

prilagodljivost

izazov

brzina

kreativnost

stručnost

povjerenje

profesionalnost

učenje

Uvod u menadžment i vještine za uspjeh

»» **AUTOR TEKSTA: Barbara Ružić**
prof. psihologije | HR konzultant i trener



Artis Rei d.o.o. za upravljanje ljudskim resursima

2. gajnički vidikovac 20, 10000 Zagreb / mob: +385 91 532 6990
barbara@artis-rei.hr / www.artis-rei.hr

© Artis Rei d.o.o.

U ovom tekstu saznat ćete:

- › tko je vođa, a tko menadžer
- › koje su ključne odgovornosti uspješnih menadžera
- › što uspješan menadžer mora znati i kojim vještinama mora vladati na pojedinoj menadžerskoj razini
- › kako do poslovne izvrsnosti

Sažetak

Osnovna svrha postojanja funkcije menadžera jest da vođenjem i upravljanjem svojim timom postigne željene rezultate. Budući da nam je prirodni slijed napredovanje s pozicije stručnjaka na poziciju menadžera, često se u praksi događa da nedavno promovirani menadžeri nisu u potpunosti svjesni svih svojih ključnih odgovornosti. No bez svih ključnih odgovornosti ne mogu ostvariti svoju svrhu – ostvarenje ciljeva organizacijske jedinice, a time i cijele tvrtke. Što menadžer mora znati i koje vještine mora steći u ostvarenju izvrsnosti, saznat ćete u daljnjem tekstu.

Ključne riječi

razlika vođa – menadžer, svrha menadžera, ključne odgovornosti menadžera, razine menadžmenta, vještine potrebne na pojedinoj razini menadžmenta.

1. Uvod

1.1. RAZLIKA VOĐA - MENADŽER

Nalazite se u napuštenom području. Jedna je osoba krenula u organiziranje preživljavanja. U razgovoru sa svima ostalima nastoji saznati tko je u čemu dobar. U skladu s time dijelite se u manje timove: jedni su odgovorni za nabavku hrane, drugi za nabavku vode. Treći tim kreće u potragu za materijalima od kojih možete izraditi "krov", a četvrti se bave onima koji su ozlijeđeni. No jedna se osoba potpuno isključila iz podjele i obavljanja poslova. Vidite je kako se penje na najviše stablo, stavlja ruku na čelo i uzvikuje: "Vidim u daljini dim. Tamo je neko naselje, trebali bismo krenuti u tom smjeru!"

Prikazani primjer najbolje ilustrira razliku između menadžera i vođe. Iz vlastitog iskustva kao i iz knjiga i filmova znate niz primjera u kojima su "hrabri muškarci i žene" postigli rezultate u gotovo nemogućim okolnostima. Oni su uočili potrebu za akcijom, vjerovali su u ono što rade, poticali su i inspirirali druge. I to je zapravo bit vođe. S druge strane, menadžer je taj koji vodi tim prema unaprijed definiranom "cilju", odnosno prema "dimu u daljini".

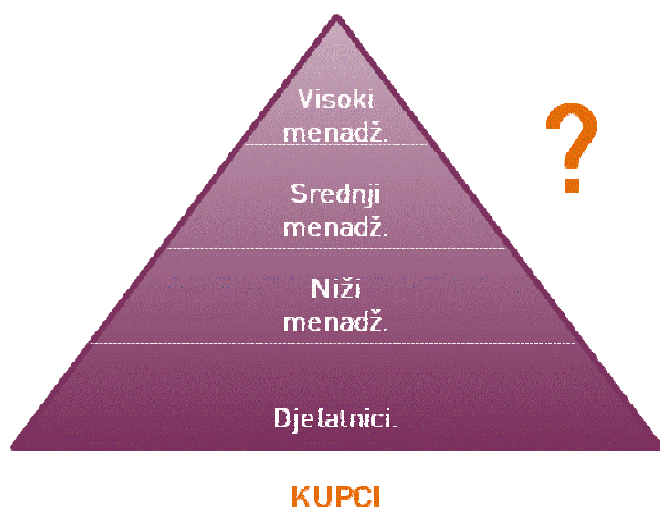
Možemo reći da svaki menadžer može biti vođa, no svaki vođa nije nužno menadžer. Drugim riječima, vođa je širi pojam od menadžera. Vođa se može pojaviti i izvan organizacije u bilo kojoj privatnoj aktivnosti, dok pojam menadžera postoji samo unutar neke organizacije.

