

Dr. sc. ANTE CICVARIĆ, docent
Hotelijskog fakulteta u Opatiji

ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE MANAGEMENTA

UDK: 65.012.4
Primljeno: 03. 10. 1994.
Pregledni članak

Management je proces planiranja i odlučivanja, organiziranja, rukovođenja i kontrole ljudskih, finansijskih, fizičkih i informacijskih potencijala poduzeća radi ostvarenja postavljenih ciljeva na efikasan i efektan način.

Efikasan sustav managementa pretpostavlja jasnu podjelu rada, kompetentnost u donošenju odluka, stručnost i autoritet menadžera, kvalitetne informacije, odgovarajuće komunikacije, te sustav motivacije.

Ključne riječi: lider, demokratsko-participativni stil, poslovni cilj, organizacijska vještina

UVOD

Da bi poduzeće moglo uspješno djelovati manageri moraju posjedovati određene vještine, pod kojima podrazumijevamo, prije svega, vještinu u liderstvu, planiranju, motivaciji, donošenju odluka i dr. O tim vještinama ovisi funkcionalnost organizacije poduzeća.

1. LIDERSTVO KAO ORGANIZACIJSKA VJEŠTINA

Da bi manageri mogli dati adekvatan doprinos uspješnosti rada poduzeća, i osigurati osobno napredovanje, moraju posjedovati osobinu lidera. Jedna od važnijih osobina lidera je da primjerom pokazuje put koji će drugi slijediti. On mora znati što i kako nešto reći, što i kako učiniti i kako se nametnuti drugima, postići da ga se pažljivo sluša, promatra i oponaša. On je osoba koja služi za primjer drugima.

Lider koristi svoju ulogu da bi izvukao pozitivne kvalitete od svojih sljedbenika. On zna kada treba voditi, a kada slijediti. Vođa želi ostvariti nemoguće; on je u osnovi optimist čak i u trenucima očaja. Taj optimizam nije fatalistički stav "samo sačekaj sve će biti u redu", već sposobnost da crpi energiju iz izazova ili prilike.¹

Manager može postati lider ako ga privlači izazov stvaranja nečega što se čini nemogućim, te želja da sudjeluje u poslovnim iskušenjima i riziku.

¹ Tolbert, W. R.: "Executive mind, timely action", Revision, Vol. G, No 1 (Spring 1983) str. 6-7.

Da bi lider mogao opstati potrebno je:

- a) Raditi u skladu s onim što govori
- b) Biti dosljedan i entuzijast u ostvarenju cilja i zadatka postavljenog u okviru poduzeća
- c) Stalno biti u kontaktu s radnicima i kupcima
- d) Delegirati, ukazujući povjerenje

Odluka lidera može doći u pitanje, ali ne i njegov integritet

Osim toga lider mora govoriti istinu, priznavati vlastite greške i ispravljati greške drugih, priznati ako nešto ne zna, održati obećanje, podržavati inovacije, nagraditi uspjeh, podržavati svoje radnike, vjerovati im, pa će oni i njemu vjerovati i sl.

2.1. Stil liderstva

Ne postoje čvrsti kriteriji za stil liderstva on je individualna stvar svakog lidera. Međutim, svi lideri posjeduju neku zajedničku karakteristiku. Lider se razlikuje od ostalih, a radi i djeluje zajedno s njima. Dakle on je istovremeno u grupi, ali se i izdvaja iz nje. Različitim ljudima odgovoraju različiti stilovi. Dok su jedni tihi, drugi su glasni, ali jednako dobro ostvaruju svoje zamisli, jednako su učinkoviti, iako imaju različiti stil.

U teoriji je bezbroj pokušaja kategorizacije stila, a ti se pokušaju mogu svesti na sljedeće grupe:

a) AUTOKRATSKO-DEMOKRATSKI STIL

Ovaj stil je naredbodavan, osnovni mu je nedostatak što ne dozvoljava da drugi sa svojim idejama i prijedlozima ne dolaze do izražaja. Ovaj stil nije preporučljiv, jer se lidera slijedi iz straha, a ne iz uvjerenja ili poštovanja.

b) LAISSER - FAIRE (Sve može) STIL

Ovaj je stil suprotan autokratsko-demokratskom stilu. On nije efikasan i tu zapravo ne postoji pravo vodstvo. Svatko je slobodan da radi što hoće i što želi.

