavijest menadžera i radnika o dolasku novog radnika, imenovanje mentora, itd.
- 2. Predstavljanje** – neposredno pretpostavljenom, kolegama, partnerima i s ostalima s kojima će surađivati,
- 3. Informiranje o strategijama i ciljevima poduzeća**, načinima funkcioniranja rukovođenja, normativnim aktima (uvodni seminar, instruktazha ili trening),
- 4. Uhodavanje** uz pomoć, savjete, nadzor i analizu rezultata mentora,
- 5. Ocjenjivanje** probnog ili vježbeničkog tada temeljem mentorovog praćenja i dnevnika rada ili posebnog ispita.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

11

### 3.6.8. Motiviranje ljudi za rad

Definicija: **Motivacija je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljavanje tih potreba.**



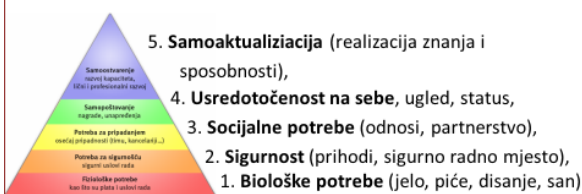
U temelju motivacije je uvijek potreba! Postojeće teorije motivacije: Murray, Maslow, Alderfer, Zvonarević itd. Sa stajališta menadžmenta za zadovoljenje primarnih potreba potreban je novac. Što su više hijerarhijske potrebe, novac gubi na važnosti!

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

12

### Piramida potreba prema Maslowu

Piramida potreba prema Maslowu:



Zadaci menadžera je uspješno prepoznavanje potreba. Važno je znati da osim individualnih potreba postoje i **grupe potrebe!**

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

13

### 3.6.8. Motiviranje ljudi za rad

Prema Herzbergu (dvo-faktorska teorija motivacije) treba prvo zadovoljiti higijenske čimbenike:

**Higijenski čimbenici (održavanja) nisu motivatori**, ali njihovo nepostojanje rezultira nezadovoljstvom: plaće i bonusi, izgledi za napredovanje, odnosi s nadređenima, odnosi s podređenima, radni uvjeti, pravila i norme, privatni život, sigurnost radnog mjesta, organizacija poduzeća, itd.

*(Narušavanje higijenskih čimbenika može izazvati demotivaciju)*

**Motivatori** izazivaju zadovoljstvo, ali njihov izostanak ne rezultira nezadovoljstvom: izazovan posao, samopotvrda, uspjeh u radu, priznanje, radni sadržaj, odgovornost, promaknuće, napredovanje.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

14

### Motiviranje ljudi za posao: rang motiva u Hrvatskoj

Hrvatska

1. **Plaća 84,7 %**
2. **Dobri rukovoditelji 82,3%**
3. Međuljudski odnosi 79,2%
4. Sigurnost posla 76,2%
5. Odgovornost 74,7%
6. Prihvaćanje kolega
7. Uvjeti rada
8. Potvrđivanje sposobnosti
9. Zanimljivost posla
10. Sudjelovanje u dobiti
11. Status poduzeća
12. Napredovanje
13. Obrazovanje uz rad

SAD

1. Stalnost posla
2. Napredovanje
3. Međuljudski odnosi
4. Odgovornost

Engleska

1. Stalnost posla
2. Plaća
3. Zanimljivost posla
4. Mogućnost napredovanja

**U razvijenim zemljama, plaća nije na prvom mjestu, nego stalnost posla.**

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

15

### 3.6.8. Motivacijski čimbenici

Menadžeri imaju na raspolaganju dvije skupine motivacijskih čimbenika:

**Materijalne** motivacijske čimbenike (plaće, novčane nagrade, pogodnosti na radu – službeni automobil, kartica, itd.)

**Nematerijalne** motivacijske čimbenike (priznanja, odličja itd.)

Negativni čimbenici: **kazne**.

Kazne stimuliraju na minimum prihvatljivog radnog učinka, a zasnivaju se na **strahu od kazne**.

Kasne ne motiviraju na maksimalno angažiranje radnika ili menadžera!

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

16

### Elementi sustava motivacije ljudi za posao

- 1. Plaće i dodaci** : pravičan sustav koji vrednuje složenost posla, kvalifikacije, uvjete rada, učinak, postignuća).
- 2. Plaćane beneficije**: plaćeni odmor, 2. i 3. stup mirovinskog osiguranja, životno osiguranje, dodatno zdravstveno osiguranje.
- 3. Pogodnosti**: restoran za menadžere, automobil za korištenje, rezerviran parking, itd.
- 4. Poticaji**: plaćeno sudjelovanje u radu odbora i komisija, sudjelovanje menadžera u podjeli dobiti, dionice s popustom, nagrade za znatne uštede ili posebno veliki uspjesi.
- 5. Nagrade**: za minimum zastoja ili kvarova, jubilarne nagrade, itd.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

17

### Elementi prevencije demotiviranosti

- 1. Poticanje inicijative**: sandučić za ideje, postavljanje visokih ciljeva; preispitivanje sustava i načina rada. (Japan: 96% inicijativa dolazi od radnika, a 4% od top-menadžmenta).
- 2. Motiviranje pojedinca**: traženje prostora za motiviranje svakog pojedinog radnika.
- 3. Motiviranje skupine**: *motiviraj voditelja, a on će cijelu skupinu!*
- 4. Prevencija i suzbijanje demotivacije**: prvi korak je poboljšati komunikaciju (ukloniti dezinformacije, nesporazume, nepotrebne strahove, stvarati pozitivno radno ozračje, ukloniti loše radne uvjete, u razgovorima s radnicima zadržati mirnoću itd.).

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

18

## Elementi prevencije demotiviranosti

1. **Poticanje inicijative:** sandučić za ideje, postavljanje visokih ciljeva; preispitivanje sustava i načina rada. (Japan: 96% inicijativa dolazi od radnika, a 4% od top-menadžmenta).
2. **Motiviranje pojedinca:** traženje prostora za motiviranje svakog pojedinog radnika.
3. **Motiviranje skupine:** *motiviraj voditelja, a on će cijelu skupinu!*
4. **Prevenција i suzbijanje demotivacije:** prvi korak je poboljšati komunikaciju (ukloniti dezinformacije, nesporazume, nepotrebne strahove, stvarati pozitivno radno ozračje, ukloniti loše radne uvjete, u razgovorima s radnicima zadržati mirnoću itd.).

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

18

## 3.6.9. Obrazovanja zaposlenih i obrazovna funkcija organizacije

U informatičko doba znanje postaje najvažniji resurs i stratejska prednost svaka organizacije.

Znanja, međutim, relativno brzo zastarijevaju što opredjeljuje zadaću društva, organizacije (poduzeća) i pojedinca za koncept cjeloživotnog (permanentnog) obrazovanja i stjecanje znanja.

Kada je u pitanju uloga organizacije (poduzeća) u obrazovanju, tu ulogu određuju sljedeća tri čimbenika:

- a) **Globalni (svjetski) čimbenici,**
- b) **Dostignuta razina razvitka države i/ili regije,**
- c) **Konkretni organizacijski elementi.**

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

19

## 3.6.9. Obrazovanja zaposlenih i obrazovna funkcija organizacije

- a) **Globalni (svjetski) čimbenici:**
  - brzi razvoj znanosti, tehnike i tehnologije, osobito informatičke
  - globalizacija gospodarskih i drugih sektora,
  - koncepcije obrazovnih reformi.
- b) **Dostignuta razina razvitka države i/ili regije:**
  - kulturna, gospodarska, općeobrazovna, društvena i politička razina razvitka,
  - koncepcija i javni sustav obrazovanja,
  - sustav zanimanja i kvalifikacija, itd.
- c) **Konkretni organizacijski elementi:**
  - misija, strategija i struktura konkretne organizacije,
  - obrazovna i profesionalna struktura zaposlenika,
  - tempo i vrste tehnoloških o organizacijskih promjena.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

20

## Segmenti sustava obrazovanja

- a) **Školovanja** od osnove škole do doktorata daje *široki obrazovni profil*. Dugotrajan je proces namijenjen mlađoj generaciji,
- b) **Stručno osposobljavanje** daje uski obrazovni profili (npr. električar) u jednom radnom procesu,
- c) **Stručno usavršavanje čine niz različitih oblika obrazovanja:**
  - specijalizacija - produblivanje jednog segmenta zanimanja),
  - dokvalifikacija - dodaje se novi segment zanimanja),
  - inoviranje znanja - nove spoznaje u struci),
- d) **Prekvalifikacija:** promjena zanimanja
  - prekvalifikacija 1. stupnja (promjena poslova unutar zanimanja),
  - prekvalifikacija 2. stupnja (promjena zanimanja unutar struke),
  - prekvalifikacija 3. stupnja (promjena struke i zanimanja).

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

21

## Obrazovanje zaposlenih i obrazovna funkcija organizacije: didaktički model



Obrazovni ciklus u organizaciji

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

22

## Obrazovanje zaposlenih i obrazovna funkcija organizacije: organizacija koja uči

Suvremeni trend je stvaranje **društva znanja** i **organizacija koja uči** (ili učeća organizacija). Ona se definira kao ona koja je sposobna stvarati, pridobivati i prenositi znanje i na toj osnovi vršiti stalne promjene.

Obilježja organizacije koja uči su sljedeća:

1. Stjecanje novoga znanja **stalna je**, a ne povremena aktivnost,
2. Organizacija ima mehanizme **prenošenja** individualnih znanja na skupinu,
3. **Promjene** u organizaciji temelje se na novim znanjima,
4. Porast znanja i posljedičnog mijenjanja organizacije je dio **strategije** poduzeća.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

23

## Obrazovanje zaposlenih i obrazovna funkcija organizacije: organizacija koja uči

5. Poduzeće **stimulira** učenje, pojedinačno i skupno, na svim razinama
  6. Učenje stvara **novе vizije** razvoja organizacije
  7. Učenje drži poduzeće **otvoreno** prema okruženju
- Organizacija koja uči održava naglasak na tri tipa problema:
- 1) Učenje radi **usvajanja znanja i razumijevanja procesa i događaja**
  - 2) Učenje radi **novih vještina i navika** (npr. radi uporabe računalnih programa)
  - 3) Učenje radi **prilagodbe promjenama i svladavanje otpora**
- Sam proces učenja odvija se na individualnoj, grupnoj i razini cijele organizacije. Zaposlenicima se daje niz poticaja i pogodnosti: učenje tijekom radnog vremena, fleksibilno radno vrijeme, plaćeni dopusti, plaćene školarine, prijevozi, literatura itd.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

24

## 3.6.9. Ocjenjivanje uspješnosti i razvoj karijere

Ocjenjivanje uspješnosti je formalizirani sustav periodičnog pregleda i evaluacije uspješnosti na radu svakog pojedinog menadžera i radnika.