U konačnici, svaki vođa ne mora biti menadžer, no svaki menadžer bi trebao biti vođa unutar segmenta u kojem radi i za tim za koji je odgovoran.

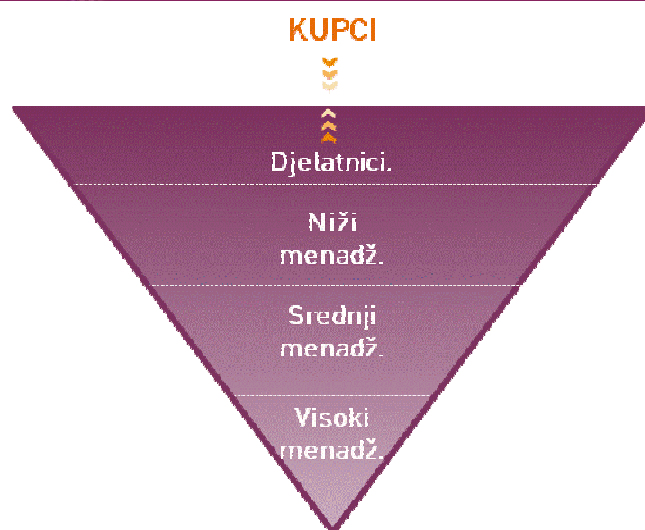
1.2. ŠTO JE MENADŽMENT

Objašnjenja pojma "menadžment" ima vjerojatno koliko i autora, a sve se definicije slažu u jednom: od menadžera se zahtijeva da ostvari rezultate i organizacijske ciljeve. Stoga je menadžment **proces rada** s pojedincem ili grupom (i drugim resursima – oprema, kapital, tehnologija) kako bi se ostvarili **ciljevi** pojedine organizacijske jedinice, odnosno cijele tvrtke.

Da bi se olakšale koordinacija i organizacija aktivnosti usmjerenih prema ostvarenju rezultata, svaka tvrtka ima određeni oblik organizacijske strukture. U uobičajenim prikazima organizacijskih struktura to izgleda kao što je prikazano na slici 1.



Slika 1. Organizacijska hijerarhija

Slika 2. Organizacijska hijerarhija usmjerena prema kupcu
Izvor: Manning & Curtis, 2007., str. 135

Ponovimo još jednom, svrha je menadžmenta vođenje prema postizanju ciljeva – realizaciji profita, kroz povećanu prodaju proizvoda kupcima i/ili optimizaciju troškova. No menadžeri nisu plaćeni samo za ono što oni sami rade, već i za ono što rade i članovi njihovog tima, jer rezultat menadžera ovisi o učinkovitosti svih članova tima. Pogledajmo što to konkretno znači. Zamislite da menadžer ne dođe na posao tjedan dana. Što bi se dogodilo? Posao bi, više-manje, bio odrađen. No sada zamislite da tjedan dan nitko od djelatnika ne dođe na posao, već samo menadžer. Što bismo mogli? Posao bi stao i mogli bismo staviti "ključ u bravu".

Razmislimo stoga je li prikaz na slici 1 optimalan prikaz. Razmislimo i tko zapravo daje plaću djelatnicima. Kao što smo i prethodno naveli, od menadžera se očekuje da ostvari rezultate i organizacijske ciljeve. Drugim riječima, glavna je uloga menadžera da stvaraju organizacijsku kulturu usmjerenu prema kupcima, jer samo u odnosu s kupcima mogu ostvarivati rezultate. To znači da bez kupaca nema rezultata, odnosno nema niti plaće za djelatnike. Sve navedeno nas navodi na okretanje slike 1, odnosno do potpuno drugačijeg prikaza organizacijske hijerarhije, u kojem se na vrhu nalaze kupci (slika 2).

