

Menadžerske vještine u organizaciji ponašanja

Nikolić, Marino

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Visoka škola za inspekcijski i kadrovski menadžment u Splitu / Visoka škola za inspekcijski i kadrovski menadžment u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:247:410432>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-28**

Repository / Repozitorij:

[Digital Academic Repository of Graduate Theses of the University College ARCA](#)



image not found or type unknown

**VISOKA ŠKOLA ZA INSPEKCIJSKI I KADROVSKI
MENADŽMENT U SPLITU**



Martino Nikolić

MENADŽERSKE VJEŠTINE U ORGANIZACIJI PONAŠANJA

ZAVRŠNI RAD

Split, 2019.

**VISOKA ŠKOLA ZA INSPEKCIJSKI I KADROVSKI
MENADŽMENT U SPLITU**



ZAVRŠNI RAD

MENADŽERSKE VJEŠTINE U ORGANIZACIJI PONAŠANJA

Predmet: Organizacijsko ponašanje

Mentor: prof.dr.sc. Slavko Šimundić

Student: Martino Nikolić

Broj indeksa: 19-15

Split, rujan, 2019.

SAŽETAK:

Jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti je menadžment. Kad se govori o menadžmentu, misli se na njega kao proces, profesiju i funkciju. On je važan za sve organizacije i u poslovnom svijetu i izvan njega. Kako bi menadžeri mogli uspješno obavljati svoje zadatke, potrebne su im određene vještine i znanja koja će trebati stalno usavršavati jer je to uvjet za kvalitetnog menadžera. Od menadžera se očekuje da bude sudionik u poslovnom uspjehu organizacije, da uspješno upravlja svim oblicima različitosti, da bude odgovoran za razvoj ljudskog kapitala. Kad se govori o menadžerskim djelatnostima, razlikujemo pet menadžerskih vještina, a to su vještine planiranja, vještine organiziranja, vještine komuniciranja, vještine kontroliranja i vještine upravljanja ljudskim potencijalima. Važna funkcija menadžmenta je planiranje jer postavlja temelje za ostale funkcije u menadžmentu, odnosno planiranje pomaže ostvariti ciljeve. Vještini organiziranja najbitniji je zadatak da odredi uloge ljudima koji rade zajedno. Kontroliranje podrazumijeva mjerenje ostvarenih ciljeva, a to znači da menadžeri stalno trebaju pratiti rezultate koje postižu. Ključ za uspjeh u primjeni svih menadžerskih inicijativa te ostvarivanje strateških ciljeva orijentacije smatra se vještina upravljanja ljudskim potencijalima.

Ključne riječi: menadžer, menadžerske vještine, podjela menadžerskih vještina, organizacijsko ponašanje

SUMMARY:

One of the most important human activities is management. When it comes to management, it is thought of as a process, profession and function. It is important for all organizations in the business world and beyond. In order for managers to successfully perform their tasks, they need certain skills and knowledge that will need to be constantly improved, as this is a requirement for a quality manager. Managers are expected to be a participant in the business success of the organization, to successfully manage all forms of diversity, to be responsible for the development of human capital. When it comes to managerial activities, we distinguish five managerial skills, which are skills of planning, organizational skills, communication skills, control skills and human resource management skills. An important function of management is planning because it sets the foundations for other functions in management, that is, planning helps achieve goals. The key to organizing skills is to determine roles for people working together. Controlling involves measuring the achieved goals, which means that managers should continuously monitor the results they achieve. The key to success in applying all managerial initiatives and achieving strategic goals of orientation is the human resource management skills.

Keywords: manager, managerial skills, managerial skills, organizational behavior

SADRŽAJ:

1.UVOD.....	1
2.DEFINICIJA MENADŽMENTA.....	2
2.1.Svrha i priroda menadžmenta.....	3
2.2.Funkcija menadžmenta.....	5
2.3.Uloga menadžmenta.....	7
3.MENADŽERSKE VJEŠTINE.....	9
3.1.Vještine i znanja menadžera.....	9
3.2.Posebne menadžerske vještine.....	11
3.2.1.Vještina planiranja.....	11
3.2.1.1.SWOT analiza.....	14
3.2.2.Vještina organiziranja.....	15
3.2.3.Vještina vođenja.....	17
3.2.4.Vještina kontroliranja.....	22
4.VJEŠTINE MENADŽERA U ORGANIZACIJI PONAŠANJA.....	23
4.1.Što je organizacijsko ponašanje?.....	23
4.2.Menadžerski posao u organizacijskom ponašanju.....	27
5.ZAKLJUČAK.....	28
6.LITERATURA.....	29

1.UVOD

Da bi menadžer uspješno poslovao, osim svojih osobnosti treba posjedovati određene vještine i znanja. Kako bi se oduprijeli pritiscima sa svih strana, trebaju posjedovati ne samo znanja o tome kako će nešto napraviti, nego i vještine pomoću kojih će svoju odluku moći i realizirati.

Danas znanje nije isključiva odrednica uspješnosti, nego je naglasak na sposobnostima, snalaženju u svakoj situaciji, pri čemu su bitni odnosi menadžera i podređenih. Za uspješne menadžere nije dovoljno samo da imaju znanje i vještine, već je potrebno da ih stalno usavršavaju i razvijaju kroz suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije.

Ali bez koordinacije aktivnosti drugih ljudi, nema ni menadžmenta. Tako da menadžeri angažiranjem drugih izvršavaju zadatke, a ne da ih sami obavljaju. Na njima je samo da moraju pronaći način kako bi mudro raspodijelili zadatke, motivirati ih i voditi k željenome cilju, te stalno pratiti izvršavanja organizacijskih zadataka i rezultata koji se postižu.

Osnovni cilj rada je objasniti razvoj menadžerskih vještina te ukazati na važnosti primjene menadžerskih vještina u organizacijskom ponašanju.

Kompozicija rada se sastoji od četiri dijela koja su međusobno povezana. U prvom uvodnom dijelu postaviti će se cilj rada i struktura rada. U drugoj cjelini objasniti će se pojam menadžmenta, svrha i priroda menadžmenta te funkcija i uloga menadžmenta. U trećoj cjelini govori se o posebnim menadžerskim vještinama: vještinama planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, kontroliranja i vođenja, te će se svaka vještina detaljno objasniti. U četvrtoj cjelini objasniti će se važnost primjene menadžerskih vještina u organizacijskom ponašanju. U posljednjem poglavlju, zaključku, nalaze se zaključna razmatranja te slijedi korištena literatura, slike, tablice i grafovi.

2.DEFINICIJA MENADŽMENTA

Riječ 'menadžment' potječe od engleske riječi 'menagement' i najčešće se prevodi pojmovima kao što su rukovođenje i upravljanje.¹

Pod riječju 'menadžment' misli se na menadžment kao vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju, proces ili funkciju u organizaciji.

