

Menadžment i menadžeri

Izv. prof. dr. sc. Hrvoje Pandžić
Zavoda za visoki napon i energetiku
Fakulteta elektrotehnike i računarstva
Sveučilišta u Zagrebu

Menadžment i menadžeri

- Organizacija
- Menadžeri
- Menadžment
- Poslovi u menadžmentu
- Inženjerstvo i menadžment
- Povijest menadžmenta

Organizacija

- Hotimična skupina ljudi koji trebaju ispuniti neki specifični cilj



Organizacija

- Tradicionalna ili suvremena

Tradicionalna organizacija	Suvremena organizacija
Stabilna	Dinamična
Nefleksibilna	Fleksibilna
Usredotočena na poslove	Usredotočena na vještine
Posao definiran pozicijom	Posao definiran zadacima
Individualno orijentirana	Timski orijentirana
Stalni poslovi	Privremeni poslovi
Odlučuju menadžeri	Zaposlenici uključeni u odlučivanje
Homogena radna snaga	Raznolika radna snaga
Definirano radno vrijeme	Nema vremenskih granica
Hijerarhijski odnosi	Ravnopravni i umreženi odnosi
Rad u prostorima organizacije	Rad svugdje i bilo u koje vrijeme

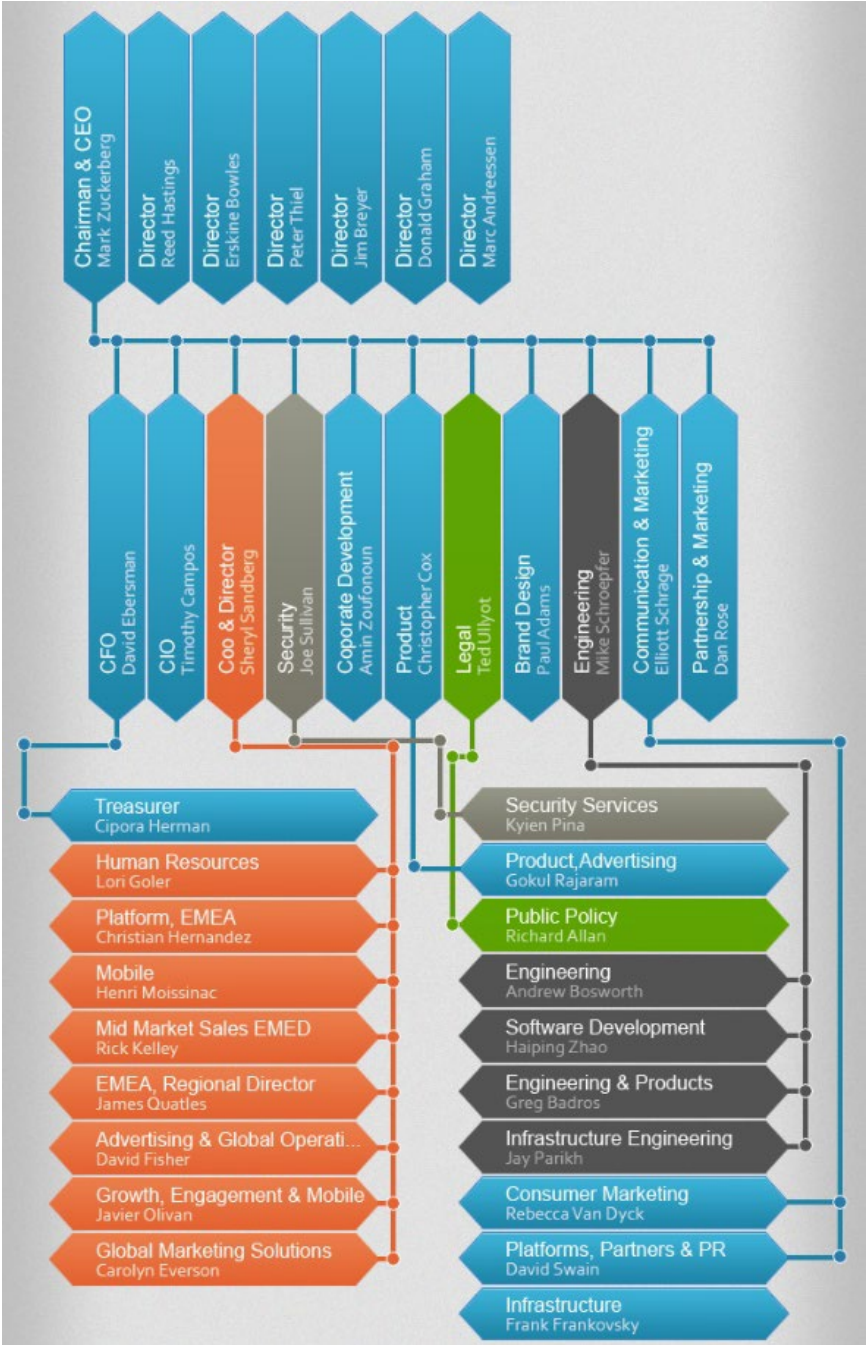
Menadžeri

- Hijerarhija menadžera u piramidalnoj organizaciji

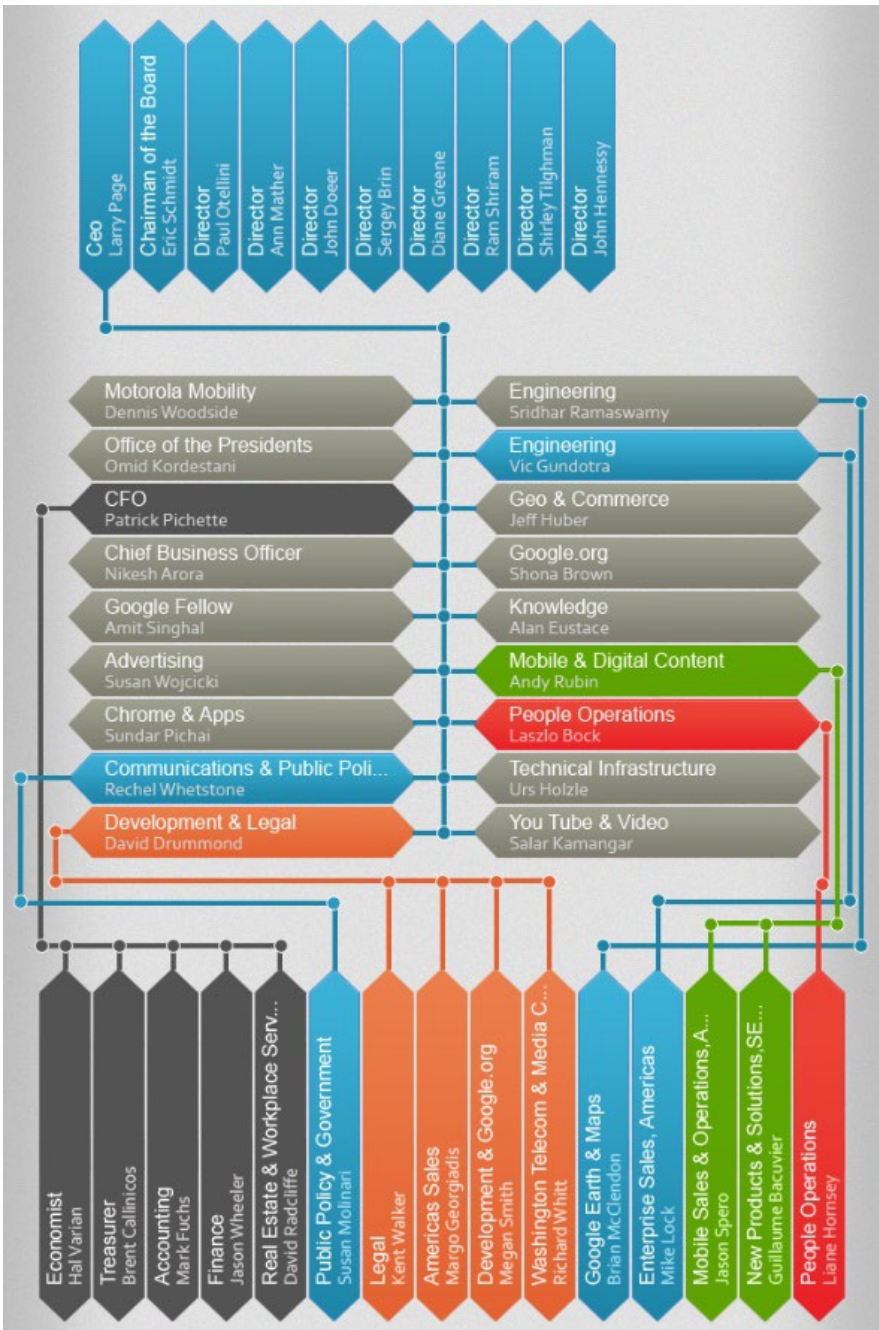


- Danas često manje formalne strukture

Struktura Facebooka