Ciljevi ocjenjivanja uspješnosti su sljedeći:

- podupiranje odluka o pojedinoj **promociji** ili nagradi, ili da se upozori na **loš rad**,
- provjera **rezultata** dosadašnjih odluka o ljudskim potencijalima,
- prepoznavanja **problema** u organizaciji radi premještaja ili otpuštanja,
- objektivni podaci radi **napredovanja** u karijeri,
- utvrđivanje **potreba permanentnog obrazovanja**.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

25

## Ocjnjivanje uspješnosti menadžera i radnika

Prilikom ocjenjivanja uspješnosti radnika i menadžera javljaju se problemi i konflikti. Razlog tomu je što je većina sustava za ocjenjivanje uspješnosti nedovoljno pouzdana. Zahtjevi u odnosu na ocjenjivanje su poznati, ali instrumenti ocjenjivanja ne zadovoljavaju kriterije valjanosti, pouzdanosti i osjetljivosti.

Postoje dvije skupine metoda ocjenjivanja uspješnosti:

- 1) opisno ocjenjivanje i
- 2) ocjenjivanje pomoću upitnika, skala, *check*-lista primjerice, rangiranje, uspoređivanje u parovima, skale sudova, skale stavova, postupak slobodnog izbora tvrdnji, postupak obveznog izbora tvrdnji, metoda kritičnih slučajeva, metoda analize životopisa, TAM metoda (ocjenjivanje varijabli: sposobnost, uspješnost, mogućnost). Ove metode koriste samo psiholozi.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

26

## Ocjnjivanje uspješnosti menadžera i radnika

Samoocjenjivanje je kao jedna od metoda ocjenjivanja uspješnosti radnika i menadžera. U našim uvjetima najbolje rezultate ocjenjivanja daju kombinirane metode.

Ocjenjivanje menadžera može koristiti sustav *ocjenjivanja rezultata na temelju postavljenih i ostvarenih verificiranih ciljeva* ako je operativno planiranje koristi pristup "upravljanja pomoću ciljeva". No, ponekad nije moguće utvrditi zbog čijeg propusta nije u potpunosti postignut cilj ili su na njegovo podbacivanje utjecali vanjski čimbenici.

Metoda timskog ocjenjivanja uključuje i osobu koja se ocjenjuje: određuju se kriteriji i ponašanje koje je predmet ocjenjivanja, izbor ocjenjivačkog tima, upis ocjena, analiza i konačna formulacija ocjena.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

27

## 3.6.9. Razvoj karijere

Karijera je razdoblje od prvog zaposlenja do odlaska u mirovinu.

Osim toga, ona uključuje još i promjene u vrijednostima, u stavovima i u motivaciji, te druga iskustva s područja političkog rada, umjetnosti, sporta, humanitarnog rada itd.

*Karijera je individualni pogled slijed stavova i ponašanja vezanih uz posao kroz radni vijek koji se također prenose na druge životne radnje za to vrijeme.*

Prema Wehrichu i Koontzu **oblikovanje karijere ima deset etapa:**

1. **Priprema** osobnih podataka (introspekcija vlastitih postignuća, stavova, vrijednosti, interesa i motiva),
2. **Planiranje** dugoročnih osobnih i profesionalnih **ciljeva**,
3. **Analiza okruženja:** prijetnje i mogućnosti,

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

28

## Razvoj i razvoj karijere

4. **Analiza osobnih prednosti i slabosti**,
5. **Definiranje** strateških alternativa u karijeri,
6. Utvrđivanje konzistentnosti i strateški **izbor alternativa** temeljem kriterija, primjerice, neki izbor uključuje visok rizik te spremnost preuzimanja,
7. Definiranje kratkoročnih **ciljeva i plana** djelovanja,
8. Razvijanje **međuzavisnih planova** (radi neizvjesnosti ne možemo dovoljno dobro predvidjeti budućnost),
9. **Provođenje** plana karijere,
10. **Praćenje** napretka prema ciljevima karijere i korekcije prema potrebi.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

29

## Razvoj i razvoj karijere

Uspjeh u razvoju karijere je zajednički uspjeh pojedinca i organizacije, odnosno njegov uspjeh u okviru organizacije.

Razvoj karijere omogućava dobar **sustav napredovanja**. Ono može biti povezano s postojećom organizacijskom hijerarhijom u kojoj je napredovanje povezano s mjerljivim postignućima (godine iskustva, visoke ocjene radnih rezultata, posebna poslovna postignuća itd.)

Mogućnosti napredovanja je povezana s obrazovanjem ili po hijerarhijskoj vertikali.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

30

## Razvoj i razvoj karijere

Napredovanje u karijeri može imati tri osnovna tipa:

1. **Vertikalno** napredovanje – promocija na radno mjesto ili funkciju višeg ranga (ili democija, premještanje na radno mjesto ili funkciju nižeg ranga)
2. **Horizontalno** napredovanje – promjena radnog mjesta istog ili sličnog ranga, ali s drugom strukturom poslova, ili ista struktura poslova ali druga organizacijska jedinica,
3. **Dijagonalno** napredovanje - promjene funkcije, odjela, odsjeka ili timova u istoj organizaciji.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

31

## 4. Menadžment promjena i ljudski potencijali

Jedno od glavnih obilježja suvremenog organizacijskog razvoja jesu stalne promjene u organizaciji.

Istraživanja su pokazala da su učinkovite organizacije (1) s visokom tehnologijom, (2) organizacije s proizvodnjom robe široke potrošnje, (3) prerađivači i strojogradnja, (4) servisne organizacije, (5) projektne i građevinske organizacije.

U ovim organizacijama uočena su česta restrukturiranja i promjene s ciljem:

**Brže + fleksibilnije + manji utrošak resursa**

Upravljanje promjenama jedan je od najvažnijih suvremenih menadžerskih problema (slamanje otpora promjenama).

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

32

## 4. Menadžment promjena i ljudski potencijali

Tehnološki gledano, promjena je prijelaz iz sadašnjeg u buduće stanje u tri faze: (a) sadašnje stanje, (b) prijelazna faza ili faza promjena, (c) željeno stanje organizacije.

Postupak provođenja promjena provodi se sljedećim koracima:

- (a) Dijagnoza istinske potrebe za promjenom,
- (b) Pronalaženje ideje koja će zadovoljiti potrebe,
- (c) dobivanje podrške kompletnog menadžmenta,
- (d) izrada plana za prevladavanje otpora promjenama,
- (e) formiranje odgovornog tima za provođenje promjena,
- (f) podržavanje nositelja ideje,
- (g) dizajniranje promjene.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

33



#### 4. Menadžment promjena i ljudski potencijali

Stalna prpratna pojava provođenju organizacijskih promjena je otpor zaposlenih iz sljedećih razloga (1) odupiranje promjenama zato što one donose nepoznate situacije, (2) strah od mogućeg gubitka moći, (3) „idejni“ razlog: dosadašnji način rada je dobar i čemu promjene?

U svladavanju promjena temeljno je pravilo: poznavanje promjena (svrha, karakter, tijek, implikacije) kod uposlenih otklanja nesigurnost, otpore i strahove. Dobro je još u fazi priprema uključiti sve koje će promjene zahvatiti.

Psihološki rizici i nesporazumi koji povećavaju otpor promjenama:

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

34

#### 4. Menadžment promjena i ljudski potencijali

Psihološki rizici i nesporazumi koji povećavaju otpor promjenama:

**Nesigurnost:** što osobno meni nosi promjena?

**Socijalni gubici:** promjene narušavaju socijalne odnose, među djelatnicima i odnos podređeni – nadređeni.

**Ekonomski gubici:** tehnološki višak rada.

**Neprilike:** potrebne prekvalifikacije, dodatan zanimanja, nove tehnike, nove procedure.

**Gubitak kontrole** na nekim poslovnima, gubitak moći.

**Nepredvidljive posljedice:** organizacijska promjena u jednoj organizaciji, traži promjene u drugoj ili drugim organizacijama.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

35

#### 4. Menadžment promjena i ljudski potencijali

**Udružena opozicija:** organizirana ili spontana skupina ljudi koje će promjena zahvatiti.

**Opasnost od gubitka utjecaja i moći:** strukture u organizaciji koje nakon promjena gube dotadašnju moć i utjecaj.

**Smanjivanje otpora promjenama u organizaciji (Certo):**

- 1) **Izbjegavati iznenađenja** već informirati djelatnike,
- 2) Podupiranje razumijevanja promjena odgovorima na pitanja: hoću li izgubiti posao? Hoće li moja znanja i vještine biti zastarjele? Jesam li sposoban raditi u novom sustavu? Hoće li moj autoritet opasti? Hoću li raditi duže? Hoću li ostati bez prijatelja na poslu?
- 3) **Stvaranje uvjeta za provođenje promjena:** pozitivan stav cijelog menadžmenta poticaj je svima da prihvate promjene,
- 4) Uvođenje **probnih promjena** da bi se zaposleni privikli.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

36

#### Kodeks menadžera ljudskog kapitala

**Etika** je grana filozofije koja se bavi moralom, odnosno razlučivanjem između dobrog i lošega te pravila ponašanja u pojedinim situacijama. Većina struka objedinjuje pravila moralnog ponašanja u etičke kodekse.

Kodeks menadžera ljudskog kapitala obvezuje njegove potpisnike na poštivanje sljedećih načela:

- Održavanje najviših načela profesionalnog ponašanja i osobnog ophođenja,
- Primjenjivati znanstvene spoznaje u upravljanju ljudskim potencijalima,
- Poticati poslodavca na pravedan i nepristran odnos prema svim zaposlenicima,
- Težiti ostvarenju poslovne izvrsnosti.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

37

#### Kodeks menadžera ljudskog kapitala

- Među zaposlenicima i u javnosti jačati povjerenje prema namjerama poslodavca,
- Biti lojalan poslodavcu i konzistentan interesima javnosti,
- Primjenjivati zakone i odredbe vezane za aktivnosti moga posla,
- Ne koristiti svoj položaj za ostvarenje privilegija ili osobnih koristi,
- Čuvati tajnost podataka,
- Jačati razumijevanje uloge ljudskog kapitala u javnosti.

Menadžment i stručni rad na razvoju ljudskih potencijala zahtijeva visoke etičke standarde kako bi se osiguralo povjerenje javnosti i vjera djelatnika u njihovo poštenje.

Ljudski potencijali organizacije 2(2): Osnove menadžmenta 17(20) 2016./2017.

38

### Vodstvo: četvrta menadžerska funkcija (1) 18(20)



#### Osnove menadžmenta

Veleučilište Baltazar Zaprešić

s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Preddiplomski stručni studij  
Poslovanje i upravljanje

Usmjerenje  
Poslovna ekonomija i financije (PEF)

Akademski godina 2016./2017.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2): Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

1

#### Osnove menadžmenta

Vodstvo: četvrta menadžerska funkcija  
1(2)

dr.sc. Antal Balog, predavač

*Vodjenje je akcija, a ne poza!*

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2): Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

2

## Vodstvo: četvrta menadžerska funkcija 1(2)

Struktura nastavne teme vodstva je sljedeća:

- A) Vodstvo: temeljni pojmovi,
- B) Stilovi vođenja ili menadžerski stilovi,
- C) Konflikti u organizaciji: upravljanje sukobima.