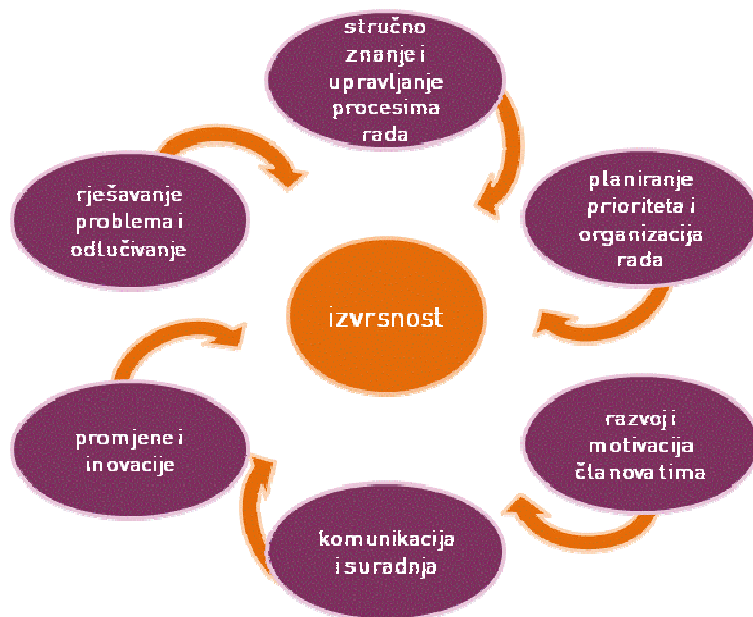
2. Ključne odgovornosti i ostvarivanje izvrsnosti

2.2. KLJUČNE ODGOVORNOSTI MENADŽERA

U radu s menadžerima, kroz treninge i radionice, često im dam zadatak da napišu svrhu i ključne odgovornosti svog radnog mjesta. Kao odgovor često dobijem niz odgovornosti koje se odnose na operativno izvršenje ciljeva cijelog tima ili pojedinih članova tima, a ne njihove ključne odgovornosti.

Odgovori su poput: "omogućiti stalan rast prodaje", "unaprijediti odnose između naše tvrtke i klijenata", "izlagati i pozicionirati proizvode", "pružati pravovremene povratne informacije upravi o situaciji na terenu", "koordinirati poslove prodaje s ciljem postizanja rezultata", "provoditi prodajne i marketinške planove", "voditi ljude s ciljem povećanja prodaje"...

Da sam predsjednik uprave tih tvrtki, postavila bih sama sebi pitanje – koju poruku šaljemo menadžerima različitih razina o njihovom osnovnom poslu? I ne bih nikako bila zadovoljna s rezultatima vježbe. Takvi odgovori nisu pogrešni, no uključuju samo jedan manji dio ključnih odgovornosti menadžera.



Slika 3. Ključne odgovornosti menadžera

Potpuno razumijevanje ključnih odgovornosti menadžera uključivalo bi odgovore iz nekoliko osnovnih područja:

- › stručno znanje i upravljanje procesima rada
- › planiranje prioriteta i organizacija rada
- › razvoj i motivacija članova tima
- › komunikacija i suradnja
- › rješavanje problema i odlučivanje
- › promjene i inovacije.

Navedene ključne odgovornosti povezane su sa znanjima i vještinama koje su neophodne kako bismo postigli rezultate. Detaljnije objašnjenje možete pronaći u dijelu teksta o znanjima i vještinama potrebnima za postizanje poslovne izvrsnosti.

2.3. IZVRSNOST I KAKO JE POSTIĆI

Što je izvrsnost

Vrijeme je da si postavimo pitanje kako menadžer kroz ključne odgovornosti može ostvariti izvrsnost. Na primjeru kuće objasniti ćemo izvrsnost.

Bez poznavanja cijelog postupka za izgradnju kuće, uključujući i pribavljanje potrebne dokumentacije, teško da ćemo dobiti potrebnu građevinsku dozvolu. Ako ne znamo što nam je činiti, nećemo moći početi graditi kuću.

Nakon što smo dobili pravne dokumente, možemo pristupiti daljnjem planiranju. Ako nemamo jasan plan, a s time i svrhu izgradnje, možemo izgraditi kuću vrlo neobičnog izgleda ili jednostavno možemo izgraditi obiteljsku kuću, a želimo je iznajmljivati turistima.

Svaka aktivnost ima točno svoje mjesto u izgradnji kuće, npr. rad vodoinstalatera dolazi prije ugradnje kuhinje, provođenje električnih instalacija prije krečenja zidova. Bez organizacije rada vjerojatno će se neki poslovi nepotrebno ponavljati, a i troškovi će biti veći.