Struktura Googlea



Struktura Amazona

- Amazon employees are organized across 12 levels of hierarchy. At Level-12 is Jeff Bezos himself. At Level-11 are the recently announced CEOs, Jeff Wilke and Andy Jassy, and all the SVPs (about 20 senior leaders). At Level-10 are all the VPs (a few hundred). I am not aware of anyone at Level-9. Level-8 is for Directors (several hundreds), Level-7 for Senior Managers (a few thousands), Level-6, 5 & 4 for Managers and individual contributors (few tens of thousands). Levels 1, 2 and 3 are primarily for support staff, FC workers and other similar roles (several tens of thousands). Fresh graduates join at Level-4, while MBAs join at Level-6 or 5. The organization is very flat, relative to other companies of this size. While there are so many people at lower levels, the count of senior leaders is very small.

Kratice

- CEO
- CFO
- COO
- CTO
- CIO
- CMO

Kratice

- Chief Executive Officer (CEO)
- Chief Financial Officer (CFO)
- Chief Operations Officer (COO)
- Chief Technology Officer (CTO)
- Chief Information Officer (CIO)
- Chief Marketing Officer (CMO)

Menadžment

- Učinkovitost je mjera nastojanja da se s čim manje resursa postigne čim više



11

- Ograničeni resursi
- Ostvarenje ciljeva organizacije

Vježba učinkovitosti poslovanja

- Iz koje tvornice se opskrbljuje koje tržište?

<i>Plants</i>	<i>Shipping Distances to Markets (1000 miles)</i>			<i>Supplies</i>
	New York	Chicago	Topeka	
Seattle	2.5	1.7	1.8	350
San Diego	2.5	1.8	1.4	600
<i>Demands</i>	325	300	275	

Menadžment

- Djelotvornost je mjera ostvarenja postavljenih ciljeva organizacije



13

- Rezultate rada približiti postavljenim ciljevima

Poslovi u menadžmentu

- Tri su specifična pogleda na kategorizaciju poslova u menadžmentu
 - Funkcije
 - Uloge
 - Vještine

Funkcije menadžera

PLANIRANJE

- Definicija ciljeva, određivanje strategije i razvoj planova za koordinaciju u aktivnosti

ORGANIZIRANJE

- Utvrđivanje što treba uraditi, kako će se to obaviti i tko će to napraviti

VOĐENJE

- Motiviranje, vođenje i sve ostale aktivnosti uključene u rad s ljudima

KONTROLIRANJE

- Nadzor aktivnosti kako bi se osiguralo njihovo izvršenje u skladu s planom

Uloge menadžera

- Henry Mintzberg je 1973. godine uveo klasifikaciju deset različitih uloga koje se mogu svrstati u tri grupe
 - Komunikacijske
 - Informacijske
 - Uloge odlučivanja