Osim pet klasičnih funkcija menadžmenta, nerijetko se dodaje još jedna: **upravljanje promjenama!**

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

3

## A) Vodstvo: temeljni pojmovi

- 1) Vođe i sljedbenici
- 2) Što se dobiva genima (nasljeđem), a što se uči?
- 3) Karizmatičke vođe
- 4) Teorije vodstva
- 5) Novi pristupi: vođenje je šire od menadžmenta
- 6) Naličja liderstva (vodstva)

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

4

## A) Vodstvo: temeljni pojmovi

Pojam vođenje (engl. *leading*) razlikuje se od pojma vodstvo (engl. *leadership*). Vođenje je sociološki pojam, dok je vodstvo je uži pojam koji se odnosi na menadžersku funkciju.

**Vođenje** je prenošenje čovjekove vizije (ili viših ciljeva) na druge ljude, s namjerom podizanja ljudskih mogućnosti na višu, optimalnu razinu. Ili, vođenje je socijalni proces u kojem jedna osoba utječe na ponašanje drugih osoba, bez vidljivog utjecaja na njihovu volju. Postoji *kultura vođenja* u svakoj vrsti socijalnog procesa.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

5

## A) Vodstvo: temeljni pojmovi

**Vodstvo** je skup procesa usmjerenih na pridobivanje članova organizacije da zajedno rade na promicanju interesa te organizacije. Ili, vodstvo je menadžerska funkcija utjecanja na druge ljude da bi oni pridonijeli grupnim i organizacijskim ciljevima.

Vodstvo je izrazita socijalna vještina menadžera koja se odnosi na praktičnu primjenu u funkciji ostvarivanja ciljeva organizacije.

Vođe žele postići entuzijazam, dragovoljnost i participaciju ljudi u ostvarivanju organizacijskih ciljeva  
Koja su glavna obilježja vodstva?

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

6

## Glavna obilježja vodstva

- 1) Vodstvo se zasniva na mehanizmima socijalnih interakcija (imitacija, sugestija, socijalna stimulacija, socijalna inhibicija, itd.),
- 2) Čimbenici konkretne situacije oblikuju konkretno ponašanje vođa i sljedbenika,
- 3) U svakom konceptu menadžerskog vodstva nastoje se osmisliti konkretni načini utjecanja na druge ljude,
- 4) Utjecaj vođe vezan je za njegove osobne karakteristike
- 5) Moć vođe ovisi o prihvatanju utjecaja od strane sljedbenika,
- 6) U fokusu vodstva jest motivacija i grupna dinamika.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

7

## 1) Vođe i sljedbenici

Vođa je osoba koja uspijeva u praksi ostvariti utjecaj na druge ljude. Stoga menadžer, kao vođa, treba obavljati sljedeće:

- Koordinirati grupne aktivnosti,
- Posredovati u grupnim i međugrupnim sukobima,
- Objasnjavati i precizirati ciljeve te inspirirati sljedbenike vizijom,
- Inicirati i ubrzavati aktivnosti u radnim i drugim procesima,
- Organizirati timove i grupe te ih prezentirati u organizaciji,
- Poboljšava integraciju grupa i timova, te pruža sigurnost i optimizam u problemskim situacijama,
- Nagrađuje, motivira, obnavlja i razvija grupu i tim.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

8

## 1) Vođe i sljedbenici

Prema istraživanju časopisa Fortune, vodstvo je menadžerska vještina sastavljena od:

- 1) Sposobnosti uspješnog i odgovornog korištenja organizacijske moći,
- 2) Sposobnosti razumijevanja ljudi, prvenstveno njihovih motiva koje treba prepoznati i poticati,
- 3) Sposobnosti inspiriranja sljedbenika kako bi u organizaciji iskoristili svoje potencijale i dali nesebičnu podršku vođi,
- 4) Stila menadžmenta i organizacijske klime.

Nerijetko se javlja pogrešna teza da je teorija menadžmenta zastarjela, te da ju je nadvladala suvremena teorija vodstva (*leadership*)!

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

9

## Promjena značenja vodstva u suvremenom menadžmentu

U prošlosti je bila naglašena uloga vodstva u neposrednom rukovođenju, odnosno na nižem i srednjoj razini. Suvremeni menadžment zahtjeva vodstvo na svim razinama menadžmenta, a prema nekim autorima i na upravljačkoj razini

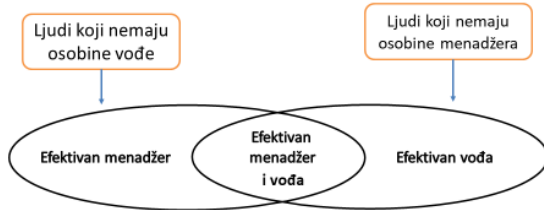
Menadžeri informatičkog doba moraju odgovoriti na brze promjene u okruženju: vodstvo im se otuda manje temelji na planovima već na organizacijskoj viziji; hijerarhijske strukture postaju spljoštene i fleksibilnije; vođe vode ili sudjeluju u radu većeg broja timova i projekata u kojima se umanjuje ili nestaje formalni autoritet a raste potreba za vodstvom!

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

10

## Promjena značenja vodstva u suvremenom menadžmentu

Poželjno je da većina menadžera budu i vođe, ali u praksi to najčešće nije tako. Tri skupine menadžera i vođa:



Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

11

## 2) Što se dobiva genima, a što se uči?

Nasljeđivanjem se stječu dispozicije za inteligenciju, sposobnost razumijevanja drugih, potreba za postignućem i uspjehom, samosvijest i svojeglavost. Uloga obitelji jest da postavlja ciljeve i očekivanja, pri čemu je važan roditeljski autoritet (neke potiču osobine vođe, neke te osobine destimuliraju).

Zaključak: geni (nasljeđe) i obitelj imaju ulogu u razvitku nekih predispozicija za (prirodnog) vođu.

Međutim, **vodstvo se i uči**, osobito temeljem utjecaja izvan nasljeđa i obitelji kao što su radno iskustvo, teškoće, prilike, obrazovanje, modeli organizacijskih uloga, mentori, itd.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

12

## Istraživanje Harwarda: vodstvo se uči!

Za vodstvo su važni sljedeći elementi:

- 1) Izazovni zadaci i problemi,
- 2) Dobri i loši primjeri i uzori,
- 3) Zadaci u kojima se proširuje znanje,
- 4) Mentorstvo i učenje od viših u hijerarhiji,
- 5) Zadaci timova i iskustvo u timskom radu,
- 6) Razvojni poslovi i specijalni projekti,
- 7) Pohadanje sastanaka izvan temeljne odgovornosti,
- 8) Poslovi suradnika menadžera,
- 9) Formalni programi obrazovanja, osposobljavanja i treninga.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

13

## Vodstvo se uči!

Veliko broj potencijalnih vođa to ne postaje jer nisu imali prave prilike, ili ne žele preuzeti odgovarajuće odgovornosti i rizike, ili se ne žele baviti ljudima (democije, otpuštanje, itd.).

Neke od sposobnosti za razvitak vodstva su urođene, ali za uspješnog vođu i menadžera treba (1) praksa, (2) obrazovanje i (3) trening

O vodstvu se govori i na sljedeća dva načina:

- (1) vodstvo je proces izravnog utjecaja na aktivnosti članova skupine u funkciji organizacijskog cilja, i
- (2) vodstvo je grupa čije obilježja trebaju imati oni kojima je zadaća da uspješno utječu na ponašanje zaposlenih.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

14

## 3) Karizmatičke vođe

Karizmatičke vođe jesu oni ljudi koji inspiriraju sljedbenike koji su spremni podrediti osobne interese interesima organizacije koju vodi takav vođa.

Osobine karizmatičkog vođe su (Robbins): samopouzdanje, vizija koja idealizira cilj različit od sadašnjosti i netipično ponašanje, nerijetko suprotno normama, promiču nove vrijednosti, itd. Sljedbenici karizmatičkog vođe nastoje se poistovjetiti s njime, javno ga podupiru, spremni su raditi duže, zadovoljniji su i postižu bolje rezultate nego sljedbenici *običnog* vođe.

Temeljno načelo vodstva, pa i karizmatičkog: ljudi nastoje slijediti vođe koje im nude sredstva za zadovoljenje vlastitih ciljeva. To znači da menadžeri trebaju nastojati razumjeti motivacije djelovanje pojedinih motivatora.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

15

## 4) Teorije vodstva

S organizacijskog stajališta teorija vodstva ima dva pristupa:

- (a) **ponašanje pojedinaca** i (b) **ponašanje grupe**.

Prema usmjerenosti teorija vođenja razlikujemo usmjerenost pojedinih autora na **osobine menadžera** (pojedinačni pristup) i usmjerenost na **njihovo ponašanje** (grupni pristup).

Ove teorije utemeljene na praksi od početka industrijske revolucije, identificiraju različite osobine menadžera:

- 1) Fizičke osobine u većini studija manje su važne,
- 2) Osobine ličnosti: inicijativnost, samoaktualizacijske težnje, agresivnost, itd., te znanja i postignuća u obrazovanju,
- 3) Intelektualne sposobnosti: verbalni čimbenik i druga obilježja visoke inteligencije.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

16

## Poželjne osobine menadžera

### Istraživanje u SAD

- 1) Poštenje
- 2) Sposobnosti
- 3) Dalekovidnost
- 4) Inspirativnost
- 5) Inteligencija
- 6) Iskrenost
- 7) Širokogrudnost
- 8) Hrabrost
- 9) Neposrednost
- 10) Maštovitost

### Istraživanje u Europi

1. Zna stvoriti efikasan tim
2. Zna slušati druge
3. Samostalno odlučuje
4. Zna zadržati najbolje ljude
5. Energičnost
6. Inovativnost
7. Vizionarstvo
8. Poštenje i etičnost
9. Zna voditi tim
10. Međunarodno usmjeren

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

17

## 5) Novi pristupi: vođenje je šire od menadžmenta

Glavne aktivnosti u procesu vođenja:

- a) stvaranje vizije,
- b) svrstavanje drugih uz viziju,
- c) pokretanje drugih na akciju.

**Stvaranje vizije.** Vizija je pogled unaprijed sa svojstvom uočavanja i stupnjem jasnoće koji drugi ne mogu postići. Vizija ima: (a) strategijsku usmjerenost i (b) motivacijski poticaj.

**Svrstavanje drugih uz viziju.** Vođe uspijevaju uvjeriti svoje sljedbenike u svoju viziju, ne samo riječima nego poduzimanjem konkretnih aktivnosti vođe i menadžmenta, kojima se vizija unosi u sustav menadžmenta organizacije. Vođe moraju pokazivati predanost viziji, a ne samo govoriti o njoj. *Djela, a ne samo riječi svrstavaju dovode druge pod zastavu vizije.*

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

18

## 5) Novi pristupi: vođenje je šire od menadžmenta

**Pokretanje drugih na akciju.** Treća aktivnost vođe sadržana je u motiviranu sljedbenika, uvjeravanju svakog pojedinca o njegovoj važnosti. Nakon što se vizija izgradi i nakon što se drugi uz nju svrstaju, stvarna provjera uspješnosti vođe je kada njegovi sljedbenici žele tu viziju ostvariti u praksi.