Ako radnici cijelo vrijeme rade, a da se ne komunicira s njima, da ih se ne pohvali ili financijski nagradi za ono što su učinili – ubrzo će izgubiti motivaciju i pitanje je kada će kuća biti gotova.

Ukoliko ne potičemo suradnju i komunikaciju s radnicima, može nam se dogoditi da zid između dvije prostorije ne bude ravan, već da ima oblik dvostrukog slova "L" budući da su dva radnika, svaki na svom kraju, radili na izgradnji tog zida. I završili na različitim točkama.

Ako ponestane materijala, moramo osigurati potrebne resurse kako bi radnici nabavili materijal ili ga mi sami moramo nabaviti. Ako su se pojavili neki nepredviđeni problemi, npr. prilikom iskopa temelja pojavilo se daleko više tvrdih stijena nego što smo to očekivali, na prijedloge radnika o tome kako postaviti temelje, mi koji gradimo kuću donijet ćemo konačnu odluku. U protivnom, pitanje je kad će kuća biti gotova i kad ćemo moći useliti u nju.

Tijekom cijele gradnje možemo naići na niz primjera u kojima se moramo prilagoditi novonastaloj situaciji. Također, imamo dovoljno prostora i za uvođenje niza inovacija koje će poboljšati krajnji rezultat, npr. možemo umjesto uobičajene rasvjete postaviti rasvjetna tijela iz zida ili spuštenu strop sa "zvjezdanim nebom".

Kao i oni koji grade kuću, tako i menadžeri moraju učiniti sve kako bi djelatnici u njihovom timu odradili posao najbolje što mogu i time ostvarili svoje ciljeve, ciljeve organizacijske jedinice, ali i cijele tvrtke.

Kako postići izvrsnost

Znanja i vještine potrebne menadžerima za postizanje poslovne izvrsnosti proizlaze iz ključnih odgovornosti.

Stručno znanje i upravljanje procesima rada

- › stručnost u domeni svog rada te poznavanje zakonske regulative iz domene svog rada
- › upravlja i poboljšava procese rada iz domene svog rada
- › kontinuirano prati razvoj struke
- › poznaje osnovne procese rada drugih organizacijskih jedinica

Planiranje prioriteta i organizacija rada

- › postavlja ciljeve organizacijske jedinice i komunicira ih svim članovima tima
- › definira akcijske planove te planira potrebne resurse: alate, financije i ljude (uključujući i odabir djelatnika s potrebnim kompetencijama)
- › utvrđuje prioritete i određuje korake za njihovo ostvarivanje
- › koordinira sve aktivnosti s ciljem ostvarivanja rezultata

Razvoj i motivacija članova tima

- › daje povratnu informaciju o učinku, i pozitivnu i negativnu
- › vodi računa o tome da su djelatnici nagrađeni sukladno rezultatima rada
- › osigurava mogućnost promocije
- › usmjerava djelatnike na područja koja treba dodatno razvijati i pokazuje im kako nešto učiniti
- › slavi uspjehe
- › ne prihvaća loš učinak i slabe rezultate

Komunikacija i suradnja

- › daje potrebne informacije i upute za kvalitetno obavljanje zadataka
- › pojašnjava doprinos djelatnika u ostvarenju rezultata na razini cijele tvrtke/tima te prenosi viziju i vrijednosti tvrtke
- › potiče davanje iskrenih i točnih informacija s „terena“
- › potiče međusektorsku suradnju
- › potiče i razvija timski rad te odnos suradnje i povjerenja
- › redovito održava sastanke tima

Rješavanje problema i odlučivanje

- › donosi odluke i rješava probleme na vrijeme i bez oklijevanja
- › sva rješenja i odluke su konzistentni sa strategijom i ciljevima tvrtke
- › preuzima osobnu odgovornost za provedbu odluka koje je donio
- › podržava timski donesene odluke, iako je osobno drugačijeg stava
- › potiče djelatnike na samostalno donošenje odluka u području njihove odgovornosti