Komunikacijske uloge

- Reprezentant, simbolički voditelj koji obavlja rutinske poslove pravne ili društvene naravi
- Vođa, odgovoran za motiviranje, izbor i obuku suradnika
- “Oficir za vezu”, održava svoju mrežu vanjskih kontakata i informatora koji pružaju usluge i daju informacije

Informacijske uloge

- Monitor, traži i prima razne informacije od informatora unutar i izvan organizacije
- Širitelj informacija, prenosi informacije dobivene izvan i unutar organizacije podređenim članovima
- Glasnogovornik, prenosi informacije o planovima, rezultatima i ciljevima organizacije ljudima izvan nje

Uloge odlučivanja

- Poduzetnik, analizira organizaciju i njezinu okolinu
- Korektor poremećaja, poduzima korektivne akcije u slučaju pojave neočekivanih poremećaja izvan i unutar organizacije
- Raspoređivač resursa, odgovoran za raspoređivanje organizacijskih resursa
- Pregovarač, zastupa organizaciju pri važnim pregovorima

Koje uloge pripadaju kojim menadžerima?

- Chief Executive Officer (CEO)
- Chief Financial Officer (CFO)
- Chief Operations Officer (COO)
- Chief Technology Officer (CTO)
- Chief Information Officer (CIO)
- Chief Marketing Officer (CMO)

Vještine menadžera

- Robert L. Katz je zaključio da menadžeri moraju posjedovati tri vrste vještina
 - Tehničke vještine koje obuhvaćaju specijalistička znanja i tehnike potrebne za obavljanje posla kojim upravljaju
 - Komunikacijske vještine koje uključuju sposobnost rada s drugim ljudima
 - Konceptualne vještine koje menadžeri koriste za razrješavanje apstraktnih i složenih situacija

Vještine menadžera

- Američko društvo za menadžment je, istražujući rad stvarnih menadžera, identificiralo niz važnih menadžerskih vještina koje su grupirane u četiri kategorije:
 - Konceptualne vještine
 - Komunikacijske vještine
 - Djelotvorne vještine
 - Međuljudske vještine

Konceptualne vještine

- Sposobnost korištenja informacija za rješavanje poslovnih problema
- Uočavanje prilika za inovaciju
- Prepoznavanje područja problema i implementacija rješenja
- Odabir kritičnih informacija iz mase podataka
- Razumijevanje korištenja tehnologija u poslovanju
- Razumijevanje poslovnog modela organizacije

Komunikacijske vještine

- Sposobnost transformacije ideja u riječi i postupke
- Kredibilitet među kolegama, nadređenim i podređenim
- Pozorno slušanje i postavljanje pitanja
- Prezentacijske vještine, govorne i pisane

Djelotvorne vještine

- Doprinos ciljevima organizacije i odjela
- Usredotočenost na korisnika
- Sposobnost paralelnog rada na više poslova
- Pregovaračke vještine
- Upravljanje projektima
- Revizija postupaka i primjena poboljšanja
- Postavljanje i održavanje standarda djelovanja unutar i izvan organizacije
- Postavljanje prioriteta aktivnosti
- Upravljanje vremenom

Međuljudske vještine

- Mentorske i „trenerske“ vještine
- Rad s različitim ljudima i kulturama
- Umrežavanje s ljudima unutar i izvan organizacija
- Rad u timu, suradnja i predanost

Vježba međuljudskih vještina

1. Kako bi menadžer trebao reagirati ukoliko mu se jedan zaposlenik požali da drugi ne ispunjava svoje obveze i stalno se provlači?
2. Kako bi menadžer trebao reagirati na nerazumne zahtjeve za povećanjem plaće najvažnijeg zaposlenika?
3. Navedite bar tri mjere za smanjenje sukoba unutar tima.