Može se kazati da menadžment označava tijek rada s drugima i pomoću drugih radi ostvarivanja organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efikasnu i efektivnu upotrebu ograničenih resursa.

Pomoću navedene definicije menadžmenta mogu se izlučiti njeni ključni elementi koji govore o obliku posla svakog menadžera, a to su slijedeći:

- rad s drugima i pomoću drugih
- ostvarenje ciljeva organizacije
- efikasnost i efektivnost
- racionalno korištenje ograničenih resursa
- promjenjiva okolina²

Slika 1. Ključni aspekti menadžment procesa (Kreitner, 1989.)



Pribavljeno 4.5.2019. s Buble, M., Menagement malog poduzeća, Ekonomski fakultet Split, 2003.,str.2

¹ Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006., str.3

² Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž., Menadžment, priručnik za nastavu, 2. Izmijenjeno izdanje, Ekonomski fakultet Split, 2009., str.3,4

2.1. Svrha i priroda menadžmenta

„Menadžment je proces održavanja i oblikovanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.“³

Navedena definicija traži određene nadopune koje se mogu svesti na slijedeće:

- ✓ funkcije planiranja, organiziranja, kadrovske popunjavanja, vođenja i kontroliranja izvršavaju menadžeri
- ✓ u bilo kojoj vrsti organizacije se može primijeniti menadžment
- ✓ odnosi se na menadžere svih razina organizacije
- ✓ stvoriti višak vrijednosti cilj je svih menadžera
- ✓ proizvodnošću se bavi upravljanje.⁴

Menadžerske funkcije su:

- planiranje
- organiziranje
- kadrovske popunjavanje
- vođenje
- kontroliranje

Svaka organizacija, gledajući od vrha prema dnu, sadrži četiri osnovne hijerarhijske razine:

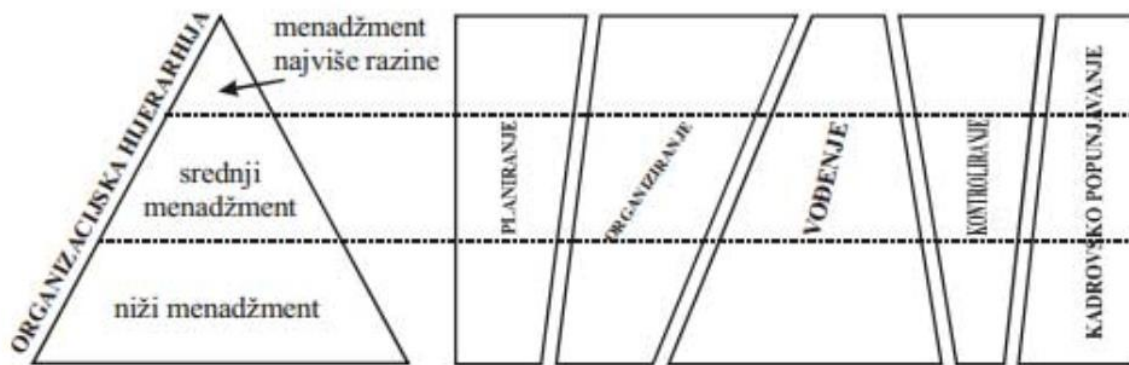
- razina vrhovnog menadžmenta
- razina srednjeg menadžmenta
- razina nižeg menadžmenta
- razina običnih zaposlenika (nemenadžeri)

Na razini vrhovnog menadžmenta najzastupljenija je funkcija organiziranja te funkcija planiranja i kadroviranja, dok su funkcije vođenja i kontroliranja manje zastupljene. Na srednjoj razini menadžmenta najzastupljenija je funkcija vođenja te funkcije organiziranja i kadroviranja, dok je funkcija planiranja i kontroliranja manje zastupljena. Na razini nižeg menadžmenta najzastupljenija je funkcija vođenja i kadroviranja, dok su funkcije planiranja i organiziranja manje zastupljene.

³ Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, 11. izdanje, Mate d.o.o, Zagreb, 1998., str.4

⁴ Čičin-Šain, D., Predavanja iz Menadžmenta, Sveučilište u Zadru, str.6,7

Slika 2. Hijerarhijske razine menadžmenta



Pribavljeno 4.5.2019. s Bahtijarević-Šiber, F., Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1996., str.233

Menadžeri najniže razine se bave rješavanjem tehničkih problema, kvalitetom i kvantitetom rada, pomaganjem zaposlenicima u rješavanju konkretnih problema, izvršavanjem svakodnevnih zadataka, savjetovanjem i slično.

Menadžeri srednje razine bave se koordiniranjem organizacijske aktivnosti i obavještavaju menadžere na vrhu hijerarhije.

Menadžeri najviše razine usmjeravaju cijelu organizacijsku aktivnost poduzeća i preuzimaju odgovornost za poslovnu uspješnost.⁵

Zastupljenost funkcije planiranja i organiziranja, otpada sa svakom nižom razinom menadžmenta, zastupljenost funkcije kadroviranja jednaka je na svim razinama menadžmenta, a zastupljenost funkcije vođenja značajno raste sa svakom nižom razinom menadžmenta.

Funkcija kadroviranja je najmanje zastupljena na svakoj pojedinoj razini menadžmenta, te joj zastupljenost pada prema nižim razinama.

Posao menadžera je multidimenzionalan i kompleksan, te zahtijeva širok spektar vještina. Na svim razinama, da bi uspješno obavljali svoj posao, menadžeri moraju posjedovati određena znanja i vještine.

Znanja i vještine koje su potrebne za obavljanje menadžerskog posla su slijedeće:

- konceptualne i vještine oblikovanja-kognitivne sposobnosti spoznaje poduzeća kao cjeline i veza između njegovih pojedinih elemenata i dijelova
- vještine rada s ljudima-sposobnosti uspješnosti rada s drugim ljudima i pomoću drugih

⁵ Čičin-Šain, D., Predavanja iz Menadžmenta, Sveučilište u Zadru, str.14

- tehničke vještine-sposobnosti obavljanja specijaliziranih zadataka koji obuhvaćaju određena znanja i iskustva, sposobnosti korištenja metoda, tehnika i opreme za obavljanje poslova u specifičnim funkcijama

Tri navedene skupine vještina menadžera su potrebne menadžerima na svakoj razini u organizaciji, vrhovnim menadžerima, menadžerima srednje razine ili menadžerima niže razine.⁶

2.2.FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment je složeni sustav međusobno povezanih aktivnosti, a aktivnosti možemo definirati kao temeljne funkcije menadžmenta.

