

Sarajevo, 2012.

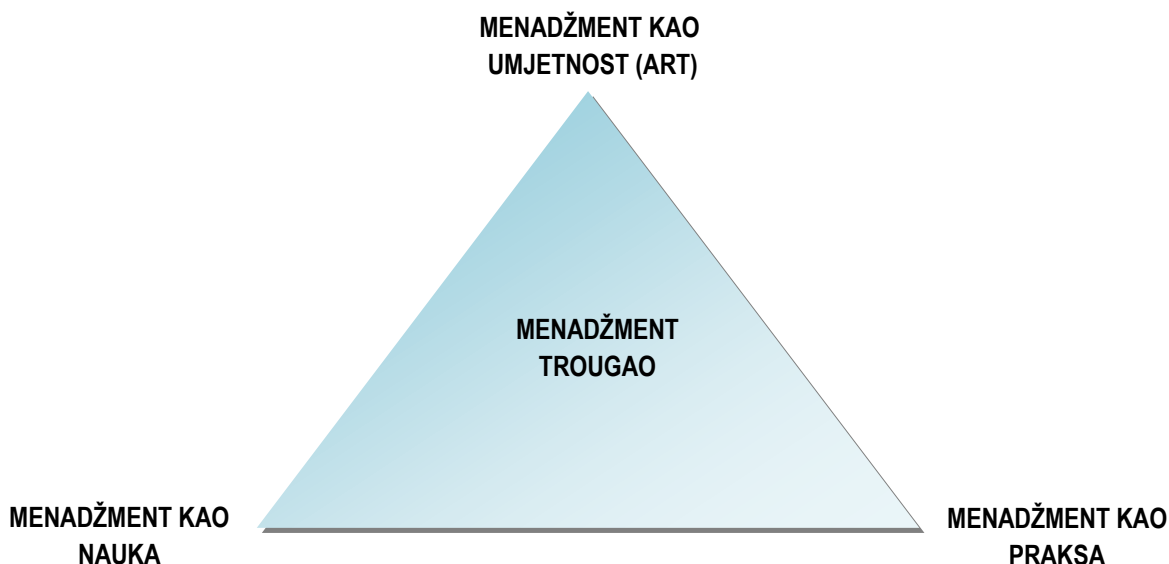
Prof.dr. Aziz Šunje, redovni profesor

Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu

Uvod u menadžment¹

Iako menadžment kao iskustvena, a na određen način i kao umjetnička kategorija postoji od kada postoji i ljudski rod, menadžment kao naučna disciplina rađa se tek u zadnjim decenijama 19-og stoljeća (Slika 1.). Potreba za ozbiljnim proučavanjem načina vođenja sve složenijih poslovnih procesa izranja sa ulaskom čovječanstva u industrijsku revoluciju i pojavom prvih velikih poslovnih sistema. Utemeljivač menadžmenta kao naučne discipline je *Frederick W. Taylor* (*Drucker P.*, 1974., 11), čovjek koji je i skovao riječ menadžment, da bi menadžment kao naučna disciplina u periodu od nepunih 150 godina od svog nastanka do danas doživio značajnu ekspanziju prolazeći kroz veći broj razvojnih faza.

Slika 1. Menadžerski trougao



Riječ menadžment je u osnovi neprevodiva što je i razlog da se zadržava u obliku anglicizma prilagođenog izgovoru nama razumljivih jezika, pridodajući je dugom nizu anglicizama koji su već prihvaćeni na ovim prostorima (radio, televizija, kviz, plan, dizajn, ...). Bilo je ranijih pokušaja prevođenja riječi menadžment pojmovima upravljanje ili rukovođenje, ali, uvjerićemo se, riječ menadžment ima šire značenje.

¹ Ovaj tekst u najvećoj mjeri preuzet je iz knjige: Boris Hrabač i su., 2010, Socijalna medicina, Mostar, Sveučilište, ISBN 978-9958-690-72-3, u okviru koje sam ja kao saradnik napisao 13. poglavlje pod nazivom: Zdravstveni menadžment (strana). Moj autorski prilog u ovoj knjizi gotovo je u potpunosti inkorporiran u tekst koji se nalazi pred vama.