Praksa poznaje sljedeće načine pokretanja sljedbenika na akciju:

- omogućiti podređenom obavljanje dijela posla,
- davati im potporu u stresnim situacijama,
- ohrabrivati ih i uvjeravati,
- pokazati im modele uspjeha u kojima se mogu identificirati.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

19

## Novi pravci u pristupu vodstvu

Vodstvo je menadžerska vještina poželjna na svim razinama menadžmenta i rukovođenja. Vodstvo se temelji na viziji.

Za vodstvo je potrebno stvaranje međufunkcijskog vidokruga (primjerice, rotiranje inženjera po različitim odjelima, kako bi stekao međufunkcijski vidokrug, razumijevanje uloge svih funkcija svoje organizacije).

Potrebno je razvijati globalni vidokrug viših razina menadžmenta: nacionalna i transnacionalna razina.

Nastojati prevladavati ograničenja lokalne zajednice i vlastite organizacijske kulture, te shvatiti druge subjekte u tom organizacijskom okruženju. Potrebno je imati pregled svoje i globalne pozicije u drugim državama i drugim kulturama.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

20

## Značajke vizionarskog vođe

Vizionarski vođa ima veliko radno iskustvo i široka specijalistička znanja.

Njegova osobna iskustva u karijeri olakšavaju mi prepoznavanje potreba i trendova tržišta i interese potrošača, potrebe zaposlenika.

Traga za inovacijama i novim strategijama koje drugi koriste i nastoji „učiti i savladavati nove lekcije“.

Preispituje svoja i organizacijska postignuća i spreman je na eksperimentiranje.

Traga i prihvaća velike izazove i u njima uživa.

Dugotrajno se i temeljito zanima za svoj posao i struku te u njih nastoji uključiti nova znanja i informacije.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

21

## 6) Naličje liderstva

Neka potencijalne vođe ne uspijevaju sagledati sve moguće rizike: nisu svi menadžeri djelotvorni i kao vođe.

Neke vođe se prepuštaju svome pretjeranom osjećaju za potrebe tržišta ili podcijene moguće teškoće koji mogu nastati s resursima ili s konkurencijom i tako ne ostvare očekivani uspjeh.

Mnoge vođe pate od loše menadžerske prakse tako što propuštaju pratiti što se dešava *gore* ili *dolje* ili *bočno* (na hijerarhijskoj ljestvici ili u organizaciji).

Jednako tako neki od njih nisu dovoljno osposobljeni upravljati detaljima - mikro menadžmentom. Neki od njih su loši mentori podređenima, previše kontroliraju, ne odgajaju sebi nasljednika i ne znaju kada treba otići.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

22

## B. Stilovi vođenja ili menadžerski stilovi

1) Definicije i pojmovi.

2) Kulturološki pristup klasifikaciji menadžerskih stilova.

3) Sociopsihološki pristupi klasifikaciji menadžerskih stilova.

4) Organizacijski pristup klasifikaciji menadžerskih stilova.

*Iole sposoban šef radije će raditi s ljudima koji pokušavaju previše nego premalo.*

Lee Iaccoca

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

23

## 1) Definicije stilova vođenja

Vodstvo se ogleda u različitim stilovima i metodama vođenja koje su primjerene vrsti i tipu organizacije, zadaćama, okruženju i drugim čimbenicima

**Stil vođenje** predstavlja način komuniciranja vođe sa sljedbenicima i sljedbenika s vođom; predstavlja način prenošenja poruka podređenima na izvršavanje i korištenje prijedloga podređenih u rješavanju određenih problema.

**Menadžerski stil** je sinteza individualni metoda, postupaka i tehnika rukovođenja imanentnih osobi, menadžerima u nekom sustavu ili menadžmentu u pojedinim tipovima organizacije.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

24

## Klasifikacija menadžerskih stilova



Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

25

## 2) Kulturološki pristup klasifikaciji menadžerskih stilova

Ovaj menadžerski stil karakteriziraju obilježja koja su uvjetovana kulturom određenje sredine.

**Europski menadžerski stil** ima dvije varijante:

- sjevernoeuropska varijanta koja se temelji na racionalnoj organizaciji svih funkcija i svih procesa
- južnoeuropska varijanta (latinska) koja se temelji na filozofiji da organizaciju čini skup ljudi kojima treba rukovoditi.

Europski menadžeri orijentirani su na ciljeve i zadaće, vole sami odlučivati temeljem obrazovanja i inteligencije, često temeljem intuicije. Preferira se menadžersko iskustvo, tradicija, hijerarhija, centralizacija, fiksne plaće itd.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

26

## 2) Kulturološki pristup klasifikaciji menadžerskih stilova

**Istočno azijski (dalekoistočni) menadžerski stil** razvijen je na kulturi Dalekog istoka:

- brzo preuzima znanstveno-tehnološka dostignuća zapada,
- odnos prema radu temelji se na vrijednostima: rad, kvaliteta, odlučivanje, organizacijski odnosi,
- odlučivanje se temelji na mnogim horizontalnim i vertikalnim komunikacijama, s puno rituala, s ciljem poboljšanja međuljudskih odnosa i motiviranja zaposlenih,
- proces odlučivanja smatra se prigoda za poboljšanje međuljudskih odnosa,
- timski rad je u kulturi menadžmenta pretežiti način rada.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

27

## 3) Sociopsihološki pristup klasifikaciji menadžerskih stilova

Ova klasifikacija menadžerskih stilova temelji se na uvažavanju kategorija kao što su tip organizacijskog ustroja, međuljudski odnosi, odlučivanje, briga za ljude, korištenje intelektualnih potencijala, odnos rukovoditelj – podređeni, strukture, zadaće autoritet, odgovornost i pozicija moći u organizaciji.

Metode koje se koriste u ovim stilovima su: **prisila, paternalizam i uvjeravanje.**

**Autokratski stil** poznat je po tome da je sva vlast u rukama menadžera koji zapovijeda, a podčinjeni mu se pokoravaju. Menadžer se u jednosmjernoj komunikaciji služi metodama prisile i paternalizma (brine se za neke potrebe podčinjenog, a za uzvrat zahtijeva odanost). Ovaj stil je dobar u kriznim situacijama.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

28

## 3) Sociopsihološki pristup klasifikaciji menadžerskih stilova

**Demokratski stil** je suprotan autokratskom stilu. Menadžer se konzultira s podređenima ili ih uključuje u proces odlučivanja te značajno poklanja pozornost međuljudskim odnosima.

Pretežita uporaba metode dogovora (ili uvjeravanja) i participacije sudionika posla, podređeni stječu uvjerenje da rade sukladno svojim odlukama.

Otuda je pružanje otpora menadžerskim poslovnim odlukama manje.

Neki autori ovaj menadžerski stil nazivaju participativno-demokratskim.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

29

## 3) Sociopsihološki pristup klasifikaciji menadžerskih stilova

**Stil individualnih sloboda (*laissez-faire*)** je rijedak u praksi. Zasniva se na metodi dogovora, pri čemu menadžer prenosi zadaće grupi ili pojedincu, koji samostalno rada oslanjajući se na vlastitu odgovornost.

Menadžer na kraju poslovnog procesa registrira uspjeh, neuspjeh, prekoračenje roka i slično.

Ovaj menadžerski stil prikladan je u organizacijama koje se bave znanošću i istraživanjem, u razvojnim organizacijama. Podrazumijeva visoku stručnost, odgovornost i samostalnost djelatnika u radu.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 1(2); Osnove menadžmenta 18(20) 2016./2017.

30

## Vodstvo: četvrta menadžerska funkcija (2) 19(20)



### Osnove menadžmenta

Veleučilište Baltazar Zaprešić

s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Preddiplomski stručni studij  
**Poslovanje i upravljanje**

Usmjerenje  
**Poslovna ekonomija i financije (PEF)**

**Akademska godina 2016./2017.**

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

1

### Osnove menadžmenta

**Vodstvo: četvrta menadžerska funkcija  
2(2)**

dr.sc. Antal Balog, predavač

*Vođenje je akcija, a ne poza!*

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

2

## Vodstvo: četvrta menadžerska funkcija 1(2)

Struktura nastavne teme vodstva je sljedeća:

- A) Vodstvo: temeljni pojmovi
- B) Stilovi vođenja ili menadžerski stilovi
- C) Konflikti u organizaciji: upravljanje sukobima

Osim pet klasičnih funkcija menadžmenta, nerijetko se dodaje još jedna: **upravljanje promjenama!**

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

3

## 4) Organizacijski pristup klasifikaciji menadžerskih stilova

• Sudjelovanje u rješavanju osobnih problema podređenih

**Pravila za zaposlene:**

- Na ustručavajte se pitati ako vam nalozi ili odluke nisu jasne
- Ponudite inicijativu kad god je to moguće
- Branite svoje vlastite ideje argumentima
- Budite zadovoljni i uspjesima drugih
- Respektirajte osobnost i privatnost drugih
- Budite jasni i ljubazni
- Imajte povjerenja • Ne dodvoravajte se
- Prihvatite kritiku • Suradujte s drugima

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

5

#### 4) Organizacijski pristup klasifikaciji menadžerskih stilova

Prema Michigansom eksperimentu (R. Likert) istraživači su utvrdili najpoželjnije osobine vođe. Istraživanje je pratilo dvije varijable: usmjerenost menadžera na radnike i usmjerenost menadžera za poslovne rezultate. Tri su skupine pravila:

##### Pravila za menadžere:

- Učinkovito planiranje i realizacija,
- Informiranje podređenih o posljedicama i utjecaj odluka na njih,
- Poštivanje privatnosti i osobnosti,
- Razvoj puzdanja,
- Konzultacija s podređenima koje poznaju ili ih se tiču,
- Savjetovanje i ohrabrivanje podređenih,
- Borba za interese podređenih.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(7); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

4

#### 4) Organizacijski pristup klasifikaciji menadžerskih stilova

- Sudjelovanje u rješavanju osobnih problema podređenih

##### Pravila za zaposlene:

- Na ustručavajte se pitati ako vam nalozi ili odluke nisu jasne
- Ponudite inicijativu kad god je to moguće
- Branite svoje vlastite ideje argumentima
- Budite zadovoljni i uspjesima drugih
- Respektirajte osobnost i privatnost drugih
- Budite jasni i ljubazni
- Imajte povjerenja • Ne dodvoravajte se
- Priprijetite kritiku • Suradujte s drugima

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

5

#### Četiri temeljna menadžerska stila

**Stil 1. Autokratsko-eksploatatorski:** ne postoji puzdanje i slaganje s podređenima, nema delegiranja, odluke šef donosi sam, motivira prijateljima, malo komunicira i u timski rad uvodi subordinaciju.

**Stil 2. Benevolentno-autoritativni:** susretljivi odnosi i povjerenje u suradnike, ali šef odlučuje sam putem subordinacije, ne delegira zadaće i odgovornosti, motivira pomoću nagrada, ponekad uključuje suradnike u rješavanje problema i koristi paternalizam.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

6

#### Četiri temeljna menadžerska stila

**Stil 3. Participativni:** ima povjerenja u suradnike i ponekad traži njihovu suglasnost pri odlučivanju; koristi labavu subordinaciju, ali stalno kontrolira izvršavanje odluka; motivira pomoću nagrada i priznanja; uzima u obzir konstruktivna mišljenja podređenih.