Kod određivanja temeljnih funkcija menadžmenta dolazi do određenih poteškoća radi različitih stajališta autora koja proizlaze iz nekoliko razloga:

- definiranosti pojedinih funkcija menadžmenta
- nastojanja pojedinih autora da naglasak stave na najvažnije funkcije, dok ostali teže analizi svih menadžerskih aktivnosti
- nejasnoće u semantičkom poimanju određenih menadžerskih funkcija zbog čega se te iste funkcije često upotrebljavaju različiti nazivi

Kroz povijest se razvijala i temeljna gospodarska znanost, pa su pomoću nje izvedene sve gospodarske discipline, među kojima i znanost o menadžmentu. Kako se znanost razvijala tako su se mijenjali i pristupi izučavanja menadžmenta, mijenjao se značaj i uloga menadžmenta u poslovanju poduzeća pa su se tako mijenjala i stajališta o poslovima i zadacima koje menadžment izvršava.

Razvoj pristupa funkcijama menadžmenta kroz povijest jest ovakav:

Henry Fayol (1920. god.) funkcionalni ili administrativni pristup

- ✓ planiranje
- ✓ organiziranje
- ✓ naređivanje

⁶ Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž., Menadžment, priručnik za nastavu, 2. Izmijenjeno izdanje, Ekonomski fakultet Split, 2009., str.7-9

- ✓ kontroliranje
- ✓ koordiniranje

Peter Drucker (1961. god.) pristup temeljen na ciljevima poslovanja

- ✓ postavljanje ciljeva
- ✓ motiviranje i organiziranje
- ✓ organiziranje
- ✓ ocjenjivanje i mjerenje postignutih rezultata

Kreitner Robert (1989. god.) pristup osam funkcija

- ✓ planiranje
- ✓ organiziranje
- ✓ odlučivanje
- ✓ komuniciranje
- ✓ kadrovanje
- ✓ motiviranje
- ✓ vođenje

G. A. Colie (1990. god.) POMC pristup

- ✓ planiranje
- ✓ organiziranje
- ✓ motiviranje
- ✓ kontroliranje

Wehrich i Koontz (1994. god.) POSLC pristup

- ✓ planiranje
- ✓ organiziranje
- ✓ kadrovske popunjavanje
- ✓ vođenje
- ✓ kontroliranje

Razlike u pristupima menadžmenta sastoje se od:

- različitog stava i odnosa prema ljudima
- stava prema komuniciranju

- stava prema formiranju osoblja
- stava prema nagrađivanju
- stava prema naređivanju i motiviranju
- stava prema kontroliranju i kontroli⁷

2.3.ULOGA MENADŽMENTA

Poslijediplomski student MIT-a Henry Mintzberg proveo je krajem 60-ih godina prošlog stoljeća studiju petorice rukovoditelja s ciljem identifikacije njihovih poslova. Mintzberg je na temelju opservacije identificirao deset povezanih uloga koje se odnose na poslove koje obavljaju rukovoditelji te ih grupirao u tri skupine:

- informacijske uloge
- uloge odlučivanja
- međuljudske uloge⁸

Tablica 1. Uloge menadžmenta prema Mintzbergu

Uloge	Opis
Međuljudske uloge	
Simboličko-ukrasna	Simbolički šef koji treba obavljati nekoliko rutinskih dužnosti pravne ili društvene naravi
Vodstvena	Odgovoran za motivaciju i usmjeravanje zaposlenih
Vezna	Održava mrežu vanjskih kontakata koji pružaju usluge ili informacije
Informacijske uloge	
Praćenje informacija	Prima širok raspon informacija, tj. služi kao informacijsko čvorište organizacije za unutarnje i vanjske podatke
Širenje informacija	Prenosi informacije članovima dobivene od vanjskih izvora ili od drugih zaposlenika
Glasnogovornička uloga	Prenosi informacije o planovima, politikama, akcijama i

⁷ Čičin-Šain, D., Predavanja iz Menadžmenta, Sveučilište u Zadru, str.9-10

⁸ Robins, S.P., Judge, T.A., Organizacijsko ponašanje (Dvanaesto izdanje), 2010., Zagreb, MATE d.o.o, str. 6-7

rezultatima organizacije ljudima van organizacije

Uloge odlučivanja

Poduzetnik	Traži poslovne prilike unutar i van organizacije te pokreće projekte kako bi se ostvarile promjene
Rješavatelj poremećaja	Odgovoran za korektivne mjere u slučaju pojave neočekivanih poremećaja
Alokator resursa	Donosi i odobrava važne organizacijske odluke
Pregovarač	Zastupa organizaciju u važnim pregovorima

Pribavljeno 4.5.2019. od Robins, S. P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje (Dvanaesto izdanje) 2010., Zagreb, MATE d.o.o, str.6

3.MENADŽERSKE VJEŠTINE

Postoje razne definicije vještina od kojih se dvije izdvajaju.

Prema prvoj, vještina se shvaća kao:

- stečena sposobnost izvođenja svrhovitog slijeda povezanih naučenih aktivnosti
- specifična sposobnost pretvaranja znanja u akciju tj. izvođenja radnih i drugih aktivnosti

Prema drugoj, vještina se shvaća kao:

- dar, talent ili sposobnost čovjeka da odabere i upotrijebi metode i sredstva za ostvarenje ciljeva
- radnja za postizanje ciljeva
- skup pravila za čovjekovu djelatnost stvorenu radi ostvarenja određenih ciljeva.⁹

3.1.VJEŠTINE I ZNANJA MENADŽERA

Da bi menadžer uspješno obavljao svoj posao treba posjedovati određene vještine i znanja.

Neophodne vještine i znanja koje menadžer treba posjedovati, dijeli ih u tri kategorije:

- tehnička ili slična znanja i vještine
- znanja u ophođenju s ljudima ili socijalna znanja
- znanja oblikovanja ili strategijska znanja odnosno konceptualna znanja i vještine

Tehnička ili stručna znanja i vještine uključuju analitičke sposobnosti određene specijalnosti, specijalizirana znanja određenog područja, znanja primjene specifičnih metoda, modela, postupaka i tehnika za rješavanje specifičnih problema u određenom radnom području.

Kad se govori o tehničkim znanjima tada se misli o sposobnostima korištenja posebnih znanja odnosno tehnika i metoda u izvršavanju poslova.

Socijalna znanja i vještine odnose se na sposobnosti menadžera da mogu uspješno komunicirati, motivirati, usmjeravati i voditi grupe i pojedince, stvarati podršku i sigurnost

⁹ Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Leksikon menadžmenta, 2001., Masimedia, Zagreb, str.644

svim članovima organizacije u odlučivanju o stvarima koje na njih utječu, te izgrađivati odnose suradnje i timskog rada.

Konceptualna znanja i vještine odnose se na sposobnosti stvaranja vizije budućnosti, gledanja na poduzeće kao cjelinu te sposobnost sagledavanja djelovanja u okolini.

Tehnička znanja će biti najvažnija na nižim razinama menadžmenta, dok će znanja oblikovanja i konceptualna znanja biti najvažnija na razini vrhovnog menadžmenta.

