

**Doc. dr. Igor Štoković**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**“Dr. Mijo Mirković” Pula**

## **UPRAVLJANJE GRUPAMA U CILJU EFIKASNOG POSLOVANJA GOSPODARSKIH SUBJEKATA**

*Čovjek kao najznačajniji subjekt svake poslovne organizacije sve je više u centru razmatranja menadžera. Uspjeh poslovanja ovisi o zadovoljnom čovjeku, nosiocu proizvodnog ciklusa, njegovim kolegama, a to upućuje na potrebu za kvalitetnim upravljanjem grupama. Značaj proučavanja grupa posebno se povećavao snažnijim prodorom japanskog gospodarstva, porastom njihove produktivnosti i efikasnosti poslovanja, jer upravo japanski menadžeri najviše pozornosti poklanjaju razvoju kolektivne klime, odnosno grupnog duha. Za ostvarivanje pozitivnih rezultata neophodno je poznavanje relevantnih značajki grupa, njihova ispravna definicija i procjena u pojedinom poslovnom okruženju, prepoznavanje lidera, te korištenje “pravih” motivacijskih tehnika i instrumenata za razmatranu grupu, a sve u cilju postizanja optimalnih učinaka.*

### ključne riječi:

*čovjek, organizacija, grupa, menadžer, upravljanje*

### **1. UVOD**

U svakom proizvodnom procesu, pa i u onom najmodernijem, čovjek nalazi svoje ključno mjesto, pa je stoga važno utvrditi međuovisnost i djelovanje suvremene organizacije na samog čovjeka - ljude i obrnuto, njihovo djelovanje na organizacijsku strukturu poduzeća.

Brojna ispitivanja ukazala su na dvije nezavisne dimenzije upravljanja, jedna je koncentrirana na ljude, a druga na produkciju. U novije vrijeme sve veća pozornost poklanja se ljudskoj dimenziji organizacije - čovjeku, jer dobre rezultate mogu postići samo djelatnici koji se u poduzeću dobro i zadovoljno osjećaju i u takvim uvjetima pokazuju maksimum znanja i vještine u svojim akcijama.

U uvjetima znanstveno-tehnološke revolucije svjedoci smo da razvoj počiva na čovjeku i da je on njegova pokretačka snaga, ali istovremeno se on udružuje u manje skupine i formira grupe kako bi nadopunjavajući svoje znanje s ostalim članovima bio djelotvorniji.

Organizacija je stara koliko i čovjek i on je uvijek bio u središtu mnogih proučavanja, te je o tom problemu kroz povijest dosta pisano i ta materija se nalazi u sklopu raznih knjiga o menadžmentu i organizaciji, a ovim se radom želi na jednom mjestu sistematizirati isključivo problem upravljanja grupama u funkciji efikasne organizacije.

### **2. FUNKCIJE POJEDINACA I GRUPA U ORGANIZACIJI**

Čovjek je prvenstveno djelatno prirodno biće. On djeluje svjesno i organizirano na osnovi spoznaja i znanja, dakle profesionalno. Radom se čovjek emancipirao, razvijao i civilizirao. Postao je svestrana ličnost, nositelj, činitelj i cilj razvoja.

Glavni čimbenik svake organizacije, pa tako i poduzeća jest čovjek. Ako je riječ o proizvodnom poduzeću, čovjek se istovremeno javlja kao organizator proizvodnje, njen rukovoditelj i izvršitelj.<sup>1</sup>

Poduzeće treba za ispunjenje svih proizvodnih i ekonomskih zadataka u prvom redu čovjeka, pa čak i ako je riječ o potpuno automatiziranoj organizaciji,

<sup>1</sup> Žugaj, M.: Temelji organizacije, FOING, Varaždin, 1992., p. 155.

kada ona bude postojala.<sup>2</sup> Sredstva za proizvodnju mogu biti u funkciji jedino ako ih upotrebljava čovjek, ako ih on isključuje, uključuje, kontrolira i održava. U protivnom riječ je o skupu nekorisnih i mrtvih predmeta. Dakle, sredstva za proizvodnju sudjeluju pasivno u proizvodnji, dok je sudjelovanje čovjeka aktivno, stvaralačko i od njega samoga zavisi hoće li i kako raditi.