**Stil 4. Demokratski** potpuno povjerenje u podređene, uvijek ih uključuje u donošenje odluka; motivira ih pomoću nagrada, omogućava im participaciju u odlučivanju te dijeli ideje i mišljenja s njima.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

7

#### C) Konflikti u organizaciji

- 1) Definicija i obilježja konflikata
- 2) Klasifikacija konflikata
- 3) Uzroci konflikata
- 4) Intrapersonalni, interpersonalni i međugrupni sukobi
- 5) Objašnjenja konflikta
- 6) Dinamika konflikta
- 7) Postupak s konfliktima

**Nisu problem ljudi koji su otišli, već oni koji su ostali**

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

8

#### 1) Definicija i obilježja konflikata

Društvena interakcija uvijek ima za posljedicu konflikte. Zadaća menadžmenta je da ih izbjegne ili razriješi!

Konflikt je oblik sučeljavanja dviju ili više strana zasnovanih na neslaganju s ciljem, željom ili vrstom interesa, osjećaja ili djelovanja.

Konflikt je sukob nespojivih tendencija i djelovanja u pojedinim skupinama i narodima ili između pojedinaca, skupina ili naroda unutar konkurentnih ili kooperacijskih situacija.

Konflikt je proces koji počinje onda kada se javlja frustracija ili kada neko misli da je situacija konfliktna.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

9

#### Dva pristupa konfliktima

**Tradicionalna komunikacija u rukovođenju:** konflikt treba izbjeći i tako što više smanjivati konflikte, a kada se jave, pripisuju se svadljivcima. Prema ovom stajalištu, uvijek postoji *krivac* za konflikt.

**Suvremeni pristup** komunikacija u rukovođenju polazi od činjenice da su konflikti neizbježni i integralni dio funkcioniranja određenje društvene strukture, svake promjene, uzrokovan različitim vanjskim i unutarnjim čimbenicima. Kada je konflikt na minimalnoj razini, to je čak optimalan način ponašanja.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

10

#### Izvori konflikata

- 1) odnosi među zaposlenima u procesu rada, posebno kod promjena,
- 2) takmičenje i ambicije koje prelaze mogućnosti pojedinca i grupe,
- 3) suprotstavljanje autoritetima (posebno menadžerima!) kada autoriteti i odgovornost nisu jednoznačni pa ih je moguće različito tumačiti,
- 4) međuzavisnost pojedinca i grupe u organizaciji, posebno u situaciji kada se procjenjuje rezultat i doprinos,
- 5) diferencijacija u grupi, kao posljedica podjele rada, pri čemu percepcije te podjele, temeljem vlastitih normi i vrijednosti može biti različite.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

11

## 2) Klasifikacija konflikata

### A) Prema uzrocima konflikta:

- konflikti interesa.
- konflikti vrijednosti-

### B) Prema posljedicama:

- Konstruktivni – (neeskalirajući konflikti i funkcionalni)
- destruktivni – (eskalirajući i nefunkcionalni konflikti).

### C) Prema sudionicima:

- unutarnji konflikti, koji mogu biti latentni, skriveni bez konfrontacije, nesvjesni i iracionalni, te vanjski konflikti sa konfrontacijama, svjesni i racionalni.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

12

## 2) Klasifikacija konflikata

### A) Prema uzrocima konflikta:

- a1) konflikti interesa,
- a2) konflikti vrijednosti.

### B) Prema posljedicama:

- b1) Konstruktivni – (neeskalirajući konflikti i funkcionalni),
- b2) destruktivni – (eskalirajući i nefunkcionalni konflikti).

### C) Prema sudionicima:

- c1) unutarnji konflikti, koji mogu biti latentni, skriveni bez konfrontacije, nesvjesni i iracionalni, te vanjski konflikti sa konfrontacijama, svjesni i racionalni.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

13

## 2) Klasifikacija konflikata

c2) konflikti među pojedincima: interpersonalni i unutar grupa) i mogu biti sukobi između članova grupe ili s drugim osobama, te konflikti između nositelja organizacijskih uloga,

c3) konflikti među grupama u organizaciji: hijerarhijski konflikti, funkcionalni konflikti, konflikti struke, konflikti formalne i neformalne organizacije.

Konflikti mogu djelovati pozitivno u organizaciji jer u nekim situacijama omogućavaju optimalnu distribuciju moći, dio su borbe za središnje mjesto u grupi (tko je najvažniji?), dio su borbe za prevlast (tko je prvi?), služe u borbi za povjerenje i sigurnost u odnosima, vezani su za definiranje vlastitog identiteta te razbijaju iluzije i pogrešne stavove.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

14

## 2) Klasifikacija konflikata

Konflikti mogu pridonositi i na druge načine: uočavanju problema, u pronalaženju rješenja, stišavanju strasti, poticanju znatiželje, samospoznaji, nastanku promjena te doprinose strukturiranju i učvršćivanju individualnog i skupnog identiteta.

Konflikti su neizbježan i sastavni dio svake promjene. U minimalnom stupnju je optimalan način međusobnog ponašanja. Konflikt je problem, a problemi se rješavaju. Kada konflikti nisu rješivi tada postaju teškoćama. Teškoće su nepromjenljive (one su datost). Prema tome, konflikti mogu biti rješivi i – nerješivi!

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

15

## 3) Uzroci konflikata

Prema Esseru, uzroci konflikta su sljedeći:

- različita i iskrivljena uvjerenja i stavovi,
- frustracije i različita vrednovanja te kriteriji vrednovanja,
- konfliktne stavovi i emocionalna pratnja tih stavova,
- konfliktnost i sklonost agresivnom ponašanju.

Ovome treba dodati nesposobnost kontrole emocija, prateća pojava straha, napetosti predrasuda, netolerancije itd.

Drugim riječima, izvor konflikata može biti u pogrešnom percipiranju stvarnosti, nepoznavanje samoga sebe, nekontroliranije emocija, pomanjkanje humora, itd.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

16

## 3) Uzroci konflikata

U sljedeću skupinu uzroka konflikta spadaju oni koji su komunikacijske prirode: semantički nesporazumi (različito tumačenje istih činjenica), zamjena komunikacijskih razina, neprikladno emocionalno praćenje, verbalna i neverbalna neusklađenost, amorfnost, fragmentirani ili reaktivni stil komuniciranja (poruke su poluslužbene, nepotpune, defanzivne ili ofanzivne, itd.)

Komunikacija postaje problem i zato jer se komunicira u pogrešno vrijeme, sa strahom, divergentnim interesima, u prikryenoj borbi za moć, itd.

Uzroci konflikta nisu uvijek jasni.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

17

## 4) Intrapersonalni, interpersonalni i međugrupni sukobi

U razrješavanju konfliktne situacije, menadžment ih mora prepoznati.

a) **Intrapersonalni (ili intraindividualni) konflikt** jeste onaj koji nastaje u samoj osobi (pojedincu). Psihološki se on objašnjava pomoću motivacijskog ciklusa:

**motiv → instrumentalno ponašanje → barijera → frustracija → konfliktna situacija → cilj**

Kada osoba nastoji zadovoljiti neku svoju potrebu (ili želju), svoje ponašanje usmjerava radi postizanja svoga cilja. Međutim, kada mu se ispriječe barijere (fizičke, socijalne, organizacijske, psihološke itd.) javlja se osjećaj frustracije (lišenosti).

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

18

## 4) Intrapersonalni, interpersonalni i međugrupni sukobi

U rješavanju prelaska barijere osoba može promijeniti svoje ponašanje i proći barijeru prema svome cilju. Međutim, osoba može pod utjecajem frustracije ući u konflikt, pri čemu koristi brojne obrambene mehanizme.

Jedan od obrambenih mehanizama u frustraciji može biti agresija (namjera da se nanese šteta, bol bilo fizička ili psihička).

Osim agresije, mogu se javiti i drugi obrambeni mehanizmi:

**kompenzacija**: zamjena težih ciljeva lakšim ciljevima,  
**konverzija**: frustracija se izražava kroz fizičke simptome, bolest,  
**maštanje**: bijeg od stvarnosti i frustracije,  
**projekcija**: pripisivanje vlastitih negativnih osobina drugima,

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

19

## 4) Intrapersonalni, interpersonalni i međugrupni sukobi

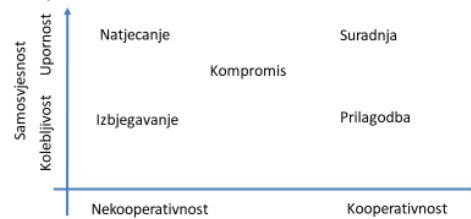
**represija:** potpuno potiskivanje iz svijesti negativnih doživljaja,  
**reznacija:** prekid psihološkog kontakta s okolinom, isključivanje,  
**povlačenje:** psihičko i fizičko napuštanje frustrirajuće situacije,  
**fiksacija:** ustrajavanje na neprilagođenom ponašanju iako se njime ne rješava problem,  
**identifikacija:** usvajanje vrijednosti i stavova osoba koje predstavljaju ideal kako bi osoba u frustraciji poput nje postigla ciljeve,  
**reakcijska formacija:** potiskivanje neželjenih nagona i njihovo zamjenjivanje suprotnima,  
**negativizam:** aktivan ili pasivan otpor do kojeg dolazi nesvjesno.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

20

## Interpersonalni sukobi

Zasnivaju se na procesu interpersonalne dinamike i interaktivnog ponašanja. Postoji pet mogućih reakcija u interpersonalnim sukobima.



Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

21

## Međugrupni sukobi

Temelje se na grupnoj dinamici koja može rezultirati grupnim sukobnim situacijama. Naime, svi pripadnici neke organizacije prihvaćaju jedni druge i imaju svoje mišljenje o svojim i o tuđim organizacijskim ulogama. Tijekom procesa rada i rukovođenja te uloge se moraju mijenjati, pri čemu promjene uloga ne prati i adekvatna promjena mišljenja članova o svojim ulogama. To može rezultirati sukobima u grupi.

Također, pojedinci istovremeno biti članovi različitih grupa i tijekom međugrupnih sukoba naći se u posebnoj situaciji. Sukobi mogu biti hijerarhijski, funkcionalni (između različitih odjela poduzeća), između menadžera i stručnjaka, te sukobi između formalne i neformalne organizacije (rukovoditelji nastoje neformalnu organizaciju vratiti na formalnu...).

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

22

## 5) Objašnjenja sukoba

Osim generalnog objašnjenja sukoba pomoću motivacijskog ciklusa, postoje i druga objašnjenja.

**Tradicionalno objašnjenje:** sukob predstavlja disfunkciju izraženu kod pojedinca, grupe ili u organizaciji. Tamo gdje *nema reda* i tzv. *organizacijskog mira*, nastaju sukobi.

Postoje nastojanja stvaranja i održavanja *besukobnih organizacija*.