Znanja u komuniciranju s ljudima bit će jednako važna na svim razinama menadžmenta.

Određene odluke se odnose na svakoj razini menadžmenta. Vrhovno rukovodstvo će donositi strateške odluke, taktičke odluke će biti u nadležnosti srednjeg menadžmenta, dok će poslovni kadar donositi operativne i rutinske odluke.

Rutinske odluke su dominantne u nadležnosti najniže razine menadžmenta, a nerutinske su u ingerenciji najviših razina menadžmenta.¹⁰

Sve se vrste menadžerskih vještina mogu se sažeti u dvije osnovne skupine:

- ✓ osnovne menadžerske vještine
- ✓ posebne menadžerske vještine

Osnovne menadžerske vještine su:

- ✓ konceptualne vještine
- ✓ vještine rada s ljudima
- ✓ tehničke vještine
- ✓ vještine oblikovanja

Posebne menadžerske vještine su:

- ✓ vještine planiranja
- ✓ vještine organiziranja
- ✓ vještine upravljanja ljudskim potencijalima

¹⁰ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Teorija menadžmenta i Veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masimedia, str. 223-226

- ✓ vještine vođenja
- ✓ vještine kontroliranja¹¹

3.2. POSEBNE MENADŽERSKE VJEŠTINE

3.2.1. Vještina planiranja

Za planiranje se može reći da je to prva funkcija menadžmenta, a to znači da i menadžment započinje tom funkcijom.¹²

Planiranje uključuje izbor ciljeva i misije te akcija za njihovo ostvarivanje.

Pomoći planiranja polazi se od onoga što je poduzeće sada i onoga što ono želi biti u budućnosti. Zato se planovi javljaju kao putokaz za menadžere i zaposlenike u poduzeću. Također se pomoću planova određuje što poduzeće mora napraviti i na koji način da to najbolje napravi.¹³

Planiranje je potrebno poduzeću da bi se osigurao razlog egzistiranja i što je njegovo glavno područje djelovanja, treba znati koje su njegove dobre i loše strane, koja je mogućnost identificiranja i uspostavljanja odgovarajućih standarda performansi, da ima komplet pravila ponašanja koja će slijediti zaposlenici u ispunjavanju ciljeva samog poduzeća.¹⁴

Proces planiranja se sastoji od pet faza:

- DEFINIRANJE CILJEVA PODUZEĆA
- ODREĐIVANJE STVARNOG POLOŽAJA PODUZEĆA U ODNOSU NA POSTAVLJENE CILJEVE
- PREDVIĐANJE BUDUĆIH DOGAĐAJA
- IZRADA PLANOVA ZA OSTVARIVANJE CILJEVA
- IMPLEMENTACIJA PLANA I OSTVARIVANJE REZULTATA

¹¹ Menadžerske vještine, Pribavljeno 5.5.2019. s <http://menadzrske-vjestine.blogspot.com>

¹² Ružić, O., Golubić, H., Latin, M., Klopotan, I., Javni menadžment, Tehnički glasnik, 2014., str. 461-466

¹³ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Teorija menadžmenta i Veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masimedia, str. 74-75

¹⁴ Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 9

Planovi se mogu klasificirati na više načina:

- Prema vremenskom obuhvatu:

-kratkoročni

-srednjoročni

-dugoročni

- Prema opsegu aktivnosti:

-strateški

-taktički

-operativni

- Prema učestalosti korištenja planova:

-trajni

-jednokratni

- Prema načinu planiranja

-inside-out planiranje

-outside-in planiranje

-top-down planiranje

-bottom-up planiranje

-situacijsko planiranje

Kao funkcija menadžmenta, planiranje je povezano sa svim menadžerskim funkcijama, a posebno s funkcijom kontrole. Jer bilo koji pokušaj kontroliranja bez plana je besmislen.¹⁵

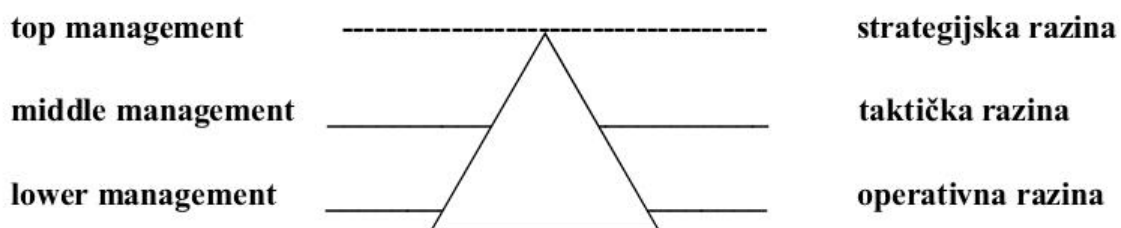
¹⁵ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Teorija menadžmenta i Veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masimedia, str.77

Proces planiranja u poduzeću kreće od vrha organizacijske piramide prema nižim razinama, odnosno vrhovni menadžment daje ključne pretpostavke planiranja kao što su misija, strategija i ciljevi koji se na nižim razinama preformuliraju u provedene planove.¹⁶

Da bi se ostvarili ciljevi, strateška razina definira i utvrđuje strategije i skup akcija koji su potrebni za ostvarivanje ciljeva. Svrha strateške razine je da maksimalno iskoristi prednosti koje sadrži poduzeće u odnosu prema konkurenciji.

Taktička razina planiranja strateške ciljeve prevodi u ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća, a operativna razina planiranja usmjerena je na proizvodne tokove, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima i sl.

Slika 3. Razine planiranja



Pribavljeno 1.6.2019. od Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 88

Vrhovni menadžment izvodi se u strateškom planiranju, srednji ima taktičko planiranje, a najniža razina menadžmenta angažira se u operativnom planiranju.¹⁷

¹⁶ Čičin-Šain, D., Predavanja iz Menadžmenta, Sveučilište u Zadru, str.43

¹⁷ Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.89

3.2.1.1.SWOT ANALIZA

Slika 4.SWOT analiza



Pribavljeno 1.6.2019. s <https://images.app.goo.gl/8ABcMA8myAQuQGTZ9>

SWOT analiza pri čemu AS predstavlja prednosti poduzeća ili unutrašnje snage, W predstavlja nedostatke poduzeća ili unutrašnje slabosti. Vanjske prilike predstavlja O, a T predstavlja vanjske rizike ili prijetnje.

Metoda je primjenjiva u makroekonomskom i mikroekonomskom planu. Naglasak je na isticanju dobrog ili lošeg u sadašnjosti i predviđanju mogućnosti rizika u budućnosti.

Na takvoj se osnovi definira SWOT matrica koja se sastavlja na temelju prikupljenih podataka prema cilju istraživanja koji je unaprijed utvrđen.