Međutim, čovjek kao proizvodni faktor, kao nosilac i izvor radne snage može biti korišten i mimo svoje volje. U tom slučaju postavlja se pitanje stupnja tog korištenja. Svakako da se maksimalni stupanj korištenja postiže u slučaju kada čovjek sama sebe učini korisnim, kada je rad u poduzeću organiziran tako da ga zadovoljava i osobno i kao člana kolektiva.

Dostizanje maksimalnog stupnja iskorištenja nije jednostavno ostvariv cilj jer svaki pojedinac ne može obavljati sve poslove, a s druge strane on ima svoje posebne interese i aspiracije. Stoga je razumljiva činjenica da je organizacija većeg broja ljudi svojevrsan problem, još i danas aktualan, iako je došlo do takvih društvenih promjena koje pogoduju njegovu rješavanju. I danas se često postavlja pitanje kako utjecati na ljudsku dimenziju organizacije, odnosno kako uskladiti individualne interese velikog broja pojedinaca i zajedničke interese organizacije.

Dakle, ljudska dimenzija organizacije jedan je od najvažnijih problema izgradnje organizacijske strukture. Naime, svaka bi organizacijska struktura bila defektna ili manjkava ako se ne bi postiglo da čovjek u njoj djeluje istodobno i jedinstveno u ostvarenju zajedničkog cilja poduzeća. Bitno je naglasiti da se prilikom organizacije, bez obzira da li je riječ o formiranju nove ili proširenju postojeće, mora voditi računa o faktorima koji utječu na stvaranje zadovoljnog i kvalitetnog čovjeka u poduzeću.

Danas, gotovo da i nema menadžera koji bi sumnjali u činjenicu da su ljudi od vitalnog značenja za učinkovito poslovanje poduzeća jer menadžeri

današnjice svjesni su da je čovjek najvažnije sredstvo. Za modernog menadžera kaže se da će biti sve više sociolog, psiholog i etičar nego tehničar - klasični organizator. To ukazuje na činjenicu da glavni posao suvremenih rukovoditelja ostaje taktično i pametno upravljanje ljudima. Navedeno upućuje da je pojedinac-izvršitelj radnog zadatka najvažniji čimbenik moderne organizacije i svih promjena koje donosi dinamično vrijeme znanstveno-tehnološke revolucije. Nameće nam se pitanje kakav je, taj organizacijski čovjek, osnovni element poduzeća?

Psiho-sociološke organizacijske teorije smatraju da pojedinca valja promatrati kao jedinstvenu osobitost. Njegovo ponašanje i karakteristike u organizaciji odraz su mnogih supstancialnih i slojevitih aspekata njegove ličnosti. Stoga, da bi upoznali pojedince s kojima surađuju ili kojima upravljaju, menadžeri trebaju razumjeti čimbenike koji utječu na razvoj ličnosti.<sup>3</sup>

Svjedoci smo da, danas, mnoge uspješne tvrtke u svijetu nastoje objasniti svoj uspjeh sloganom "kod nas je u središtu čovjek". Međutim, većina od njih želi da pojedinac obavljajući što kvalitetnije svoje dnevne poslove, stalno razmišlja i o mogućnostima daljnjeg poboljšanja proizvodnog procesa. Čovjek bi trebao biti stalno u tijeku da bi na osnovi takvog poznavanja stvari, osobne angažiranosti i prisutnosti u svim bitnim procesima bio i sposoban da nešto poboljša. Više nije dovoljno da se pojedinac usavršava za obavljanje pojedinih poslova i permanentno obrazuje, nego je potrebno da on aktivno sudjeluje u procesu i da ga nastoji poboljšati.

Uspjeh neke poslovne organizacije bit će veći ako se stvori povoljna klima u kojoj će svaki pojedinac biti svjestan važnosti svoga neposrednog doprinosa i svoga angažmana da taj doprinos bude što kvalitetniji, te da se on organizirano bori za kvalitetu, a istovremeno organizacija mu mora omogućiti stalno dograđivanje kvalitete i stvaranje pretpostavki za daljnji napredak. Dakle, čovjek je presudan za uspjeh svake poslovne djelatnosti, a od uspješnosti da se od njega "izvuče" najveći mogući doprinos zavisi i ukupan rezultat.