c) DEMOKRATSKO-PARTICIPATIVNI STIL

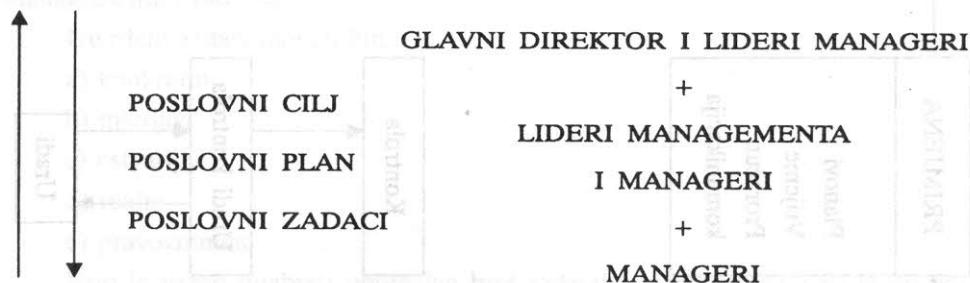
Ovo je poželjni stil. On omogućava interakciju između lidera i radnika. Pri ovome stilu svi radnici mogu doći do izražaja. Svatko može ispoljiti vlastite kvalitete. Jednostavno rečeno, ovaj stil je veoma djelotvoran.

On podrazumijeva pridavanje pažnje međuljudskim odnosima, razumijevanje suradnika, interakciju s nadređenima, te slušanje mišljenja podređenih, što su osnovni uvjeti da bi netko postao liderom.

3. PLANIRANJE KAO ORGANIZACIJSKA VJEŠTINA

Planiranje polazi od utvrđivanja cilja poduzeća do kreiranja poslovnih godišnjih ciljeva koji postaju dijelovi godišnjeg poslovnog plana. Na temelju poslovnog plana pojedini lideri utvrđuju ciljeve svoje poslovne jedinice, ovisno o specifičnosti strukture i veličini poduzeća. Ako se radi o većoj organizacionoj jedinici, onda će ona imati poseban poslovni plan koji je sastavni dio ukupnog godišnjeg poslovnog plana poduzeća.

PROCES VERTIKALNOG PLANIRANJA



Dvosmjerne strijelice pokazuju interakciju između pojedinih hijerarhijskih razina rukovodstva.

Iz ovoga se vidi da poslovni cilj utvrđuje vrhunsko rukovodstvo (TOP MANAGEMENT), uz sudjelovanje izvršnih managera, dok poslovni plan donose i razvijaju izvršni manageri.

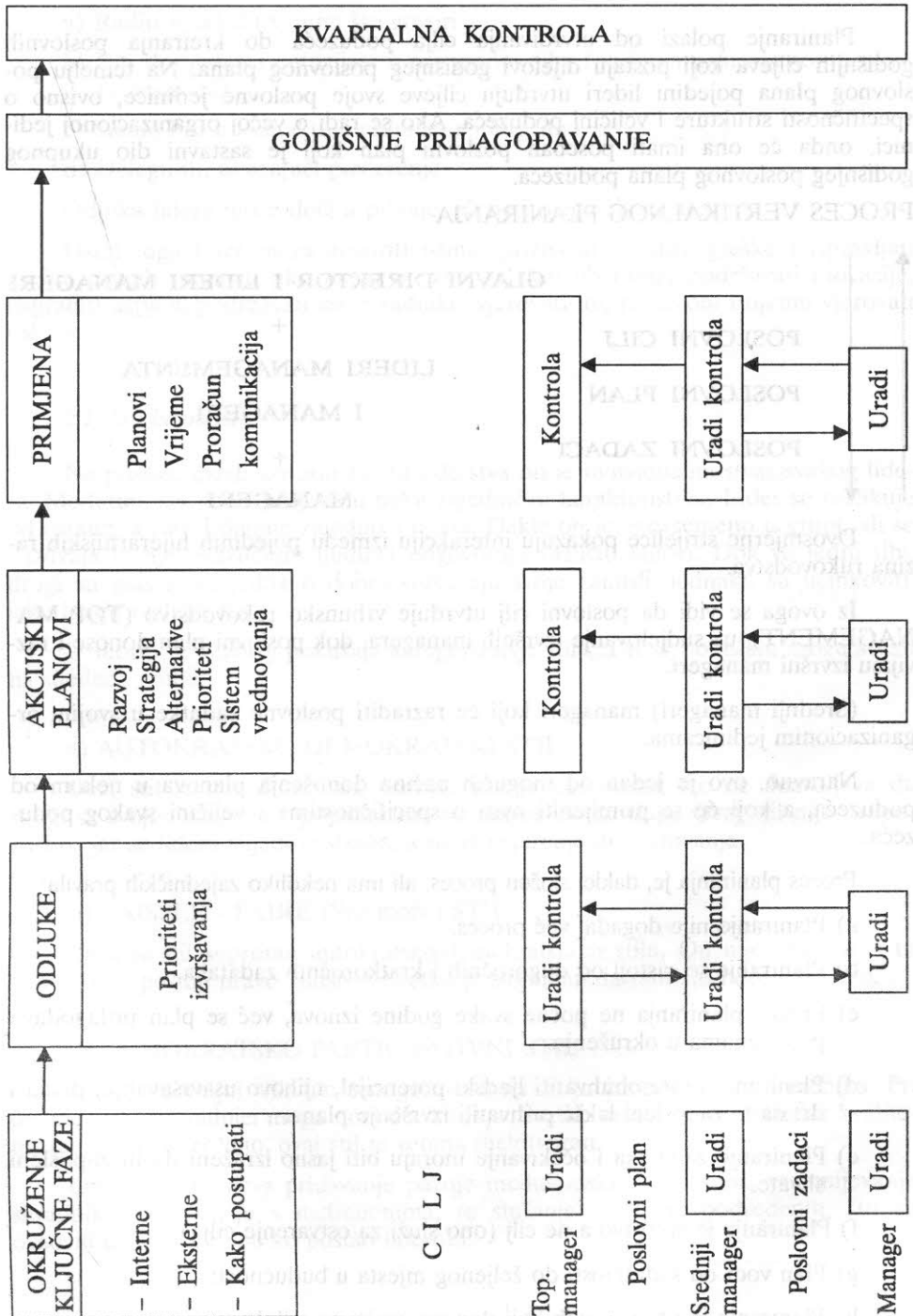
(Srednji manageri) manageri koji će razraditi poslovne zadatke u svojim organizacionim jedinicama.