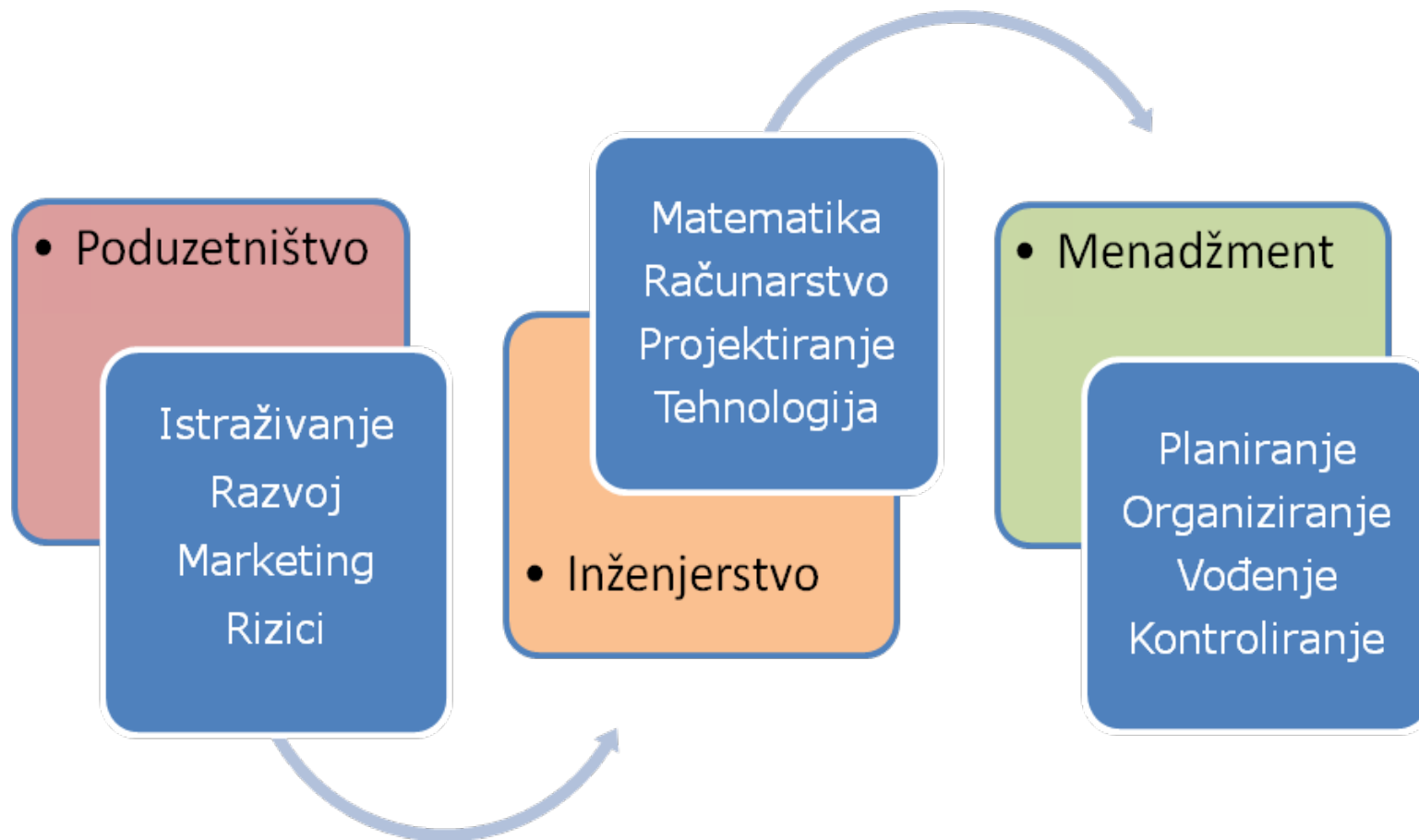
Inženjerstvo i menadžment

- Američko društvo za inženjerski menadžment (ASEM) definira inženjerski menadžment kao umijeće i znanost o planiranju, organiziranju, upravljanju resursima, te usmjeravanju i kontroliranju aktivnosti koje imaju tehnološku komponentu
- www.asem.org