Tablica 2. SWOT matrica

SWOT matrica	
S – SNAGE 1. kvalitetni proizvodi visoke tehnološke izvedbe uz primjerenu cijenu 2. dobri odnosi s dosadašnjim kupcima 3. kvalitetni stručni kadrovi za tekuću proizvodnju	W – SLABOSTI 1. nema dovoljno novih proizvoda i projekata za budući nastup na tržištu 2. nema dovoljno stručnih kadrova za projektiranje novih proizvoda u novim tehnologijama 3. najstručniji kadrovi nisu dovoljno plaćeni pa odlaze u inozemstvo
O – PRILIKE 1. na tržištu se otvaraju niše sa novim tehnologijama 2. na inozemnom tržištu ima više prostora za plasman nego na domaćem 3. otvaraju se prilike za zajednička ulaganja i umrežavanja poslovanja	T – PRIJETNJE 1. na tržištu vlada velika kriza koja snižava cijene i otežava plasman 2. konkurenti stalno jačaju 3. cijena novca koji se može pozajmiti od financijskih institucija je visoka, što povećava troškove

Pribavljeno 1.6.2019. s Belak, V., Menadžment u teoriji i praksi, Zagreb, 2011., str.125

SWOT matrica se može koristiti za analizu vremenskih i poslovnih situacija, te se u tom slučaju izrađuju SWOT matrice za različite točke u vremenu, za prošlost i budućnost.¹⁸

3.2.2. Vještina organiziranja

Druga značajna funkcija menadžmenta je organiziranje.

Da bi se planirani ciljevi ostvarili, potrebno je odrediti uloge koje će pojedini članovi organizacije raditi, a to je zapravo zadatak funkcije organiziranja.

Funkcija organizacije ima zadatak:

- ✓ grupirati aktivnosti na jednom od principa izgradnje organizacijske strukture
- ✓ uspostavljati i klasificirati sve potrebne aktivnosti u poduzeću
- ✓ odrediti uloge ljudima koji rade zajedno u poduzećima

¹⁸ Čičin-Šain, D., Predavanja iz Menadžmenta, Sveučilište u Zadru, str.73

- ✓ dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama
- ✓ osigurati koordinaciju u organizacijskoj strukturi poduzeća¹⁹

Niz metoda i tehnika izrađuju se organizacijske strukture koje se dijele na opće i posebne.

Opće metode organizacije rješavaju probleme koji se odnose na organizaciju poduzeća ili kao cjeline ili njegovog dijela.

U opće metode spadaju:

- kompleksne analitičke metode
- metode procesnih funkcija
- grafičko-matrične metode
- kompleksno-matrične metode
- analitičke metode koje se temelje na ispitivanju funkcioniranja elemenata poslovanja
- analitičke metode koje se temelje na analizi rezultata poslovanja pomoću raznih indikatora
- posebne metode organiziranja namijenjene rješavanju pojedinih organizacijskih problema

Organizacijska struktura užiji je pojam od organizacije, a to je sustav odnosa među ljudima zbog izvršavanja određenih zadataka te je to najvažniji dio svake organizacije.

Čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacijskih struktura mogu se podijeliti u dvije skupine:

- vanjski čimbenici kojima se poduzeće treba prilagoditi
- unutarnji čimbenici na koje poduzeće može utjecati
-

Unutarnje čimbenike koji djeluju na organizacijsku strukturu poduzeća možemo svrstati u sljedeće:

- ❖ ciljevi i strategije
- ❖ zadaci poduzeća

¹⁹ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Teorija menadžmenta i Veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masimedia, str.75-76

- ❖ tehnologija poduzeća
- ❖ kadrovi poduzeća
- ❖ veličina poduzeća
- ❖ struktura usluga i proizvoda
- ❖ lokacija poduzeća

U vanjske čimbenike koji utječu na organizacijsku strukturu ubrajamo:

- ❖ integracijske procese u grani
- ❖ društveno-političko i pravno okruženje
- ❖ gospodarska infrastrukturu
- ❖ razvoj znanosti i tehnologije
- ❖ tržište²⁰

3.2.3. Vještine vođenja

Utjecaj na ljude pomoću kojih se ostvarivaju ciljevi i organizacije podrazumijeva vođenje.²¹

Jedina prava funkcija menadžmenta je vođenje. Bit vođenja je u slijeđenju odnosno volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa naredio.

Vođenje znači zapravo pripremu drugih da ono što vođa želi da oni to doista i naprave.

Vođenje obuhvaća niz aktivnosti koje su usmjerene na interakciju između suradnika i menadžera. Kod vođenja je najvažnija sposobnost vođe da ima utjecaja na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli zajedničkim ciljevima i organizaciji.

Bit samog vođenja je da se bavi međuljudskim aspektom menadžmenta, pa vođenje onda uključuje i stilove vođenja, komuniciranje te motiviranje.²²

Komponente vođenja mogu se svrstati u četiri skupine:

- vodstvo
- motiviranje

²⁰ Čičin-Šain, D., Predavanja iz Menadžmenta, Sveučilište u Zadru, str.98-100

²¹ Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.309

²² Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Teorija menadžmenta i Veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masimedia, str.77

- interpersonalni procesi
- komuniciranje²³

Vodstvo je proces utjecaja na ponašanje i razmišljanje ljudi, kako bi oni spremno, s veseljem i vjerom ostvarili vlastiti cilj ili cilj grupe.²⁴

Postoje tri stila vodstva:

✓ AUTOKRATSKI STIL

- zasnovan na centralizaciji autoriteta i moći jedne osobe
- autokratski vođa ima neograničenu moć i vlast odlučivanja, on zapovijeda skupinama i pojedincima, kontrolira podređene i odgovoran je za sve donesene odluke

➤ DEMOKRATSKI STIL

- vođa delegira svoj autoritet na svim razinama menadžmenta u poduzeću, zadržava konačnu odgovornost, djeluje motivirajuće kako na grupe tako i na pojedince te je komunikacija dvosmjerna

➤ LAISSEZ-FAIRE STIL

- vođa je „odriješenih ruku“, izbjegava odgovornost, moć primjenjuje malo ili nikako te dopušta podređenima da postavljaju ciljeve

²³ Funda, D., Menadžment malog poduzeća, Visoka škola za upravljanje s pravom javnosti Adam Krčelić, Zaprešić, 2011., str.170

²⁴ Čičin-Šain, D., Predavanja iz Menadžmenta, Sveučilište u Zadru, str.191

Slika 5. Klasični tipovi vodstva

AUTORITARAN	DEMOKRATSKI	LAISSEZ-FAIRE
PRIRODA		
vođa drži svoje ovlasti i odgovornost	vođa delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost	vođa uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti
vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke	rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka	članovi grupe upućuju se da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu
tijek je komunikacije prvenstveno odozgo prema dolje	tijek je komunikacije dvosmjernan – odozgo prema dolje i odozdo prema gore	tijek je komunikacije primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe
PRIMARNA PREDNOST		
pritisci su brzi, uredni i daju očekivane performanse	podizanje osobnih obveza participacijom	dopušta samopokretanje prema vlastitom viđenju neovisno o utjecaju vođe
PRIMARNI NEDOSTACI		
pristup tendira gušenju individualne inicijative	demokratski je proces trošenje vremena	grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe

Pribavljeno 1.6.2019. od Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str.69

Motivacija se definira kao utjecaj koji usmjerava, održava i izaziva ciljano ponašanje ljudi.