Interes za fenomen grupa<sup>4</sup> razvija se u organizacijskoj teoriji tridesetih godina ovog stoljeća,

<sup>2</sup> Njemački automobili su poznati u svijetu kao tehnički usavršeni, prvorazredni i iznimno pouzdani, ali u usporedbi s međunarodnom konkurencijom i iznimno skupi. U proizvodnji automobila Njemačka je počela nalaziti konkurente ne samo u Japanu, nego i u Europi. Njemački proizvođač "Opela" više u središtu svog pogona nema nepogrešive robote, s kojima je prije pokušao nadoknaditi prednost Japanaca, nego se ponovno nalazi čovjek. Njihova proizvodna koncepcija ima pet obilježja:

- suradnici rade u skupinama,
- svaki suradnik može prekinuti proizvodnju,
- skupine su stimulirane na stalno unapređivanje radnih mjesta,
- interni odnosi trebaju biti transparentni,
- drastično su smanjene zalihe materijala.

<sup>3</sup> Srića, V.: Inventivni menadžer, Cromman - MEP Counsalt, Zagreb, 1994., p. 69.

<sup>4</sup> Postoje razne definicije grupa, izdvaja se: Grupa je bilo koji broj ljudi koji međusobno djeluju, psihološki su svjesni jedni drugih i percipiraju sebe kao grupu. (Op. A.)

a posebno je on ojačao u posljednjem desetljeću.<sup>5</sup> U početku naglasak je bio na malim grupama kao ključnom elementu organizacije, a funkcija grupe odnosila se na stvaranje individualnog zadovoljstva, dobrih međuljudskih odnosa kao pretpostavke povećanja produktivnosti poslovanja. I danas se susrećemo s tvrdnjama "malo je - lijepo" koje neki menadžeri nastoje primijeniti u svojim poslovnim sustavima, odnosno nastoje kvantitativni rast nadomjestiti kvalitetom, te se s tim u svezi trude formirati male grupe. Mala kohezivna grupa ponovno se otkriva kao glavni mehanizam rukovođenja i ključni element organizacijske strukture, te izuzetno važan faktor fleksibilnosti i uspješnosti organizacije.

### 3. RELEVANTNE KARAKTERISTIKE GRUPA I NJIHOVE VRSTE

Uspješnost svake grupe zavisi o prirodi zadatka (vrsti, važnosti, jasnoći i sl.), o okolini u kojoj se zadatak obavlja, odnosno karakteristikama organizacije (strukturi, normama, očekivanjima, intergrupnim procesima, fizičkoj lokaciji itd.), o nekim intervenirajućim faktorima (stil vođenja, oblici interakcije, funkcije, procesi), ali isto tako i karakteristike same grupe relevantan su faktor grupe uspješnosti. Sazrijevanjem grupe, prolaskom kroz određene faze njenog razvoja, grupa stječe određene karakteristike važne za upravljanje njima. Ističemo sljedeće važne karakteristike grupe koje utječu na efikasnost organizacije i uspješnost poslovanja, veličina, kohezivnost, norme i status članova.<sup>6</sup>

U literaturi najčešće se spominju sljedeće karakteristike grupa:

- struktura uloga,
- norme ponašanja,
- kohezija grupe,
- neformalno vodstvo.<sup>7</sup> Ali pored spomenutih ističe se još status grupe i njena struktura, kao i veličina grupe.

<sup>5</sup> Značenje grupa u zapadnom svijetu neprekidno raste na što upućuju i podaci, te je u toku protekle godine 45 % njemačkih industrijskih poduzeća i 78 % onih iz automobilske industrije bilo u fazi restrukturiranja s ciljem da se ostvari decentralizirana struktura putem grupnog rada. Problemom grupa sve više se bave njemački, švedski i drugi stručnjaci, kako u svojim teoretskim razmatranjima tako i u praktičnoj primjeni. (Op. A.)