Inženjerstvo i menadžment

- Dimenzije rada inženjera kao menadžera
 - Poduzetništvo
 - Inženjerstvo s multidisciplinarnim timovima
 - Menadžment sa tehnikama planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja aktivnosti
- Četiri kritična resursa
 - Financije
 - Tehnologija
 - Vrijeme
 - Ljudi

Inženjerstvo i menadžment



Povijest menadžmenta

- Znanstveni menadžment
- Opći administrativni menadžment
- Psihologijski pokret u menadžmentu
- Kvantitativni pristup menadžmentu
- Teorija sustava i menadžment
- Situacijski pristup menadžmentu
- Menadžment kvalitete
- Suvremeni trendovi

Znanstveni menadžment

- Prvi teorijski koncept formuliran 1911. godine u knjizi F. W. Taylora
- Četiri načela
 - Zamijeniti postupke temeljene na iskustvu sa postupcima koji se temelje na znanstvenoj razradi svakog elementa rada
 - Umjesto pasivnog prepuštanja uvježbavanja radnika njima samima potrebno ih je znanstveno birati, vježbati, poučavati i razvijati
 - Osigurati detaljne instrukcije svakom radniku i nadzirati rezultate rada svakog radnika
 - Podijeliti rad i odgovornost gotovo jednako između menadžmenta i radnika tako da menadžeri primjenjuju načela znanstvenog menadžmenta za planiranje rada, a radnici obavljaju rad u skladu s njima.



Opći administrativni menadžment

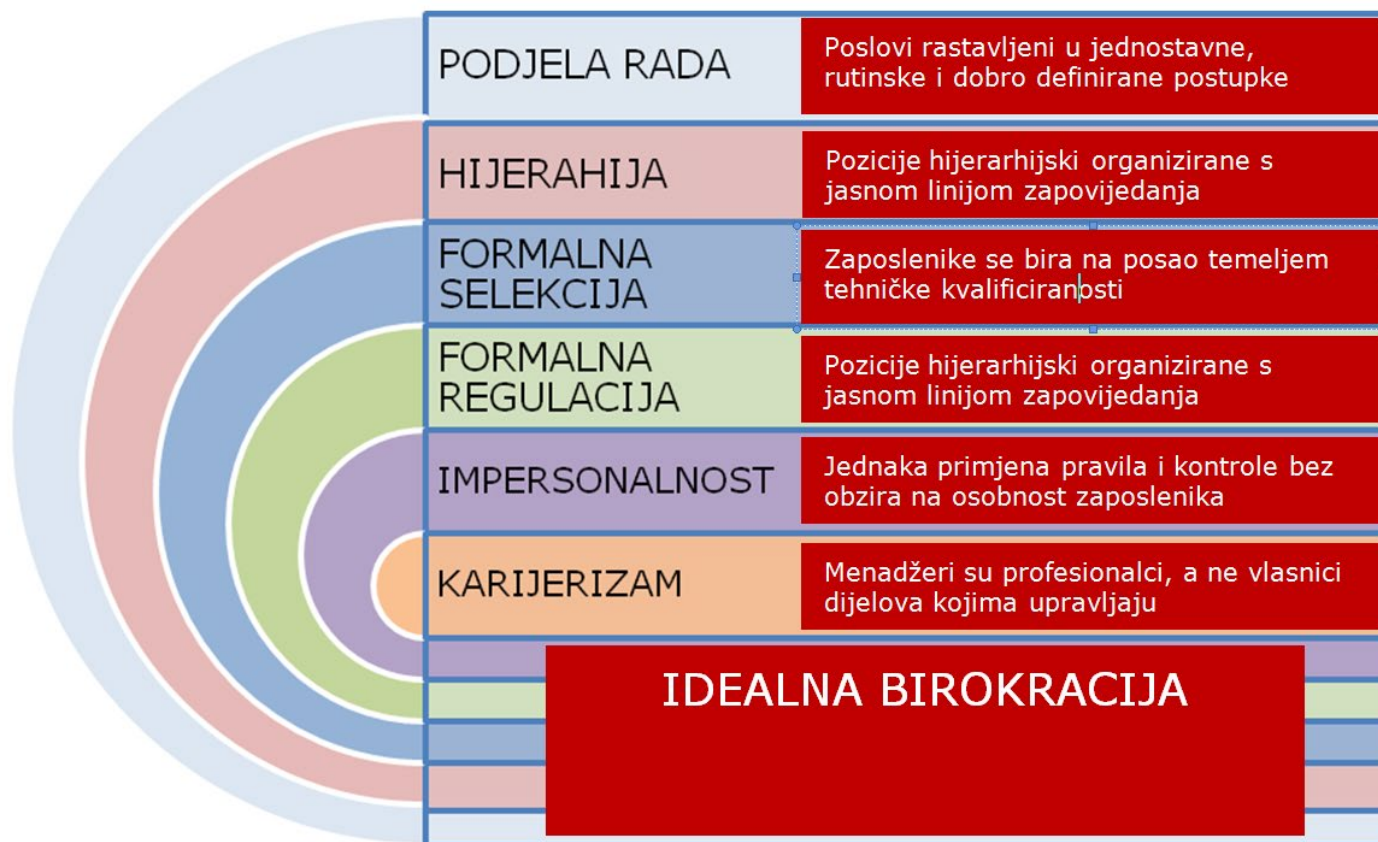
- Obraduje se organizacija kao cjelina – Henry Fayol
- Aktivnosti u svezi s industrijskim poduhvatima:
 - Tehnička
 - Komercijalna
 - Financijska
 - Sigurnosna
 - Računovodstvena
 - Menadžerska