**Biheviorističko objašnjenje:** sukob je prirodan fenomen i nije ga moguće eliminirati. On je konstanta, niti dobar niti loš. Njime se treba upravljati, jer sukobi su uvijek pristupni kada organizacija raste, napreduje i zrije. Oni su dio organizacijske evolucije koja u sebi sadrži pluralizam različitih interesa.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

23

## 5) Objašnjenja sukoba

**Interakcijsko objašnjenje:** inzistira na poticanju zdravih sukoba te njihovom konstruktivnom rješavanju. Proces vođenja grupe i stvaranja grupnog mišljenja mogu se koristiti za minimiziranje razine sukoba uz postizanje samokritičnosti i kreativnosti.

Pristalice interaktivnog objašnjenja tvrde da dobri menadžeri nikada ne teže potpunoj eliminaciji, nego ih nastoje održati na pravoj razini i iskoristiti ih za pozitivne procese.

Menadžer ih može korisno upotrijebiti kada nastane sukob nositelja promjena u organizaciji, kada je sukob u funkciji porasta grupne kohezije, kada sukobi nastaju s ciljem poboljšanja metoda rada u funkciji organizacijske efikasnosti.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

24

## 6) Dinamika sukoba

Sukob ima dvoje temeljne kategorije: sukobno ponašanje i sukobni potencijal

**Sukobno ponašanje** nerijetko je inicirano prethodno neriješenim sukobom, koje pod utjecajem okruženja i konkretne situacije prerasta u manifestni ili stvarni sukob.

**Sukobni potencijal** ima sljedeće oblike:

- uvjerenja** (različita uvjerenja o nečemu: apriorna uvjerenja o međusobnoj ugroženosti),
- vrijednosti:** osobne frustracije i sukobni sudovi,
- stavovi:** sukobna stajališta i emocionalni sukobi,
- programi ponašanja:** sklonost sukobima, sklonost agresivnosti.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

25

## 6) Dinamika sukoba

**Sukobni potencijal** prelazi u sukobno ponašanje na sljedeće načina:

- gašenje potiskivanjem**, zaboravljanjem i sl.,
- zaobilaznje**, pretvaranjem sadržajnog u odnosni u sadržajni, zamjenom sadržaja, partnera i sl. ,
- izravan prijelaz** sukobnog potencijala u sukobno ponašanje,
- povratno djelovanje** sukobnog ponašanja na sukobni potencijal (*feedback*) putem neutralizacije, kompenzacije ili kumulacije.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

26

## 7) Postupak s sukobima

Upravljanje sukobom (*conflict management*) razlikuje se od razrješavanja sukoba.

Postoje dvije grupe tehnika upravljanja sukobima:

- 1) tehnike **rješavanja** Intergrupnih metoda,
- 2) tehnike **stimuliranja** intregrupnih sukoba.

Metode upravljanje sukobima:

- 1) **Menadžer dobiva – podređeni gubi:** menadžer ima pravo, a podređeni krivo. To je pozicijski autoritet rukovoditelja.
- 2) **Podređeni dobiva – menadžer gubi:** podređeni je većim u pravu, šef je u krivu.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

27



## 7) Postupak s konfliktima

- 3) **Menadžer i podređeni gube:** odnos ne može napredovati
- 2) **Menadžer i podređeni dobivaju:** Oba mogu imati pravo i krivo. Suradnja i napredak temeljem autoriteta i znanja. Prva i druga metoda (pobjeda i poraz) mogu imati loše posljedice: među partnerima (antagonizam, neprijateljstvo, beskompromisnost, odustajanje od traženja rješenja itd.) u grupi: ratno stanje, zabrane, prisile, agresije, prilagođavanja, napuštanja, itd. Osnovni načini rješavanja konflikta:
  - **glasovanje:** (ne rješava konflikt već većina nameće rješenje manjini).

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

28

## 7) Postupak s konfliktima

- **glasovanje:** (ne rješava konflikt već većina nameće rješenje manjini),
- **pregovori i dogovori** (najuspješniji način),
- **ustupanje i reciprocitet ustupcima** (nalaženje zajedničkih nadređenih ciljeva,
- **arbitriranje treće strane.**

**Potrebne pretpostavke za rješavanje konflikata:** aktivno slušanje, davanje i primanje neiskrivljenih poruka i informacija, obostrano poštivanje tuđih potreba, povjerenje u druge ljude, pogotovo u suradnike i podređene, prihvaćanje novih informacija, ustrajnost i odlučnosti, izbaciti metodu pobjedom do poraza, ne koristiti ja poruke, itd.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

29

## Etape konfliktnog procesa

- 1) **frustracija** do koje je došlo zbog ponašanja drugih, odbijanje ili zahtijeva, neslaganja ili nekog drugog oblika agresije,
  - 2) **konceptualizacija** same prirode konflikta (subjektivna procjena),
  - 3) **ponašanje** tijekom konfliktnog procesa (suradnja ili nesuradnja),
  - 4) **interakcijski procesi**,
  - 5) **posljedice**, tj. jesmo li uspješno ili neuspješno riješili sukob,
  - 6) **emocionalni utjecaj** u smislu povećanja ili smanjena frustracije, neprijateljska nepovjerenja.
- Tijekom rješavanja sukoba, moguće je prepoznati ponašanja: suradnja, kompromis, izbjegavanje ili prevlast.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

30

## Okolnosti konfliktnog procesa

Kontekstualne dimenzije koje utječu na ponašanje u konfliktima:

- 1) distribucija moći koja je različita u različitim društvima i kulturama,
- 2) individualizam – kolektivizam, kao tendencija po kojima se pojedine kulture razlikuju,
- 3) muško – ženski odnosi, odnosno percepcija uloge muškaraca i žena u određenom društvu, osobito u odnosu na zaposlenje,
- 4) Izbjegavanje neizvjesnosti.

Odsutnost konflikata u organizaciji ne mora uvijek značiti da je menadžment uvijek uspješno rješavao konflikte, ili da postoji visok stupanj integracije zaposlenih.

Vodstvo - četvrta menadžerska funkcija 2(2); Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

31

## Kontrola kao peta menadžerska funkcija 20(20)



### Osnove menadžmenta

Veleučilište Baltazar Zaprrešić

s pravom javnosti  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprrešić

Preddiplomski stručni studij  
**Poslovanje i upravljanje**

Usmjerjenje  
**Poslovna ekonomija i financije (PEF)**

**Akademski godina 2016./2017.**

Kontrola - peta menadžerska funkcija; Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

1

### Osnove menadžmenta

#### Kontrola: peta menadžerska funkcija

dr.sc. Antal Balog, predavač

*Tamo gdje vlada nered, treba puno kontrole.*

*Ali, obrnuto, tamo gdje je red, dajte ljudima slobodu da sami osjećaju da upravljaju poslom.*

Kontroliraju se **postupci u poslovanju**, **rezultati poslovanja** i **ponašanje uposlenika**.

Kontrola - peta menadžerska funkcija; Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

2

## Kontrola kao peta menadžerska funkcija

Sadržaj:

1. Pojam i svrha kontrole
2. Vrste i strategije menadžerske kontrole
3. Etape kontrolnog ciklusa
4. Psihološki i socijalni aspekti kontrole
5. Napomene o strategijskim i operativnim aspektima sustava kontrole

Kontrola - peta menadžerska funkcija; Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

3

## 1) Pojam i svrha kontrole

Kontrola je završna etapa u ciklusu rukovođenja: (planiranje, organiziranje, motiviranje ljudskih potencijala, vođenje i kontrola). Menadžerska kontrola za razliku od tehničke ili kontrole kvaliteta, ima anticipativni učinak.

**Definicija:** *Menadžerska kontrola je proces koji se planira, koji je implementiran u cilju i praksi; to je proces kojim se utvrđuju standardi, mjeri učinak i rezultati, a onda se kompariraju sa standardima i određuju potrebne korektivne akcije te uspostavlja povratna sprega.*

H. Fayol: *U organizaciji kontrola predstavlja verifikaciju da li su svi događaji u suglasnosti s postavljenim planovima, instrukcijama i principima koji su uvedeni.*

Kontrola - peta menadžerska funkcija; Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

4

## 1) Pojam i svrha kontrole

Temeljne postavke kontrole su sljedeće:

- Kontrola je pozitivna i prirodna sila bez koje vođenje organizacije nije moguće,
- Menadžerska kontrola je učinkovita toliko koliko utječe na promjenu ponašanja pojedinca u organizaciji,
- Najuspješnija je ona kontrola koja je dinamična i okrenuta budućnosti,
- Kontrola je jednako važna u svim vrstama organizacija,
- Kontrola počiva na ocjenjivanju i na povratnoj vezi (*feedback*),
- Efikasna kontrola bitan je dio i jedan od temeljnih funkcija informacijskog sustav organizacija.

Kontrola - peta menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

5

## 1) Pojam i svrha kontrole

Kontrolna funkcija menadžmenta temelji se na mjerenju i usporedbi ciljeva ostvarenja poslovanja.

Menadžerska kontrola ima tri glavne konotacije:

- 1) kontrola je **ekonomski** prijeko potrebna aktivnost jer bez minimuma poslovnih rezultata upitan je opstanak organizacije,
- 2) kontrola je **psihološki** potrebna jer kod zaposlenika eliminira moguću nesavjesnost i nered,
- 3) kontrola je **politički proces** pomoću kojeg neki pojedinac ili grupa dominiraju nad drugim (donošenje odluka, hijerarhija u rukovođenju itd.).

Kontrola - peta menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

6

## Strategije menadžerske kontrole

- 1) **Kontrola organizacijskog sustava:** ima zadaću provjeriti koji su elementi odgovornosti u opisu pojedinih radnih mjesta realno postavljeni, a koji su u odnosu na organizacijsku hijerarhiju neprimjereni. Provjerava se organizacijski ustroj,
- 2) **Kontrola regrutiranja i obrazovanja djelatnika:** provjeravaju se zahtjevi pri zapošljavanju koji se trebaju objektivirati tijekom postupka selekcije. Uspjeh u obrazovanju (stečena znanja, vještine i kompetencije) mogu se vrednovati,
- 3) **Kontrola nagradi i kazni** odnosi se ponajviše na motivaciju uposlenika. Vanjski poticaji (novčane i materijalne, nagrade te povlastice) i unutarnji poticaji (zadovoljstvo poslom, autonomija itd.) mogu se kontrolirati, odnosno upravljati.

Kontrola - peta menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

8

## Strategije menadžerske kontrole

- 4) **Kontrola propisa i pravila:** provodi se na način da se uočavaju odstupanje od njihove provedbe.
- 5) **Kontrola proračuna** provodi se provedbom ugrađenih mehanizama u sustav financijskog poslovanja (mjesečnim, kvartalnim ili godišnjim) odstupanjima od plana
- 6) **Kontrola korištenja materijalnih sredstava i opreme** temelji se na propisima o korištenju materijalnih sredstava i opreme, vijeku trajanja, režimu održavanja, remonta i otpisa.