<sup>6</sup> Kapustić, S. (red): Organizacija poslovanja, Informator, Zagreb, 1991., p. 185

<sup>7</sup> Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 1993., p. 346

Struktura uloga pokazuje položaj članova u procesu ostvarivanja njezinih ciljeva. Te uloge mogu biti različite, pa govorimo o ulozi vode, ulozi izvršitelja itd. Jedni preuzimaju ulogu specijalista za određeni zadatak, neki ulogu djelovanja prema drugim grupama, a netko može preuzeti ulogu osiguranja socioemocionalne podrške.

Grupe, da bi djelovale na ponašanje članova i imale istovremeno mogućnost kontrole svojih članova one razvijaju norme. Norme su standardi ponašanja koje grupa prihvaća za svoje članove, ona određuje granice između prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja. Norme koje limitiraju gornju granicu ponašanja su kontraproduktivne, a one koji limitiraju donju granicu ponašanja mogu održavati motivaciju, obveze i visoke performance.

Grupne norme predstavljaju zajednički osjećaj o tome kako treba protumačiti određeni problem ili na koji način obaviti neki posao, ili zajednički stav, shvaćanje ili vjerovanje. Norme se mogu odnositi na radne metode, kvalitetu outputa, kako se kojoj osobi treba obraćati, status pojedinih članova i dr.

Prihvatanje pravila normi i standarda ponašanja većine ljudi u nekom društvu, organizaciji ili sredini naziva se konformizam. Konformizam je važan u ostvarenju organizacijskih ciljeva, omogućava glatko obavljanje potrebnih poslova i čini sustav u kojem djeluje predvidljivim i stabilnim. U uvjetima kada bi svi poštivali sva postojeća pravila, ne bi bilo napretka, novih ideja niti razvoja, zato kažemo da, u suvremenom svijetu dinamičnih promjena i burne tehnološke revolucije, pravi konformisti često predstavljaju kočnice progressa. Postojanje konformnosti grupe značajan je problem za menadžment jer mu to otežava pa i onemogućava predviđanje ponašanja grupe u određenim situacijama. Rezultat toga može biti neuspjeh menadžerskog nastojanja da se ponašanje grupe usmjeri na ostvarivanje ciljeva poduzeća.

Kohezija grupe je stupanj lojalnosti i povjerenja članova prema grupi. Razmatra se u terminima privlačnosti grupe za pojedinca i intenziteta želja da se ostane član grupe i odupre promjenama grupe. U visoko kohezivnoj grupi članovi rade dobro, potpomažu jedan drugoga i ostvaruju svoje ciljeve, dok to u nisko kohezivnoj grupi nije slučaj. Kohezija doprinosi moralu i proizvodnosti, te stvara stabilnost u ponašanju grupe.

Status je položaj člana unutar grupe, a određuje se prema poštivanju i ugledu, odnosno divljenju drugih pojedincu u grupi. U grupi se razvija određena statusna hijerarhija. Status pojedinca određuju ne samo njegove radne nego i njegove osobne, socijalne karakteristike,

tj. kvalitete. To je važna karakteristika grupnog ponašanja neophodna za realizaciju grupnih ciljeva.

Sastavni dio diferencijacije i strukture grupe je pojava vođe. Vođa je osoba čiji je utjecaj dvosmjernan, osoba koja utječe na druge, ali na koju istovremeno i ti drugi na neki način utječu. Razlikujemo formalnog vođu, kojeg postavlja organizacija i neformalnog vođu. Neformalni vođa je osoba koja je vrlo uspješna na poslu, a vrlo često u grupama imamo dva neformalna lidera, jedan koji je uspješan u obavljanju zadataka, a drugi koji je najpopularniji u grupi - socioemocionalni lider.

Vođa grupe mora posjedovati odgovarajuća znanja i sposobnost za pomoć i vođenje grupe, mora održavati respekt i prestiž grupe i ne smije iznevjeriti povjerenje onih koji su ga izabrali. Vrlo često i neformalni vođe imaju jak utjecaj u grupi, pa mogu biti od velike koristi za poduzeće, ali samo ako rade u interesu poduzeća.

Veličina grupe, broj članova koji je čine, jedan je od najznačajnijih faktora njena ponašanja i uspješnosti. Veličina grupe važan je faktor za ponašanje i aktivnost svakog njenog pojedinog člana. Naime, različito je ponašanje čovjeka ako je on potpuno sam, drugačije ako je u društvu jedne osobe, a drugačije ako ih ima desetak ili više. U odnosu na veličinu grupe javljaju se dvije globalne proturječne tendencije:

- što je veća grupa, veća je raznolikost talenata, vještina i znanja;
- što je veća grupa, manje su šanse individualne participacije.