Postoje dva izvora motivacije:

- ekstrinzični izvor motivacije
- intrinzični izvor motivacije

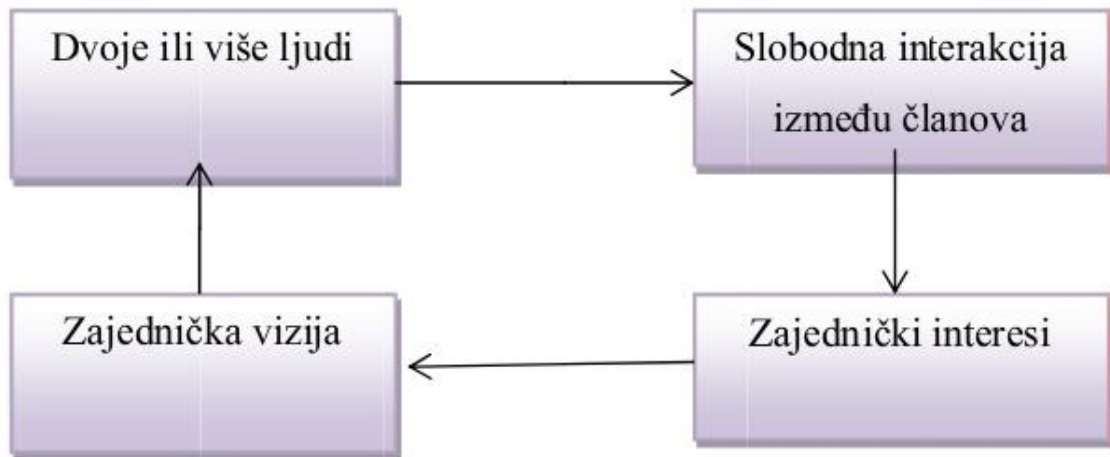
Ekstrinzična motivacija usmjerena je na ostvarivanje određenog rezultata.

Ova motivacija stvara osjećaj prisile u ostvarivanju određenih rezultata koje zahtjeva niži red potreba kao što je novac.

Dok je intrinzična motivacija potreba za zadovoljavanjem koje uključuje ostvarenje potpunog značaja i izazovnosti rada.²⁵

Sudionici svim interakcija u poduzeću mogu biti grupe i pojedinci, što znači da se interakcije mogu odvijati između grupa, između pojedinaca, između grupa i pojedinaca.

Slika 6. Sudionici definicije grupe



Pribavljeno 2.6.2019. od Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str.169

Komunikacija je razmjena informacija, osjećaja, i ideja verbalnim i neverbalnim sredstvima, a prilagođena je društvenoj prirodi situacije odnosno situacijskom kontekstu.²⁶

Komunikacija je potrebna svima, pa tako i menadžerima jer oni pomoću nje mogu kvalitetno obavljati svoje uloge u poslovanju, surađivati s ljudima izvan organizacije, te nadređenim i podređenim kolegama.²⁷

Proces komunikacije sastoji se od pet elemenata i pet procesa.

²⁵ Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str.168

²⁶ Fox, R., Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb, 2001., str. 13

²⁷ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, ŠK, Zagreb, 2008., str.573

Elementi su:

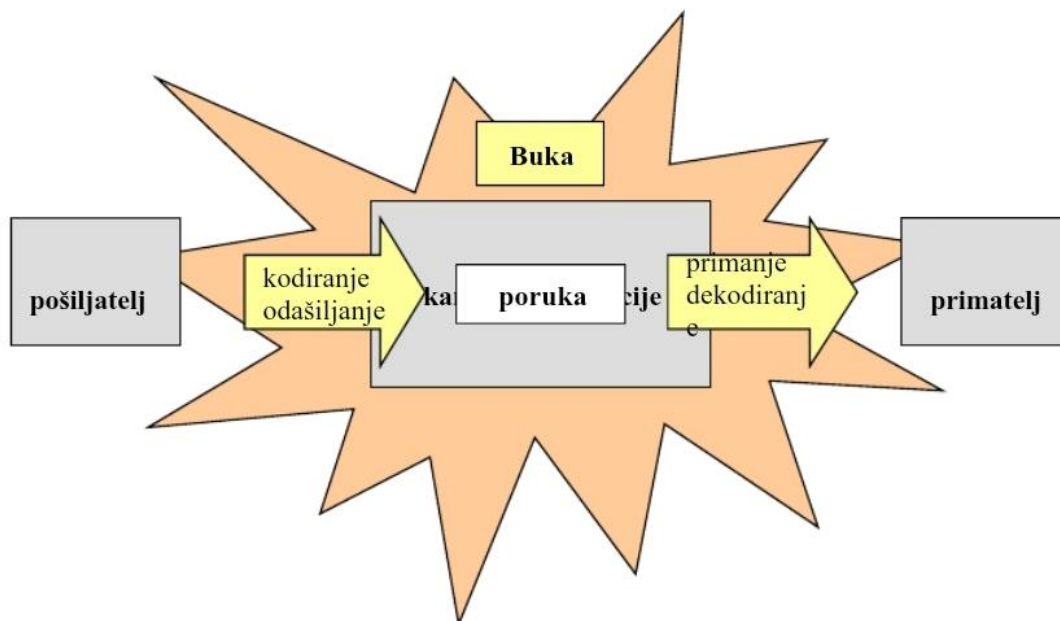
- ❖ POŠILJATELJ PORUKE
- ❖ PRIMATELJ PORUKE
- ❖ SAMA PORUKA
- ❖ KANAL KOMUNICIRANJA I BUKE
- ❖ BARIJERE PRI KOMUNICIRANJU

Procesi su:

- ❖ KODIRANJE
- ❖ ODAŠILJANJE
- ❖ PRIMANJE
- ❖ DEKODIRANJE
- ❖ POVRATNA VEZA

Navedene elemente i procese prikazuje slika 7.²⁸

Slika 7. Proces komunikacije



Pribavljeno 2.6.2019. od Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, ŠK, Zagreb, 2008., str.575

²⁸ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, ŠK, Zagreb, 2008., str.572

3.2.4. Vještina kontroliranja

Kontroliranje kao funkcija menadžmenta predstavlja nazor nad djelovanjem poduzeća sa svrhom da to ostane na pravom putu zbog ostvarivanja ciljeva poduzeća.