Naravno, ovo je jedan od mogućih načina donošenja planova u nekom od poduzeća, a koji će se primijeniti ovisi o specifičnostima i veličini svakog poduzeća.

Proces planiranja je, dakle, složen proces, ali ima nekoliko zajedničkih pravila:

- Planiranje nije događaj već proces.
- Planiranje se sastoji od dugoročnih i kratkoročnih zadataka.
- Proces planiranja ne počne svake godine iznova, već se plan prilagođava promjenama u okruženju.
- Planiranje mora obuhvatiti ljudski potencijal, njihovo usavršavanje, plaću i dr. da bi zaposleni lakše prihvatili izvršenje plana.
- Planiranje zadataka i očekivanje moraju biti jasno izraženi da ih zaposleni shvate.
- Planiranje je sredstvo a ne cilj (ono služi za ostvarenje cilja).
- Plan vodi od sadašnjosti do željenog mjesta u budućnosti.
- Planiranje je obveza onih koji donose poslovne odluke.

PROCES PLANIRANJA



Iz prikazanog procesa planiranja vidljiva je nužnost suradnje svih razina managementa u donošenju planova, tako da su svi aktivno uključeni u stvaranju plana.

4. UTVRĐIVANJE ZADATAKA KAO ORGANIZACIJSKA VJEŠTINA

Utvrdjivanje zadataka bitan je čimbenik uspješnog poslovanja poduzeća. Zадaci moraju biti utvrđeni u suradnji sa svima na koje se konkretni zadaci odnose. Dakle, prilikom utvrđivanja i definiranja zadataka treba postojati suradnja između managementa i radnika.

Utvrdjeni zadaci moraju biti:

- a) konkretni
- b) mjerljivi
- c) ostvarljivi
- d) realni
- e) pravovremeni

Vrlo je važno odabrati optimalan broj zadataka pojedincu za koje je on odgovoran. Negativne posljedice će proizaći ako broj zadataka bude nedovoljan, kao i ako je taj broj prevelik.

Bitno je da se, kada su zadaci dati, redovito sastavljaju izvještaji o realizaciji zadataka (dnevno, mjesečno, kvartalno, godišnje), te da se na temelju tih izvještaja poduzimaju određene radnje ukoliko zadaci iz raznih razloga nisu izvršeni, ili su izvršeni nedovoljno kvalitetno. Mijenjanje zadataka u tijeku procesa je moguće i poželjno u slučajevima kada će ta promjena pridonijeti većoj efikasnosti i kvaliteti ostvarenja tih zadataka.