Nameće nam se pitanje, a koja je to optimalna grupa s obzirom na veličinu. Optimalna veličina grupe zavisi od prirode samih zadataka i od heterogenosti njezina sastava, s obzirom na sposobnosti i znanja ljudi koji je čine. Što je zadatak kompleksniji, a članovi grupe homogeniji, optimalna veličina grupe će se povećavati.

Veličina grupe je njena važna karakteristika i ona utječe na tri glavne komponente a to je vodstvo, članstvo grupe i grupni procesi. Povećanjem grupe javlja se problem koordinacije članova, potreba za vođenjem, povećava se diferencija članova, komunikacije postaju teže, pojačava se formalizacija pravila i postupaka, povećava se vrijeme donošenja odluka i jača tendencija osnivanja podgrupa, tj. neformalnih grupa i sl. U većoj grupi pojavit će se i fenomen besposličarenja, tendencija pojedinca da manje radi i da se izvlači na račun drugih. Vidljivo je da je veličina grupe bitna karakteristika i da treba težiti formiranju optimalne veličine grupe.

Polazeći od činjenice da organizaciju sačinjava mnoštvo razolikih grupa i njihovih međudnosa, te se grupe mogu na bezbroj načina klasificirati: sustavnijom analizom vrsta grupa, koje se javljaju i djeluju u organizaciji, uočavaju se tri ključne dimenzije svake grupe:

- stupanj formalnosti,
- stupanj privrženosti i
- stupanj utjecaja.

Grupe prema stupnju formalnosti dijelimo na formalne i neformalne grupe. Formalnost se odnosi na organizacijsku definiranost zadatka i aktivnost grupe, strukturiranost oblika komunikacije, i drugih interakcija, rukovođenja, programiranost odluka i način ponašanja.

Stupanj privrženosti diferencira grupe prema važnosti za pojedinca, psihološke vezanosti i blizine i identifikacije pojedinca. S aspekta stupnja privrženosti pojedinca grupi razlikujemo primarne i sekundarne grupe, odnosno grupe ljudi koji se "dobro" poznaju i velika udruženja ljudi slabije povezanih.

Grupe prema stupnju utjecaja dijelimo na apatične, nestabilne, stratezijske i konzervativne grupe.<sup>8</sup> Navedene grupe imaju različit utjecaj na rukovodstvo i organizacijske procese i zahtijevaju različite rukovodne pristupe.

#### 4. ZNAČENJE UPRAVLJANJA GRUPAMA NA EFIKASNOST ORGANIZACIJE

Mnogo je činitelja presudno za poslovni uspjeh, ali se ne smije zaboraviti da presudnu riječ ima čovjek-pojedinac-ljudi. Mnogi američki i europski menadžeri naglašavaju da će utjecaj ljudskog faktora u dolazećim godinama znatno rasti i da će sposobnost poslovnih organizacija da se održe u novim uvjetima sve više ovisiti i o njihovoj sposobnosti da potpuno iskoriste potencijale ljudi. Premda je ova misao na svojevrsan način bila poznata mnogo ranije u teorijama upravljanja, danas ona dobiva nove praktične oblike jer svaki direktor kadrova treba biti prihvaćen u najuže vodstvo poduzeća, ravnopravan onima koji odlučuju o financijama, tehnologiji, organizaciji tržišta i prodaje...

Upravljanje čovjekom bila je, a i danas je temeljna okosnica svake organizacije jer upravo o

<sup>8</sup> Buble, M.: op. cit., p. 343.

kvaliteti ove funkcije ovisi uspješnost poslovanja. Međutim nameće nam se pitanje zašto se formiraju grupe, odnosno zašto se ljudi udružuju u grupe i da li je to prednost ili nedostatak neke organizacije.