Sam proces kontrole počinje uspoređivanjem ostvarenog sa zadacima koje poduzeće želi postići.

Proces kontrole sadrži tri koraka:

- prvi korak predstavlja određeni standard kao referentnu veličinu zbog usporedbe ostvarenog s planiranim
- drugi korak predstavlja mjerenja dobivenih rezultata u odnosu na plan
- treći korak predstavlja otklanjanje odstupanja od plana i standarda

Bitno je naglasiti da bi kontrola bila učinkovita ona mora biti pravovremena te se to posebno odnosi na preventivnu kontrolu.

Suvremeni pristup ovoj funkciji polazi od sintagme TQM (Total quality management) tj. potpunog upravljanja kvalitetom što onda implicira postojanje kontrole kao preventivne, na poduzeću u cjelini i na svakom radnom mjestu.²⁹

²⁹ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Teorija menadžmenta i Veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masimedia, str.78

4. VJEŠTINE MENADŽERA U ORGANIZACIJI PONAŠANJA

4.1. ŠTO JE TO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE?

„Nije toliko teško razumjeti zvjezdani svemir koliko je teško razumjeti ponašanje drugih ljudi.“ Marcel Proust³⁰

Organizacijsko ponašanje područje je istraživanja koje proučava učinak što ga grupe, strukture i pojedinci imaju na ponašanje unutar neke organizacije, u svrhu primjenjivanja tog znanja za poboljšavanje učinkovitosti organizacije.

Organizacijsko ponašanje istraživačko je područje, koje proučava tri odrednice ponašanja u organizacijama:

- ✓ grupe
- ✓ strukture
- ✓ pojedinca

Te također organizacijsko ponašanje primjenjuje znanja stečena o utjecaju grupe, strukture i pojedinca. Organizacijsko ponašanje primjenjuje znanja stečena o utjecaju grupa, strukture i pojedinca na ponašanje da bi organizacije djelovale što učinkovitije.

Organizacijsko ponašanje bavi se proučavanjem što ljudi u organizacijama rade te kako njihovo ponašanje utječe na performansu organizacije.

Starbucks je primjer jedne tvrtke koja razumije kako organizacijsko ponašanje utječe na performansu organizacije. Navedena tvrtka gradi i održava dobre odnose sa svojim zaposlenicima, tako što im svima pruža odlično radno okruženje, mogućnost kupnje dionica, te očno, zubno i zdravstveno osiguranje. Ljubazni i dobro obučeni zaposlenici zauzvrat se

³⁰Robbins, S P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, MATE, 2010., str.2

dobro odnose prema klijentima. Starbucks svoje prihode povećava za 20% godišnje otvarajući nove prodavaonice diljem svijeta.³¹

Slika 7. Starbucks zaposlenik



Pribavljeno 7.7.2019. s <https://images.app.goo.gl/81R2ayL6kyaDoKQd7>

4.2.MENADŽERSKI POSAO U ORGANIZACIJI PONAŠANJA

Menadžeri obavljaju poslove preko drugih ljudi tako što donose odluke, usmjeravaju aktivnosti ostalih u svrhu postizanja ciljeva, raspodjeljuju resurse i sl.

Menadžeri obavljaju svoj posao u organizaciji, te je to svjesno koordinirana društvena jedinica koju čine dvije osobe ili više ljudi, te koja djeluje na relativno kontinuiranoj osnovi da bi postigla zajednički cilj.

Osobe koje nadziru aktivnosti drugih i koje su odgovorne za postizanje uspješnosti u ovim organizacijama su menadžeri, koji se katkad nazivaju administratorima.

³¹ Robbins,S P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, MATE, 2010., str.9-10

Krajem 60-ih godina, poslijediplomski student na MITU-u Henry Mintzberg proveo je detaljnu studiju petorice rukovoditelja da bi utvrdio što oni rade na svojim poslovima. Mintzberg je zaključio da menadžeri izvode 10 različitih uloga koje su vrlo povezane ili skupina ponašanja koje se mogu pripisati njihovim poslovima.

10 uloga moguće je grupirati u skupine koje se primarno odnose na:

➤ MEĐULJUDSKE ULOGE

- Svi menadžeri moraju vršiti uloge koje su po karakteru simboličke. Npr. kada predsjednik koledža uručuje diplome na promociji on vrši simboličko-ukrasnu ulogu.
- Svi menadžeri imaju vodstvenu ulogu, ulogu koja obuhvaća obučavanje, zapošljavanje, motiviranje i discipliniranje zaposlenika.
- Vezna uloga opisuje tu djelatnost kao kontaktiranje vanjskih ljudi koji menadžeru pružaju informacije.

➤ INFORMACIJSKE ULOGE

- Svi menadžeri prikupljaju informacije iz vanjskih organizacija i institucija, dobivaju ih čitanjem časopisa i razgovora s drugim ljudima da bi saznali o promjenama u ukusima javnosti, o mogućim planovima konkurencije i sl.
- Menadžeri tako provode ulogu širenja informacija kao i glasnogovorničku ulogu.

➤ ULOGE ODLUČIVANJA

- Postoje četiri uloge koje pomažu pri donošenju odluka:
 - Uloga poduzetnika
 - Rješavatelji poremećaja
 - Dodijelitelji resursa
 - Uloga pregovarača

Slika 8. Mintzbergove uloge menadžmenta

Prikaz 1-1 Mintzbergove uloge menadžmenta	
Uloge	Opis
Međuljudske uloge	
Simboličko-ukrasna	Simbolički šef; treba obavljati nekoliko rutinskih dužnosti pravne ili društvene prirode
Vodstvena	Odgovoran za motiviranje i usmjeravanje zaposlenika
Vezna	Održava mrežu vanjskih kontakata koji pružaju usluge ili informacije
Informacijske uloge	
Praćenje informacija	Prima širok raspon informacija; služi kao informacijsko čvorište organizacije za unutarnje i vanjske podatke
Širenje informacija	Prenosi članovima organizacije informacije dobivene iz vanjskih izvora ili od drugih zaposlenika organizacije
Glasnogovornička uloga	Prenosi informacije ljudima izvan organizacije o planovima, politikama, akcijama i rezultatima organizacije; služi kao stručnjak o industrijskoj grani organizacije
Uloge odlučivanja	
Poduzetnik	Traži poslovne prilike unutar organizacije i u njezinoj okolini i pokreće projekte da bi se ostvarile promjene
Rješavatelj poremećaja	Odgovoran za korektivne mjere kada je organizacija suočena s važnim, neočekivanim poremećajima
Alokator resursa	Donosi i odobrava važne organizacijske odluke
Pregovarač	Odgovoran za zastupanje organizacije u važnim pregovorima

Pribavljeno 7.7.2019. od Robbins, S P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, MATE, 2010., str.6

Robert Katz identificirao je tri temeljne menadžerske vještine:

- ❖ Tehničke
- ❖ Međuljudske
- ❖ Konceptualne
- ❖
- TEHNIČKE VJEŠTINE obuhvaćaju sposobnosti primjenjivanja specijalističkog znanja ili stručnosti.
- MEĐULJUDSKE VJEŠTINE obuhvaćaju sposobnosti surađivanja, motiviranja i razumijevanja drugih ljudi, pojedinačno ili u grupama.