U nastavku dajemo obrazac koji bi mogao poslužiti za izvještaj o izvršenim zadacima.

6. MOTIVACIJA KAO ORGANIZACIJSKA VJEŠTINA

Motivacija ima cilj da se postigne što veća proizvodnost radnika na svakom radnom mjestu. Motivirani radnik radi bolje, više i kvalitetnije od radnika koji je manje motiviran. Zadatak menadžera je da se postigne što veća motiviranost.

Motivacija se postiže ako su zadovoljeni neki uvjeti koje radnik očekuje radeći u određenom poduzeću.

Ponajprije potrebno je zadovoljiti egzistencijalne potrebe radnika, a to su stan, hrana, piće i dr. Radnik koji, radeći u nekom poduzeću, plaćom može zadovoljiti ove osnovne potrebe, bit će zadovoljniji nego onaj kojemu primanja nisu dovoljna za to, jer će njegove osnovne preokupacije biti gdje i kako dodatno zaraditi da bi mogao preživjeti; neće biti istinski vezan za poduzeće u kojem radi.

Zatim je važno razvijati takve odnose u poduzeću da se radnik osjeća sigurnim u širem smislu te riječi, da osjeća poštovanje, te da mu se omogući samopotvrđivanje. Kada je riječ o samopotvrđivanju, misli se na to da radniku koji postiže dobre rezultate i želi raditi više, treba to i omogućiti, te adekvatno priznati kroz plaću, status i druge vidove koji će ga motivirati.

7. DONOŠENJE ODLUKA KAO VJEŠTINA

Jedan od glavnih zadataka managementa je donošenje odluka. Odluka je izbor između više mogućnosti. Bitno je donijeti onu odluku koja će dati maksimalno dobre rezultate, jer pogrešno donesena odluka može izazvati nesagledive negativne posljedice, upropastiti sav dotadašnji rad. Odluka mora biti pravovremena, jer u protivnom može doći do posljedica kao i kod pogrešne odluke. Treba znati da se uz mnoge dobre odluke donose i one loše i lošije, jer je nemoguće uvijek donijeti najbolju odluku. Zato se i kaže: tko ne radi taj i ne griješi ili čovjek koji ne pravi grešku taj i ne radi ništa. I donošenje odluka ima svoj proces:

- a) prikupljanje informacija
- b) ponuda alternativnih rješenja
- c) analiziranje alternativa
- d) izbor najboljeg rješenja
- e) donošenje odluka

Jasno, ovo je idealno zamišljen proces koji je u praksi u većini slučajeva teško primijeniti, jer se veoma često mora donijeti odluka odmah, na licu mjesta. Ali, ovaj se proces mora poštivati kod donošenja strateških odluka, bitnih za rad i razvoj poduzeća.

8. ZAKLJUČAK

Management je proces planiranja i odlučivanja, organiziranja, rukovođenja i kontrole ljudskih, financijskih, fizičkih i informacijskih potencijala poduzeća radi ostvarenja postavljenih ciljeva na efikasan i efektan način.

Efikanas sustav managementa pretpostavlja jasnu podjelu rada, kompetentnost u donošenju odluka, stručnost i autoritet menadžera, kvalitetne informacije, odgovarajuće komunikacije, te sustav motivacije. Ako se ovo postigne, s velikom sigurnošću možemo tvrditi da će poduzeće biti veoma uspješno u svom radu.

Literatura:

1. Cicvarić, A.: Upravljanje ljudskim potencijalom i motivacija uposlenih u ugostiteljstvu, Hotelska kuća 92', Opatija 1992.
2. Cicvarić, A.: Metodologija utvrđivanja parcijalnih pokazatelja produktivnosti i učinkovitosti u trgovini, Godišnjak Hotelijerskog fakulteta, Opatija 1993.
3. Cicvarić, A.: predavanja na Hotelijerskom fakultetu iz predmeta "Poslovna i razvojna politika".
4. The Growth management proces Workbook Palos Verdes, California 1983.
5. Tolbert, W.R.: Ekskutive Mind, Timely Action Revision, Vol. 6, No.1 1983.

Summary

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SKILLS

Management involves the process of planning, decision-making and organizing as well as managing and controlling the manpower and financial, physical and information potentials of each and every enterprise for the purpose of achieving the set objectives.

An effective management system comprises a clear-cut division of work, competency in decision-making, professionalism and authority, high-quality information, adequate communication and a high degree of motivation.

Key words: leader, democratic and participating style, business objectives, organizational skill