Grupe u suvremenim organizacijama zamjenjuju pojedince u svim onim poslovima u kojima važan faktor uspješnosti i kvalitete predstavlja socijalna interakcija, a to su uglavnom zadaci vezani uz odlučivanje, rješavanje problema i kreativan rad. Znanstveno-tehnološka revolucija, koja je uzrok i posljedica razvoja proizvodnih snaga, dovela je do ekspanzije znanja gotovo u svim znanstvenim disciplinama, područjima i oblastima, pa umjesto pojedinca koji je u prošlosti mogao raspolagati cjelokupnim svjetskim znanjem (npr. Aristotel), danas je potrebno udruživanje znanja i napora pojedinaca koji posjeduju znanja iz različitih znanstvenih područja kako bi se dobilo optimalno rješenje. Velika količina znanja zahtijeva i usku specijalizaciju i podjelu rada, te s tim u svezi danas imamo eksperte u pojedinim znanstvenim područjima, pa je za rješavanje problema potrebno uključiti više ljudi sa svim njihovim znanjima i otuda potreba da se formiraju grupe. Organizacijska struktura temeljena na grupnom radu ima značajne prednosti pred klasičnim načinom pojedinačne dodjele i obavljanja poslova. Danas grupa postaje osnovni koncept analiziranja organizacijskog ponašanja i uspješnosti.

Prednosti upotrebe grupa u odnosu na pojedince temelje se na nekoliko procesa karakterističnih za grupno rješavanje problema i grupno odlučivanje.

- u grupama se udružuju raznolika, obično komplementarna znanja i sposobnosti. Na taj način omogućen je cjelokupniji pristup i detaljna analiza pojedinih aspekata složenih problema;
- grupe filtriraju informacije i rješenja i osiguravaju povratnu vezu u valorizaciji pristupa rješenju. Interakcija u grupi omogućava bolju evaluaciju ideja, otklanjanje i korekciju grešaka u toku kreiranja;
- grupa stimulira razvoj novih ideja jer ideje jednog člana potiču ideje drugih;
- grupe potiču veću jasnoću u formuliranju prijedloga i određenu argumentaciju kod svojih članova.

Na osnovi do sada iznesenog proizlazi da su prednosti grupe sljedeće:

- 1) grupe daju bolja rješenja i kvalitetnije odluke od pojedinca;

- 2) veća je prihvatljivost grupnih odluka za većinu pojedinaca i dijelova na koje se odnosi;
- 3) grupne odluke bolje se provode jer participacija u odlučivanju povećava spremnost za njihovu realizaciju;
- 4) grupne odluke reduciraju unutarnji i vanjski pritisak usmjeren na pojedince kod individualnog odlučivanja;
- 5) grupe bolje i brže uče, lakše se povlače, prave manje greške i brže ih uočavaju i otklanjaju;
- 6) grupna diskusija pozitivno utječe na komunikaciju među članovima;
- 7) članovi grupe pokazuju visoki entuzijazam za ciljeve grupe;
- 8) interakcija u grupama pomaže da se riješi osnovni ljudski problem, a to je komuniciranje s drugima.<sup>9</sup>

Svaka ozbiljnija promjena u organizaciji poduzeća, bilo da je riječ o totalnom reinženjerstvu, uvođenju nove tehnologije ili o novoj strategiji marketinga, imaju velike izgleda da završe neuspjehom, ako se u planovima mimođu ljudi, odnosno grupe. Zbog toga menadžeri moraju u prvi plan staviti ljude, te pravilnim upravljanjem grupama težiti efikasnijoj organizaciji i povećanju produktivnosti rada.

Pretpostavke koje moraju biti ispunjene da se ostvari efikasnija organizacija, odnosno one koje moraju znati menadžeri da ostvare taj cilj su:

- potrebna je puna sloboda, samostalnost i autoritet grupe, iz čega proistječe njena odgovornost za rezultate vlastitih odluka. Za razliku od "diktatorske" hijerarhije, u kojoj je uspjeh ili promašaj problem vođe, članovi uspješne grupe sami su zaslužni, pa onda i odgovorni za efekte svoje aktivnosti;
- potreban je slobodan protok informacija. Za razliku od autoritativne organizacije čiji lideri blokiraju informacije i stvaraju vlastite monopole znanja, članovi u uspješnoj grupi jedan drugog obogaćuju svojim spoznajama, stvarajući inventivnu atmosferu u kojoj je lakše riješiti i najteže probleme;
- ostvarivanje sinergije. Umjesto da rasipaju snagu na suparništvo, svade i neproduktivan rad, potrebno je članove grupe usmjeriti na ostvarivanje zajedničkog cilja - problema koji valja riješiti. Grupa će biti neuspješna ako je

<sup>9</sup> Kapustić, S.: op. cit., p. 195

pogrešno upravljanje, odnosno ako je vodi "diktator" kome je bitna vlastita korist, a ako je na čelu te grupe "lider" čiji se interes poklapa s ciljevima grupe, govorimo o uspješnoj grupi.