Opći administrativni menadžment

- Top down analiza organizacija
- Funkcije menadžera
- Načela menadžmenta

Opći administrativni menadžment

- Max Weber – idealna organizacija - birokracija



Psihologijski pokret u menadžmentu

- H. Münsterberg – promatranje ponašanja zaposlenika u okruženju organizacije
 - Psihologija, motivacija i vođenje
- M. Parker Follet promatra organizacije iz perspektive individualnog i grupnog ponašanja
 - Ideje okrenute ljudima
 - Organizacije temeljene na etici

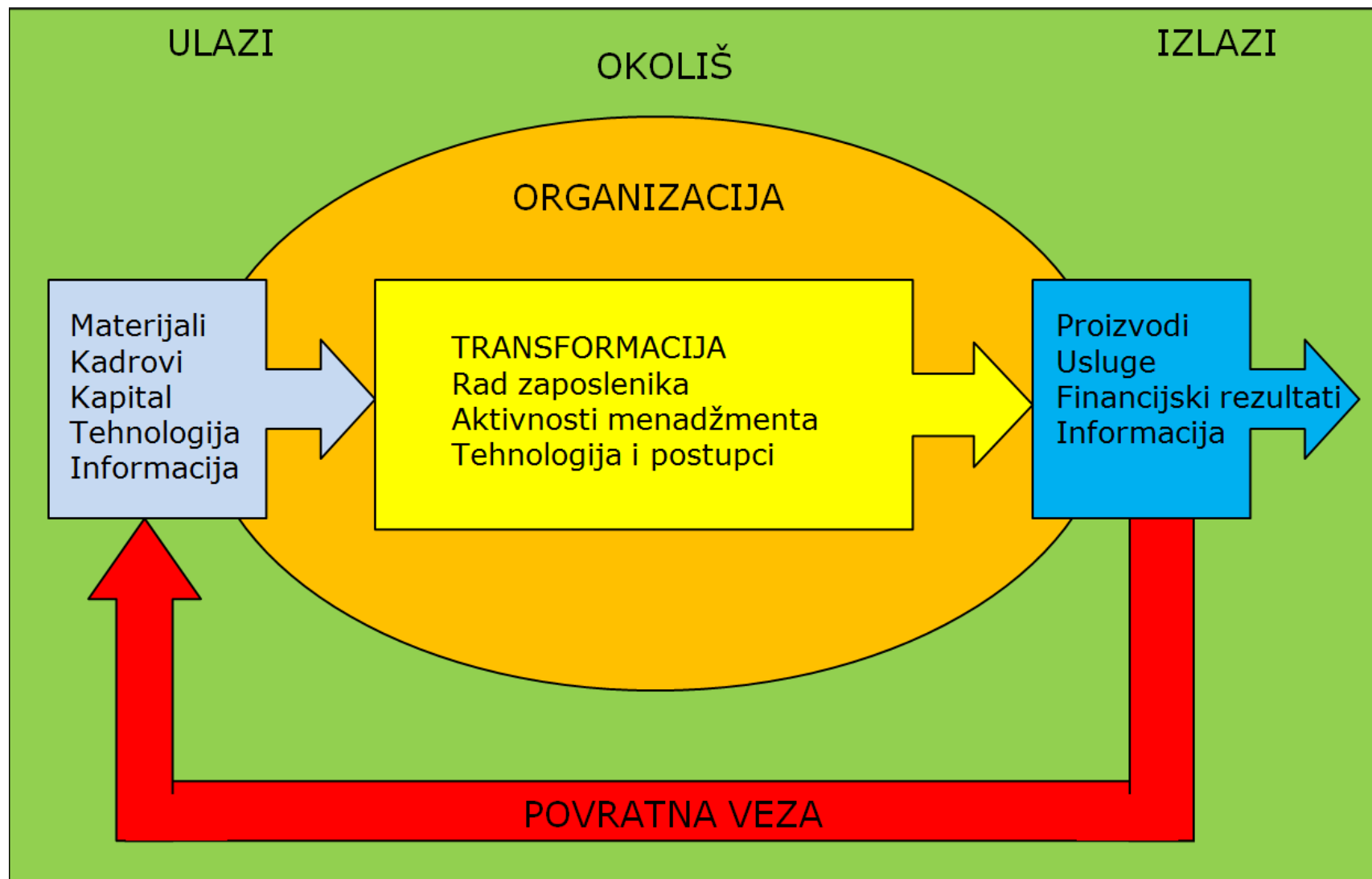


Kvantitativni pristup menadžmentu

- Matematičke i statističke metode u vojnom odlučivanju
- Britanci – učinkovitost avijacije
- Amerikanci – operacijska istraživanja za optimizaciju prolaza konvoja preko Atlantika
- Podrška odlučivanju



Teorija sustava i menadžment



Situacijski pristup menadžmentu

- Mogu li postojati univerzalno primjenjiva menadžerska pravila?
- Iznimke – menadžment ovisi o situaciji
- Varijable temeljem kojih je moguće odrediti situaciju
 - Veličina organizacije
 - Rutina tehnologije rada
 - Nesigurnost okoliša
 - Individualne razlike

Menadžment kvalitete

- Total quality management TQM
- Kontinuirano poboljšanje i ispunjavanje želja i očekivanja korisnika
- Značajke
 - Usredotočenost na korisnika
 - Kontinuirana poboljšanja
 - Usredotočenost na procese
 - Poboljšanje kvalitete svega što organizacija čini
 - Točna mjerenja
 - Osnaživanje uloge zaposlenika

Suvremeni trendovi

- Kombinacija mnogih pristupa
- Istraživanje organizacijskih struktura, oblikovanje organizacija i suradnja
- Razvijanje teorije odlučivanja
- Kulturalni i lingvistički aspekti funkcioniranja u organizacijama
- Multidisciplinarnost – sociolozi, antropolozi, psiholozi, matematičari itd.