Promjene i inovacije

- › otvoren za promjene: prihvaća nove ideje i prijedloge
- › potiče tim na pronalazak novih ideja i kvalitetnijih načina obavljanja poslova
- › prijedloge poboljšanja valorizira u kontekstu dugoročnog interesa tvrtke
- › razvija i implementira nove procese rada s ciljem unapređenja poslovanja, smanjenja troškova i razvoja cijele organizacije

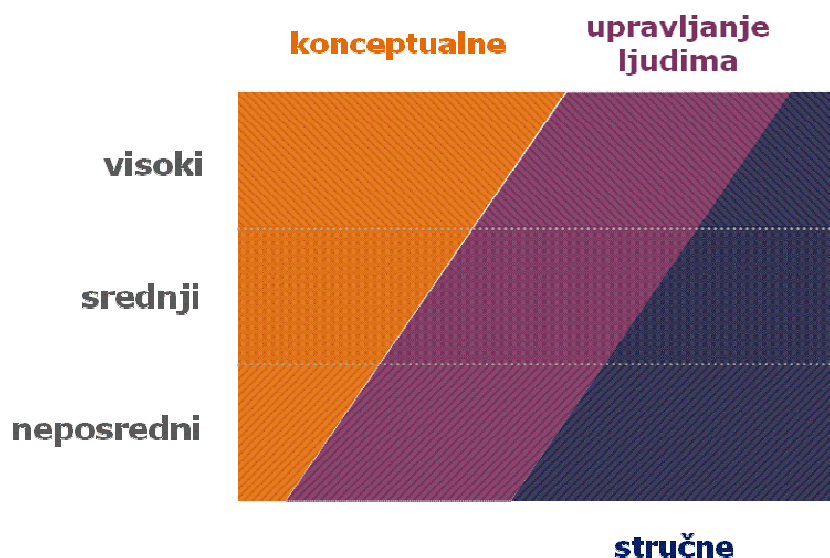
3. Razine menadžmenta i potrebne vještine

Razlikujemo tri osnovne razine menadžmenta: visoki menadžment, srednji menadžment i niža razina menadžmenta. Svaka od te tri razine ima svoje osnovne odgovornosti (slika 4).

Razina menadžmenta	Primjer naziva radnog mjesta	Osnovna odgovornost	Kratki opis funkcije
Visoki menadžment	<ul style="list-style-type: none"> › predsjednik › uprava › izvršni direktor › CEO › glavni direktor 	<ul style="list-style-type: none"> › postavljanje vizije › strateško planiranje › strateško odlučivanje 	Postavljaju ciljeve i strategiju tvrtke. Odluke temelje na praćenju i interpretaciji vanjskog okruženja te spremnosti djelatnika na realizaciju ciljeva. Odluke koje donose utječu na cijelu tvrtku. Komuniciraju viziju, oblikuju organizacijsku kulturu te vode računa o tome kako organizaciju uskladiti s brzim promjenama. Usmjereni na budućnost.
Srednji menadžment	<ul style="list-style-type: none"> › direktori sektora › voditelji odjela › voditelji službi › ... 	<ul style="list-style-type: none"> › koordinacija i planiranje za implementaciju 	Odgovorni su za poslovne jedinice i veće odjele i imaju menadžersku razinu ispod sebe. Odgovorni za provedbu organizacijske strategije definirane od strane visokog menadžmenta. Usmjereni su bližoj budućnosti. Uspostavljaju dobre odnose s kolegama u cijeloj organizaciji, razvijaju organizacijsku kulturu u željenom smjeru.
Niža razina menadžmenta	<ul style="list-style-type: none"> › voditelj odjela › voditelj projekata › supervizor › ... 	<ul style="list-style-type: none"> › implementacija 	Odgovorni za upravljanje i koordiniranje djelatnika. Usmjereni na ostvarivanje svakodnevnih zadataka i ciljeva; usmjereni na sadašnjost. Često prelaze sa zadatka na zadatak. Većinu vremena provode razgovarajući s djelatnicima o kvaliteti proizvoda i usluga, vremenskom planu rada, kadrovskim pitanjima i međuljudskim odnosima.

Slika 4. Razine menadžmenta
Izvor: Manning & Curtis, 2007., str. 269

S obzirom na različite osnovne odgovornosti kao i osnovni opis funkcije, logično je očekivati da su na pojedinim razinama menadžmenta potrebne i različite osnovne vještine. Na slici 5 možemo uočiti da se omjer određenih vještina na pojedinim razinama menadžmenta razlikuje. No ono što je važno uočiti jest da su vještine upravljanja ljudima jednako zastupljene na sve tri razine menadžmenta.