- menadžeri moraju stvarati duh u grupi "cilj ne opravdava sredstvo", jer ako vođa grupe ne mari za način na koji se cilj postiže, neće dugo uspjeti održati grupu kreativnom i uspješnom. Važno je obaviti posao i učiniti to u skladu sa zajedničkim vrijednostima, normama i pravilima zajedništva;
- potrebno je da se prilikom upravljanja grupama odluke donose konsenzusom, a ne nametanjem volje većine ili preglasavanjem. Na taj način članovi grupe neće se osjećati podčinjenima, iskorištenima ili zanemarivanima. Istodobno konsenzus znači da se umjesto nekonzusivnog "jednoumlja" potiče argumentirana i otvorena rasprava o svim alternativama rješenja;
- svaki menadžer koji upravlja grupom ne smije tražiti žrtvu kada nešto pođe krivo, iako može istaknuti individualne doprinose zajedničkom cilju. Mora se stvoriti atmosfera da se u grupi dijeli "dobro i zlo", "usponi i padovi". Takvo zajedništvo i u dobru i u zlu omogućuje stvaranje kreativnije atmosfere te eliminiranje straha od neuspjeha, koji bi mogao zakočiti individualnu invenciju i grupnu sinergiju.

Dobar odnos menadžera prema zaposlenim suradnicima doprinosi uspješnosti poslovanja svakog poduzeća. Zato se menadžeri moraju itekako brinuti da u svojoj grupi stvore potrebnu klimu koja radno stimulira. Oni moraju davati jasne i precizne upute svojim suradnicima, upoznavati članove grupe s ciljem poslovanja, pohvaljivati, ali i upozoravati na loše rezultate, saslušati prijedloge suradnika, pružiti im informacije o obavljenim poslovima itd. Sve ovo dovest će do većeg zanimanja pojedinaca, članova grupe, za uspjeh poduzeća, tvrtke, a uz to oni se osjećaju korisnim činiteljima u poslovanju.

Razvoj tehnike i tehnologije postupno je doveo i do nekih novina u upravljanju grupama, naime na temelju praktičnog iskustva američkih menadžera zabilježena je "promjena tržišta", te umjesto da cilj organizacije budu što bolji "funkcionalni odnosi", sve treba usmjeriti na što bolje funkcioniranje "proizvodnog procesa", ili nekog drugog u skladu s osnovnim ciljevima poduzeća. Dobre informacije koje su rezultat rada grupe, služit će menadžerima za donošenje pravilnih odluka. Stoga je veoma važno da upravo "pravi čovjek bude na pravom mjestu".

Nevođenje dovoljno brige oko ljudi, njihovog upošljavanja, obrazovanja, motiviranja, uklopljivanja u rad grupe dovest će poduzeće prije ili kasnije u poteškoće, odnosno posljedice će se osjetiti sutra.

Dakle, možemo zaključiti da je postupno došlo do promjene i u načinu upravljanja grupama, jer njima sada, da bi do kraja bile efikasne, treba dopustiti da što samostalnije djeluju, da u punoj mjeri oslobadaju i koriste intelektualnu i ostalu energiju svakog pojedinog člana i to će pridonijeti, uz ostale uvjete, efikasnijoj organizaciji.

## 5. ZAKLJUČAK

Kroz povijest čovjek se neprekidno razvijao i postao je nositelj, činitelj i cilj razvoja. On je glavni čimbenik svake organizacije i osnovni element poduzeća. Potrebno je izgraditi organizacijsku strukturu u kojoj pojedinac djeluje istovremeno i jedinstveno u ostvarenju zajedničkog cilja poduzeća, jer upravo uspjeh poslovne aktivnosti ovisi o stvaranju zadovoljnog i kvalitetnog čovjeka.