**Zaključak:** korištenje računalnih i informacijskih tehnologija značajno olakšava proces menadžerske kontrole. Informacijskih sustav može automatski alarmirati menadžera ili nadležne službe u slučajevima programiranih odstupanja

Kontrola - peta menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

9

## 3) Etape kontrolnog ciklusa (a)

1. faza: **utvrđivanje ciljeva i standarda kontrole** jednostavno se utvrđuju u strukturiranim i dobro definiranim poslovima. Prate se tzv. *kontrolirane varijable (varijable koje se mogu kontrolirati)*, a one koje nije moguće kontrolirati se ne prate se
2. faza: **mjerenje i evaluacije** rezultira optimalnim, suboptimalnim i rezultatima izvan standarda (u pozitivnom smislu). Kod osobne opservacije, da bi se izbjegle subjektivnosti, primjenjuju se postupci namijenjeni povećanju objektivnosti: ček-liste, skale sudova, itd.),
3. faza: **korektivne odluke** koje se odnose na ispravljanje odstupanja od postavljenih standarda, a koja su utvrđena mjerenjem.

Kontrola - peta menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

10

## 3) Etape kontrolnog ciklusa (a)

Opći ciljevi poslovanja nije uvijek moguće lako mjeriti te je u njihovom definiraju potrebna operacionalizacija. Također, potrebno je što izravnije vezati očekivane rezultate uz konkretnog pojedinca i njegovo izvršenje radne zadaće.

Oni pojedinci čije su radne zadaće rutinske, obično lakše prihvaćaju kontrolu i smatraju je dijelom radnog procesa.

Djelatnik čiji je posao kreativniji i složeniji ne može se kontrolirati nasilno (*tjeranje na posao i u red*) već suptilnijim metodama i tehnikama koje su primjerenije intelektualnom radu.

Postoje detaljnije raščlambe procesa poslovne kontrole na šest etapa:

Kontrola - peta menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

11

## 3) Etape kontrolnog ciklusa (b)

1. etapa: **definiranje željenih rezultata kontrolnih aktivnosti** – polazi se od njihova predviđanja (usporedba stvarnih rezultata poslovanja sa željenima).
2. etapa: **definiranje mogućih prediktora rezultata** – prediktori su oni elementi temeljem kojih se mogu predvidjeti neki ishodi nekih aktivnosti (mjerenje ulaznih veličina, praćenje nekih simptomatičnih pojava te uvjeti u kojima će se odvijati buduća aktivnost).
3. faza: **konceptija prediktora i dizajn kontrole** – neki prediktori daju različite podatke ili oni nisu pouzdani. Dobro je povezati ih u cjelinu da se njihovim ujedinjavanjem i temeljim njihovih obilježja dobili pouzdani, cjeloviti, pravodobni i ekonomični rezultati.

Kontrola - peta menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

12

## 3) Etape kontrolnog ciklusa (b)

4. faza: **utvrđivanje standarda za ocjenu ostvarenja rezultata** – nakon definiranja standarda (ili varijabli) koje ćemo se kontrolirati, potrebno je odrediti razinu ili raspon (kriterij) konkretnih vrijednosti unutar koji se nalazi poželjna poslovna aktivnost.

5. faza: **definiranje kontrolnog informacijskog toka** – dotok informacija je ključan: što, kome, kada i kako pristižu informacijske podloge radi poduzimanja kontrolnih aktivnosti. Niži rukovodioci primaju detaljnije preglede, a vrhovni menadžment zbirni preglede neopterećen detaljima.

6. faza: **procjena stanja i poduzimanje korektivnih aktivnosti.**

Kontrola - peta menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

13

#### 4) Psihološki i socijalni aspekti kontrole

Ljudi prihvaćaju menadžersku kontrolu, ali je (uglavnom) ne vole. Kontrola ima i tu zadaću da izazove pozitivnu reakciju. Kontrola ne smije biti *iza leđa*, već neutralna!

Kontrola ima tri psihološke funkcije:

- 1) Kontrola daje ljudima povratnu informaciju o njihovim rezultatima rada,
- 2) Povratni utjecaj na proces rada i otklanjanje teškoća moguće je ako je projektirana i obavljena odgovarajuća kontrola,
- 3) Povratni utjecaj kontrole na motivaciju može biti pozitivan (ili negativan ako je zahtjev previsok za ostvariti).

Kontrola - peta menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

14

#### 4) Psihološki i socijalni aspekti kontrole

U socijalnom aspektu kontrola je socijalni proces u kojem, putem ovisnosti, pristanka i sigurnosti prethodno odredimo standarde ponašanja koji se prihvaćaju interpersonalnim i grupnim procesima.

Kontrola se, također, promatra kao odnos kontroliranog i kontrolora, pri čemu kontrolor (menadžment) raspolaže s poticajnim sredstvima u obliku nagradi i kazni. Kontrola nikako nije smo tehnološki proces namijenjen postizavanju ciljeva u poslovanju.

Dobar sustav kontrole vodi računa o poštivanju svakog pojedinca, pri čemu uvijek može iz organizacije udaljiti onoga koji ne prihvaća njezine ciljeve ili nije sposoban izvršavati zadaće unutar općeprihvaćenih standarda i normi.

Kontrola - peta menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

15

Strategija u odnosu na zaposlene	Kontrola	Pristup izvršavanju
Projektiranje radnih procesa i odnosa	Kontrolira se neznanje i neosposobljenost	Naglasak na cijelom zadatku, fleksibilnost u radu timova
Očekivanje Dostignuća	Minimum standarda	Naglasak na premašaj cilja
Menadžerska struktura	Kontrola pravnog i proceduralne samovolje	Struktura uz ciljeve i vrijednosti definiranje minimuma razlika i statusa
Nagrade	Pristup povezan s vrednovanjem rada	Grupni pristup s podjelom i vezom između znanja i vještina
Percepcija zaposlenih	Prikupljanje informacija na osnovu <i>što trebam, to znam</i>	Poticanje i širenje disperzije poslovnih informacija
Međusobni odnosi	<i>Propisani</i>	Zajedničko planiranje i rješavanje problema

Kontrola - peta menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

16

#### 5) Napomene o strategijskim i operativnim aspektima sustava kontrole

Za dobro funkcioniranje velike organizacije i svih njezinih ustrojbenih dijelova neophodno je:

- a) Definiranje strategije kojom se postižu ciljevi,
- b) Kontrolirati ostvarenje strategije usprkos tome što se rezultati o kojima to ovisi vide tek na dugi rok, što se teško postavljaju standardi kontrole zbog velike mogućnosti utjecaja okoline, te što se strategija mora korigirati čim se vide pogreške, problemi ili nove zadaće.

Kontrola - peta menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

17

#### 5) Napomene o strategijskim i operativnim aspektima sustava kontrole

Podsustavi kontrole temelje se na sljedećem čimbenicima:

- ažurirane prognoze,
- praćenje okoline (okruženja) organizacije, uključivo i potrebe koje determiniraju ciljeve organizacije,
- primjena eksternih standarda za kontrolu strategije
- korištenje empirijskih i znanstvenih načela u procedurama,
- objektivno naknadno utvrđivanje osobne odgovornosti za strategiju itd.

Kontrola - peta menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

18

#### 5) Napomene o strategijskim i operativnim aspektima sustava kontrole

Uvođenjem ili unapređivanjem sustava kontrole moguće je da nastaju neželjene pojave u ljudskom ponašanju, kao što su otpori, apriorno obijanje kontrola, demotivacija u procesu rada i poslovanja itd.

Neželjeni efekti u organizaciji koji nastaju uvođenjem ili poboljšavanjem menadžerske kontrole eliminiraju se pomoću informacija, učenja, uključivanju svih zaposlenih u rasprave radi prihvaćanja promjena, jačanjem povjerenja itd.

Implementaciju sustava kontrole pomoći će dobar sustav napredovanja i stimulacije.

Kontrola - peta menadžerska funkcija: Osnove menadžmenta 20(20) 2016./2017.

19

## ***8. Posebni dodaci***

**Preporuke za pisanje elektroničkih poruka (e-poruka) pri korištenju elektroničke pošte (e-pošte)**

**Upute za izradu prezentacija seminarskih i drugih pisanih radova**

## 8. Posebni dodaci

### Preporuke za pisanje elektroničkih poruka (e-poruka) pri korištenju elektroničke pošte (e-pošte)

Jedan od oblika komunikacije između nastavnika i studenata odnosi se na slanje i primanje elektroničkih poruka koje se telekomunikacijskom mrežom prenose između računala i/ili telefonskih mobilnih uređaja. Elektronička poruka (e-poruka) ili tudica mejl, treba imati sljedeće elemente: e-adresu pošiljatelja, e-adresu primatelja, predmet e-poruke, zaglavlje sadržaja e-poruke, sadržaj e-poruke, zaključak e-poruke i prema potrebi – privitak (prilog) koji može biti tekstualni, zvučni, slikovni ili video zapis.

**E-adresa.** Preporučujem studentima da koriste onu elektroničku adresu koja sadrži sve elemente: Ime Prezime ime.prezime@poslužitelj.xxx). E-adrese koje nisu oblikovane na opisani način mogu biti uzrokom grešaka u komunikaciji. Primjer e-adrese: idimidođimi <idimidođimi@gmail.com>. Ako se student ili studentica pri tome i ne potpiše, komunikacija između nastavnika i studenta može biti bitno narušena ili usporena. Također, preporučujem studentima otvore jednu e-adresu koju će koristiti isključivo za potrebe studija. Na taj način će učinkovitije upravljati svojim komunikacijama s nastavnicima.

**Predmet (ili naslov) e-poruke.** U predmet ili naslov poruke potrebno je upisati skraćeni sadržaj koji šaljete. Primjerice: Upit o datumu ispita; Dogovor o terminu konzultacija – kolegiji Osnove menadžmenta. Ili, Vježba iz Osnova menadžmenta, Prezime, Ime. Ili, Završni rad, Prezime, Ime. Unošenje datuma u predmet poruke može postati važno kada se između studenta i nastavnika razmjenjuju različite inačice teksta seminarskog, završnog ili diplomskog rada. Kod višekratnih izmjena moguća je zbrka koja je inačica teksta posljednja poslana ili primljena.

**Zaglavlje e-poruke** sadrži oslovljavanje adresata (onoga kome se e-poruka upućuje): Poštovani gospodine profesore, ili, Poštovani profesore itd. Za zaglavlje svojih službenih poruka tijekom studiranja nemojte koristiti riječi poput „Bok“! „Hi!“, „Pozdrav!“ niti išta tome slično. Uvježbavanje uljudnog oslovljavanje bit će vam korisno tijekom cijelog radnog vijeka.

**Sadržaj e-poruke.** U tekstu sadržaja e-poruke sažeto i razgovijetno napišite što pitate, želite, tražite, ili šaljete. Pridržavajte se gramatičkih i pravopisnih pravila jer ona mogu odavati vašu opću naobrazbu, pristojnost i uljudnost. Ne pišite tekst poruke VERZALOM, odnosno velikim slovima. Ako želite nešto u tekstu naglasiti, označite taj dio teksta *kurzivom*, podvucite ga ili ga napišite **podebljano**.