- **KONCEPTUALNE VJEŠTINE** obuhvaćaju sposobnosti menadžera da moraju imati na umne sposobnosti za dijagnosticiranje i analiziranje složenih situacija.³²

4.3.DISCIPLINE KOJE DOPRINOSE RAZVIJANJU ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA

Za organizacijsko ponašanje se kaže da je ono primijenjena bihevioralna znanost, izgrađena na doprinosima iz brojnih drugih bihevioralnih disciplina.

Glavna su takva područja psihologija, socijalna psihologija, sociologija i antropologija.

- **PSIHOLOGIJA** je znanost koja pokušava mjeriti i mijenjati ponašanje ljudi i životinja. Psiholozi se interesiraju za proučavanje i za pokušaje shvaćanja ponašanja pojedinca. Pojedinci koji su doprinijeli i dalje doprinose znanju organizacijskog ponašanja su teoretičari učenja, stručnjaci za teoriju osobnosti, savjetodavni psiholozi, te industrijski i organizacijski psiholozi koji su najvažniji među njima.
- **SOCIJALNA PSIHOLOGIJA** povezuje pojmove iz sociologije i psihologije, iako se općenito smatra granom psihologije. Fokus joj je na utjecaj ljudi jedan na drugoga. Jedno važno područje koje je uvelike istraživala socijalna psihologija odnosi se na promjene, odnosno kako ih provesti i kako smanjiti zapreke za njihovo prihvaćanje.
- **SOCIOLOGIJA** proučava ljude u odnosu prema njihovom društvenom okruženju ili kulturi. Sociolozi su dosta doprinijeli organizacijskom ponašanju u svojim istraživanjima o grupnom ponašanju unutar složenih i formalnih organizacija. Doprinijeli su također u istraživanju organizacijske kulture, formalne organizacijske teorije i strukture, organizacijske tehnologije, komunikacija, moći i sukoba.
- **ANTROPOLOGIJA** je znanost koja proučava društva da bi stekla spoznaje o ljudima i njihovim aktivnostima.³³

³² Robbins, S P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, MATE, 2010., str.4-7

³³ Robbins, S P., Judge, T. A., Organizacijsko ponašanje, MATE, 2010., str.12-14

5.ZAKLJUČAK

Kada bi od drugih tražili da opišu uspješnog vođu, mnogi od njih bi naglasak stavili na osobine poput inteligencije, vizije, odlučnosti i hrabrosti, što znači da bi naglasak bio na sve one cjeline koje su tradicionalno povezane s vodstvom. No, one nisu dovoljne da bi vođa doista i bio uspješan. Potreban je cijeli splet vještina, sposobnosti i znanja kako bi se postigla uspješnost.

Menadžeri trebaju razvijati svoje međuljudske vještine ili vještine za rad s ljudima ako žele biti učinkoviti u svojim poslovima. Organizacijsko ponašanje područje je istraživanja koje proučava utjecaj što ga grupe, strukture i pojedinci imaju na ponašanje u organizacijama, te se zatim to znanje primjenjuje da bi se rad u organizacijama učinio učinkovitijim.

Planiranje je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta jer postavlja temelje za ostale funkcije menadžmenta. Razlog zašto organizacije planiraju je taj što im planiranje pomaže u ostvarivanju ciljeva. Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je da odredi uloge ljudima koji rade zajedno. Kvalitetna organizacija može osigurati da se na najbolji način upotrebe resursi organizacije. Menadžment ljudskih potencijala smatra se ključnim za uspješnu primjenu svih menadžerskih inicijativa i ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. Pod kontroliranjem se podrazumijeva mjerenje ostvarenih ciljeva. Menadžeri trebaju stalno pratiti izvršenje zadataka, te rezultata koji se postižu. Vođenje podrazumijeva utjecaj na ljude pomoću kojeg se ostvaruju ciljevi organizacije. Bit vođenja je u spremnosti da slijede vođu.

Od menadžera se očekuje da bude kreator i sudionik u poslovnom uspjehu same organizacije i da može uspješno upravljati svim vrstama različitosti. Menadžer je odgovoran za razvoj ljudskog kapitala i njegovu ulogu u ostvarivanju konkurentske prednosti.

Također i organizacijsko ponašanje nudi i prilike i izazove za menadžere. Nudi također i specifične uvide koji mogu poboljšati menadžerske vještine za rad s ljudima, uvažava razlike i pomaže menadžerima da shvate vrijednost raznolikosti radne snage i potrebu za mijenjanjem postupaka kada upravljaju u drugim zemljama.

Ono pomaže menadžerima da se snalaze u svijetu privremenosti te da traže načine za poticanje inovacija. Organizacijsko ponašanje može pružati menadžerima smjernice za stvaranje zdrave radne klime.

6.POPIS LITERATURE

- Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006.
- Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž., Menadžment, priručnik za nastavu, 2. Izmijenjeno izdanje, Ekonomski fakultet Split, 2009
- Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, 11. izdanje, Mate d.o.o, Zagreb, 1998.
- Čičin-Šain, D., Predavanja iz Menadžmenta, Sveučilište u Zadru
- Robins, S.P., Judge, T.A., Organizacijsko ponašanje (Dvanaesto izdanje), 2010., Zagreb, MATE d.o.o
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Leksikon menadžmenta, 2001., Masimedia, Zagreb
- Ružić, O., Golubić, H., Latin, M., Klopotan, I., Javni menadžment, Tehnički glasnik, 2014.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Teorija menadžmenta i Veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masimedia
- Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.
- Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
- Funda, D., Menadžment malog poduzeća, Visoka škola za upravljanje s pravom javnosti Adam Krčelić, Zaprešić, 2011.
- Fox, R., Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naknada, Zagreb, 2001.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, ŠK, Zagreb, 2008.

POPIS SLIKA

SLIKA 1. Ključni aspekti menadžment procesa.....	2
SLIKA 2. Hijerarhijske razine menadžmenta.....	4
SLIKA 3. Razine planiranja.....	13
SLIKA 4. SWOT analiza.....	14
SLIKA 5. Klasični tipovi vodstva.....	19
SLIKA 6. Sudionici definicije grupe.....	20
SLIKA 7. Starbucks zaposlenik.....	24

SLIKA 8. Mintzbergove uloge menadžmenta.....	26
--	----

POPIS TABLICA

TABLICA 1. Uloge menadžmenta prema Mintzbergu.....	7
--	---

TABLICA 2. SWOT matrica.....	15
------------------------------	----