Slika 5. Vještine ovisno o razinama menadžmenta

Izvor: Manning & Curtis, 2007., str. 269

Što podrazumijevaju prikazane vještine?

Stručna znanja

Stručna znanja podrazumijevaju primjenu specifičnih stručnih znanja koja stječemo obrazovanjem, dodatnim edukacijama ili iskustvom. Znamo što znači izvrsnost u određenom području rada ili aktivnosti. Uključuje detaljno poznavanje posla kao i specijalizaciju u korištenju opreme, tehnika ili procedura. Niže razine menadžmenta, kao i stručnjaci u određenom području rada (ne-menadžeri) moraju nužno imati visok stupanj stručnih znanja. *Primjer uključuje voditelja odjela programiranja (IT), voditelja odjela podrške (IT), voditelja odjela selekcije (HR), voditelja odjela pravnih poslova (Legal)...*

Upravljanje ljudima

Upravljanje ljudima su sve vještine rada s ljudima, njihovo usmjeravanje i motiviranje na postizanje rezultata bilo da se radi o pojedincu ili o cijelom timu. Mnogi menadžeri su izuzetni stručnjaci, ali ne znaju slušati, ne razumiju potrebe drugih ljudi ili ne znaju rješavati konflikte. Drugim riječima, nisu "emocionalno i socijalno inteligentni".

Primjeri: rješavanje problema učinka djelatnika, koordiniranje aktivnosti prodajnih agenata od strane regionalnog voditelja prodaje, rješavanje problema suradnje od strane tehničkog direktora, a između odjela proizvodnje i odjela planiranja, rješavanje problema nedovoljnog komuniciranja od strane nadležnog člana uprave, a između direktora marketinga, direktora korporativnih komunikacija i direktora prodaje.

Konceptualne vještine

Konceptualne vještine se odnose na sposobnost rada s konceptima i idejama, odnosno na apstraktno mišljenje. Podrazumijevaju analizu i dijagnozu složenih situacija (uočavanje problema, utvrđivanje, vrednovanje i odabir mogućih rješenja), razumijevanje kompleksnosti i povezanosti cijele tvrtke te međusobnu usklađenost svih procesa. Nužne su za uspješno ispunjavanje funkcije visokog menadžmenta.

Primjeri: razmatranje predloženog kolektivnog ugovora od strane člana uprave odgovornog za ljudske resurse, donošenje odluke od strane predsjednika uprave vezano uz podržavanje društveno važnog projekta poboljšanja javnog prijevoza, donošenje odluke o akviziciji ili razvoju vlastitih prodajnih kanala od strane cijele uprave.

Kao što možemo vidjeti na slici 5, što idemo prema višim razinama menadžmenta, to se više smanjuje potrebna količina stručnih znanja, a povećava se nužna količina konceptualnih vještina. Drugim riječima, na nižim razinama menadžmenta u većoj su mjeri potrebna stručna znanja, a u manjoj mjeri konceptualne vještine, dok je kod visokih razina menadžmenta u većoj mjeri potrebna razvijenost konceptualnih vještina, a u manjoj su mjeri potrebna stručna, specijalistička znanja.

4. Zaključak

Svaka je tvrtka savršeno organizirana upravo za one rezultate koje i ostvaruje. Ukoliko se žele postići drugačiji rezultati, potrebno je drugačije postaviti načine na koje se ostvaruju ciljevi. To uključuje i način na koji se vodi ljude. Ukoliko želite drugačije rezultate svog tima, razmotrite ponovno prethodno navedene ključne odgovornosti, a posebice one koje biste trebali dodatno "izbrusiti".

5. Preporučena literatura

- › *Armstrong, M., Stephens, T.: A Handbook of Management and Leadership, Kogan page, 2006.*
- › *Blanchard, K.: Rukovođenje na višoj razini, Mate d. o. o., 2010.*
- › *Kouzes, J. M., Posner, B. Z.: Leadership Challenge, Jossey-Bass, 2003.*
- › *Manning, G., Curtis, K.: The Art of Leadership, McGraw Hill, 2007.*