Tridesetih godina ovog stoljeća u teoriji organizacije počinje se javljati interes za fenomen grupe, ali je on ojačao tek u posljednjih deset godina kada pod utjecajem japanskog menadžmenta grupe postaju sastavni dio organizacijskog života i oblik djelovanja ljudi. Uspjeh poslovanja poduzeća ovisi o produktivnom djelovanju ljudi u grupama, odnosno o kvalitetnom upravljanju grupama. Da bi znali upravljati grupama, menadžeri moraju poznavati relevantne karakteristike grupa i isto tako biti upoznati sa svim vrstama grupa koje se mogu pojavljivati u poslovanju.

Danas, kada smo svjedoci ekspanzivnog rasta i razvoja znanja i znanosti, sve veće specijalizacije i podjele rada, potrebno je da se ljudi udružuju u grupe kako bi eksperti iz pojedinih područja dali svoj doprinos i udruženim snagama riješili postavljeni problem. Menadžeri, da bi kvalitetno upravljali grupama, moraju poznavati sve relevantne karakteristike grupa i znati prepoznati te karakteristike kod grupa kojima upravljaju u poduzeću i isto tako znati koje se sve vrste grupa mogu javiti u poduzeću. Posebno bi trebali obratiti pažnju na prisutne grupe u poduzeću, njihove stavove, raspoloženja, želje, jer neke grupe mogu djelovati i kontraproduktivno, odnosno u suprotnosti s ciljevima poduzeća i menadžmenta, te ih s tim u svezi treba znati prepoznati i drugačije usmjeriti u cilju efikasne organizacije i uspješnog poslovanja.

### LITERATURA

1. Bennett, R.: Management, Informator - Potecon, Zagreb, 1994.
2. Brekić, J.: Razvoj i promocija kadrova, Globus - Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 1990.
3. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 1993.
4. Cohen, A. R.; Stephen L. F.; Herman, G.; Robin, D. W.: Effective behavior in organizations, IRWIN, Homewood, Illinois, 1988.
5. Deželjin, J.: Vlasništvo-poduzetništvo-menadžment, Alinea Zagreb i Sveučilište u Rijeci, Zagreb-Rijeka, 1992.
6. Kapustić, S. (red): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.
7. Kieser, A. (Hrsg): Organisations-theorien, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Koln, 1993.
8. Rijavec, M.: Uspješan menadžer, MEP Consult, Zagreb, 1994.
9. Sikavica, P. i Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1993.
10. Spitschka, H.: Grundlagen der Organisation, Verlag moderne industrie, 1993.
11. Srića, V.: Inventivni menadžer, Croman MEP Consult, Zagreb, 1994.
12. Srića, V.: Upravljanje kreativnošću, Školska knjiga, Zagreb, 1992.
13. Vajić, I. (gl. urednik): Management i poduzetništvo, Centar za poduzetništvo d.o.o. Zagreb i Mladost d.d. Zagreb, Zagreb, 1994.
14. Wehrich, H. i Koontz, H.: Menadžment, deseto izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, 1994.
15. Žugaj, M.: Temelji organizacije, FOING, Varaždin, 1992.

**Igor Štoković, Ph. D.**

assistant professor, Faculty of  
Economics and Tourism  
"Dr. Mijo Mirković", Pula

#### **GROUP MANAGEMENT WITH THE AIM OF EFFICIENT BUSINESS ACTIVITIES OF THE ECONOMIC SUBJECTS**

##### *Summary*

The man as the most significant subject of each business organization is more and more in the centre of considering a manager. The success of business activity depends on the satisfied man, bearer of the production cycle, his colleagues and this guides us to the need of the quality group management. The significance of the groups studying is especially increased with the stronger breakthrough of the Japanese economy, their productivity increase and business efficiency, for the very Japanese managers pay the highest attention to the collective atmosphere development and group spirit respectfully. To realize the positive results the knowledge of the group relevant characteristics is necessary as well as their correct definition and estimate in the particular business encirclement, recognition of the leaders and the use of the "genuine" motivation techniques and instruments for the examined group and all this with the aim to achieve optimal effects.

##### Key words:

man, organization, group, manager, management