**Privitak e-poruke.** Naziv privitka treba imati sljedeći oblik: Prezime, Ime: Naziv dokumenta, datum. Primjer: Horvat, Ivan: Seminarski rad, 01.04.201x. Navođenje datuma u nazivu privitka e-poruke je važno jer omogućava praćenje aktualne inačice pisanog rada koji se ispravlja i dopunjava te međusobno razmjenjuje između nastavnika i studenta.

**Kraj e-poruke.** Svoju poruku završite s pozdravnom rečenicom, primjerice „S poštovanjem“, „Srdačan pozdrav“, „Lijep pozdrav“. Na samom kraju poruke navedite svoje ime i prezime, godinu i smjer studija.

Primjer:

Lijep pozdrav.

Ivan Horvat

2. godina, PEF

Studenti poslovne škole trebaju uporno vježbati i uvježbati pravilno poslovno komuniciranje. Jedno od područja suvremenog komuniciranja odnosi se i na elektroničko komuniciranje.

## Upute za izradu prezentacija seminarskih i drugih pisanih radova

Nakon što napiše svoj seminarski ili drugi pisani rad (samostalnu zadaću, završni ili diplomski rad) te nakon što predmetni nastavnik ocijeni i odobri rad za prezentaciju pred nastavnikom i nastavnom skupinom, student treba pripremiti prezentaciju.

**Dužina prezentacije.** Trajanje prezentacije je onoliko minuta koliko je odredio predmetni nastavnik; u pravilu je to između pet i trideset minuta.

**Broj slajdova** u prezentaciji ovisi o broju minuta. Uobičajeno je da prezentacija informacija s jednog slajda traje u prosjeku jednu minutu. Kod kraćih prezentacija broj slajdova ne treba biti manji od petnaest, ne računajući prvi naslovni slajd i zaključni na kojem je najčešće napisano: „Hvala na pažnji!“

**Veličina fontova.** Najmanja veličina treba biti 24 kako bi sadržaj slajda bio čitljiv. Dobro je koristiti fontove jednostavnog grafičkog reza (primjerice, Arial, Vedrana, itd.). Ne koristite italik slova jer su slabije čitljiva. Izbjegavajte korištenje velikih slova, osim ako želite istaći neki iznimno važan podatak ili informaciju.

**Jasnoća i jednostavnost.** Sadržaj napisanih informacija treba biti jasan; ne pišite previše informacija. Također, koristite jednostavan stil koji je ugodan oku. Izbjegavajte prejake ili preslabe kontraste. Smatra se da je najbolja kombinacija boja na slajdovima bijela ili bež pozadina sa crnim ili tamnopravim slovima, ili tamnoplava pozadina s bijelom ili bež slovima. Ako koristite već oblikovane slajdove koje su raspoloživi u PowerPointu ili na internetu, imate u vidu da mogu postojati razlike između izgleda prezentacije na sučelju vašeg ekrana i njihovom izgledu koji se projicira na platnu.

**Početni slajd** prezentacije treba sadržavati naslov prezentacije, ustanovu unutar koje se prezentacija obavlja, naziv nastavnog kolegija, ime i prezime nastavnika, vaše ime i prezime, datum i mjesto te vaše kontakt informacije.

**Broj riječi na jednom slajdu.** Nastojte da količina teksta ne optereti prezentaciju, već navedite samo one riječi i rečenice koje su potrebne za bolje razumijevanje onoga što govorite. Ako slušateljstvo obraća veću pozornost tekstovima koji su na slajdovima nego govoru izlagatelja, tada teksta ima previše. Slajdovi trebaju biti podrška vašem izlaganju, a ne njegov teret. Koristite se tzv. pravilom 6-6-6 prema kojem u jednoj alineji ne bi trebalo biti više od šest riječi, ne više od šest alineja po jednom slajdu i ne više od šest tekstualnih linija po slajdu.

**Izlaganje.** Tijekom izlaganja koristite sljedeće korake:

U prvom koraku, u trajanju između jedne do dvije minute, ukratko iznesite skraćeni sadržaj onoga što planirate izlagati.

U drugom koraku izložite skraćeni sadržaj svoga rada koristeći se pripremljenim slajdovima. Ili drugim riječima, 80-85% predviđenog vremena posvetite glavnim točkama prezentacije.

U trećem koraku, u trajanju između jedne i tri minute, sažeto ponovite ono što ste izložili te navedite glavne zaključke do kojih ste došli. Na kraju izlaganja, dobro je omogućiti slušateljstvu postavljanje pitanja. Završetak prezentacije zaključite zahvalom na pozornosti i sudjelovanju ako ga je bilo.

Na samom početku prezentiranja sadržaja kojega ste priredili, pozdravite sve nazočne te se predstavite u mjeri u kojoj je to potrebno.

Tijekom izlaganja nastojte ne čitati sa slajdova već ih koristite samo kao podsjetnik. Također, nastojte održavati interakciju sa slušateljstvom. Prije izvedbe, nekoliko puta ponovite svoju prezentaciju pazeći na zadano vrijeme: nije uputno da je prezentacija niti kraća niti dulja od zadanog broja minuta. Provjerite ispravnost svoga USB-a te ostale prezentacijske opreme (računala, ekrana, tastature, projektora itd.). Pošaljite svoju prezentaciju na svoju e-adresu u slučaju da zakaže USB, CD ROM ili čvrsti prijenosni

disk. Također, provjerite postoji li potreban računalni program, na uređaju na kojim ćete izvesti prezentaciju, primjerice PowerPoint.

Vizualna sredstva mogu doprinijeti boljoj uspješnosti prezentacije, boljem razumijevanju, lakšem usvajanju informacija te općenitij uvjerljivosti poruke. No, kako su vizualna sredstva samo pomoćna sredstava sadržaja prezentacije, potrebno je paziti na ravnotežu slika i riječi.

**Verbalni aspekti prezentacije.** Govor treba biti pravilan i gramatički ispravan. Izbjegavajte korištenje žargonskih ili kolokvijalnih izraza, već govorite razumljivo i razgovjetno, dovoljno glasno, ne prebrzo ili presporo te držite prikladan ritam. Ako govorite suviše brzo, slušateljstvo vas neće moći pratiti, a ako ste suviše spori, prezentacija će im postati monotona. Ako koristite poštalice, vježbajte njihovo izbacivanje iz svoga govora.

**Neverbalni aspekti prezentacije.** Tijekom prezentacije trebate stajati po mogućnosti s lijeve strane ekrana. Nemojte se ljuljati ili premještati se noge na nogu, niti držati ruku ili ruke u džepovima. Ako se krećete, pokreti trebaju biti blagi, bez okretanja leđa publici. Možete gestikulirati, ali odmjereno tako da vaši pokreti budu svrhoviti i jasni. Nemojte se igrati olovkom, uvrtati pramen kose i tome slično. Tijekom govora održavajte kontakt očima sa slušateljstvom.

I na kraju, imajte na umu da su izlaganja seminarskih ili nekih drugih radova tijekom nastave vježbe koje se odvijaju pred prijateljskim auditorijem. Te i druge slične vježbe pripremaju studente za učinkovite i uspješne nastupe u dolazećim poslovnim karijerama. I ne zaboravite da nakon svake održane prezentacije zatražite od svoga nastavnika da vam ukaže na greške i pokaže kako možete poboljšati svoje prezentacijske sposobnosti.

## **9. Prateći dokumenti**

**Lista ocjenskih bodova na kolegiju Osnove menadžmenta**

**Evidencija prisutnosti studenata na nastavi kolegija**



## Lista ocjenskih bodova iz kolegija Osnova menadžmenta

Red. broj	Prezime, ime	Prvi test znanja		Prvi kolokvij		Drugi test znanja		Drugi kolokvij		Samostalni rad (do 20 ocjenskih bodova)	Ukupno bodova (od 100 ocjenskih bodova)
		Testni bodovi (od ukupno 28)	Ocjenski bodovi (od ukupno 15)*	Testni bodovi (od ukupno 28)	Ocjenski bodovi (od ukupno 25)	Testni bodovi (od ukupno 28)	Ocjenski bodovi (od ukupno 15)	Testni bodovi (od ukupno 28)	Ocjenski bodovi (od ukupno 25)		
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											

\*Ocjenski bodovi se određuju na način da se omjer između postignutih bodova na testu ili kolokviju, primjeni na mogući broj ocjenskih bodova, na 15 ili na 25. Primjerice, student je postigao 23 testna boda od mogućih 28. Izračun za kolokvij je sljedeći:  $23:28=0,82$ ;  $25*0,82=20,5$  ocjenska boda na kolokviju.

## Osnove menadžmenta

Popis studenata online Stručnog studija *Poslovna ekonomija i financije*

Red. broj	Prezime, ime	1(4) 06.03.2017.	2(4) 10.03.2017.	3(4) 27.03.2017.	4(4) 31.03.2017.
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

## Bilješka o autoru:



Antal Balog rođen je 1958. godine u Novom Sadu. Diplomirao je 1982. godine organizacijske znanosti na Ekonomskom fakultetu u Subotici Univerziteta u Novom Sadu. Na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta *Josipa Jurja Strossmayera* u Osijeku završio je 2002. godine poslijediplomski magistarski znanstveni studij *Planiranje i politika razvoja organizacija*. Na Gordon-Conwell Theological Seminary u South Hamiltonu u Massachusettsu u Sjedinjenim Američkim Državama završio je 2007. godine trogodišnji doktorski studij primijenjene teologije *Missions & Cross-Cultural Studies*. Na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta *Josipa Jurja Strossmayera* u Osijeku doktorirao je 2012. godine na znanstvenom polju ekonomije. Objavio je više knjiga te znanstvenih i stručnih članaka iz ekonomije, teologije te iz drugih područja svojih interesa. Radio je u grafičkoj industriji, u državnoj upravi i pravosuđu, u nakladništvu te u srednjem i visokom obrazovanju. Obavljao je različite poslove: komercijalista, upravni i stručni referent, pročelnik državnog ureda za gospodarstvo, stečajni upravitelj, stručni savjetnik za investicije malih i srednjih poduzeća, ravnatelj, srednjoškolski i visokoškolski nastavnik te prodekan. Bio je osnivač ili suosnivač nekoliko nevladinih organizacija, gospodarskih subjekata te financijskih institucija. Na Veleučilištu s pravom javnosti Baltazar Zaprešić u Zaprešiću predaje nekoliko kolegija: Ekonomska sociologija, Osnove menadžmenta, Menadžment ljudskih potencijala, Poslovna politika poduzeća, Ekonomska politika, Porezni sustav i primjena, Operativno planiranje, Poslovna etika i druge. Živi i radi u Osijeku, oženjen je i otac troje djece.

Bibliografija: Hrvatska znanstvena bibliografija <<https://bib.irb.hr/lista-radova?autor=254662>>

CV: Tko je tko u hrvatskoj znanosti: <<https://tkojetko.irb.hr/znanstvenikDetalji.php?sifznan=9861>>

Google znalac: <[https://scholar.google.hr/citations?user=c\\_fDsW4AAAAJ&hl=hr](https://scholar.google.hr/citations?user=c_fDsW4AAAAJ&hl=hr)>