Mnogi autori na različite načine definiraju menadžment. Najčešće citirana definicija pojma menadžment je definicija američke teoretičarke menadžmenta iz ranih 30-tih godina prošlog stoljeća *Follet P.M.*, koja menadžment definira kao “...umijeće obavljanja poslova pomoću ljudi”. I menadžment i nije ništa drugo nego obavljanje poslova koje zahtjeva angažman određenog, većeg ili manjeg, broja ljudi, neovisno od vrste i karaktera posla. U tom kontekstu posmatrano zdravstveni menadžment ne predstavlja ništa drugo nego obavljanje poslova u okviru širokog seta institucija i organizacija koje pripadaju sektoru, industriji zdravstva, kao što i obrazovni menadžment predstavlja obavljanje poslova u okviru, isto tako, širokog seta institucija i organizacija koje pripadaju sektoru, industriji obrazovanja. To znači da menadžment kao pojam ima univerzalni karakter, s tim da određene industrije, određeni sektori mogu imati određene specifičnosti u načinu vođenja svojih “poslova”.

Ne ulazeći dublje u elaboraciju različitih definicija menadžmenta, **menadžment**, a samim tim i zdravstveni menadžment, definira se kao (1) sve poslovne aktivnosti (**menadžerske funkcije**) (2) koje obavljaju (zdravstveni) **menadžeri**, (3) u okviru odgovarajućeg poslovno-organizacijskog oblika, odnosno odgovarajuće **organizacije** (bilo koje zdravstvene ustanove, institucije i organizacije), (4) angažirajući potrebne resurse (**resursi**), (5) uz težnju da se osigura **uspješno poslovanje** u kratkom i dugom roku.

U nastavku će se ukratko sagledati fenomen menadžmenta na način da će se izvršiti kratka elaboracija naznačenih dijelova (njih pet) definicije menadžmenta.

1. Menadžerske funkcije

Vodeći procese u okviru odgovarajuće organizacije (ustanove ili institucije), menadžeri obavljaju široki set najrazličitijih aktivnosti. Teoretičari menadžmenta, počevši od *Henry Fayol*-a, grupiraju srodne aktivnosti u tzv. menadžerske funkcije. Grupiranje srodnih aktivnosti u zasebne menadžerske funkcije prevashodno ima za cilj razumijevanje sadržaja menadžerskih funkcija. Menadžerske funkcije shvaćene kao skup srodnih aktivnosti koje obavljaju menadžeri međusobno su uslovljene i međusobno isprepletene na način da je gotovo nemoguće izvršiti jasnu distinkciju između pojedinih menadžerskih funkcija.

Iako različiti teoretičari menadžmenta prepoznaju manji ili veći broj (četiri ili pet) menadžerskih funkcija, uz određene različitosti u pogledu njihovog sadržaja, koncept menadžerskih funkcija koji je u drugoj deceniji 20-tog stoljeća postavio istinski otac menadžmenta Henry Fayol i danas predstavlja osnovicu za njihovu identifikaciju.²

Sagledavajući skup poslovnih aktivnosti koje obavljaju menadžeri mogu se izdiferencirati sljedeće međusobno povezane i međusobno uslovljene **menadžerske funkcije** (Slika 2): (1) **strategijski menadžment** (strategijsko vođenje, (2) **organizovanje**, (3) **menadžment ljudskih resursa**, i (4) **operativno vođenje**.

U nastavku će se ukratko naznačiti sadržina pojedinih menadžerskih funkcija.

² Francuz Henry Fayol (Fayol H., 1949) daleke 1916. godine u svojoj paradigmatičnoj knjizi *Administration Industrielle et Generale* ustvrdio je da je tzv. administrativna funkcija centralna funkcija svakog preduzeća. Henry Fayol uspoređujući preduzeće sa ljudskim organizmom administrativnoj funkciji daje ulogu organizacijskog “...mozga i krvotoka”, prepoznajući pet njenih sastavnih, međusobno isprepletenih dijelova: (1) planiranje, (2) organizovanje, (3) komandovanje, (4) koordiniranje i (5) kontrola. Njegov pristup pozicioniranju administrativne funkcije kao centralne funkcije, komponovane od pet naznačenih dijelova, predstavlja platformu na kojoj su kasniji teoretičari menadžmenta definirali menadžment i prepoznali osnovne menadžerske funkcije.

Slika br. 2. Menadžerske funkcije



Strategijski menadžment (strategijsko vođenje) je po mnogo čemu centralna menadžerska funkcija. Uloga strategijskog menadžmenta, strategijskog vođenja je da kroz proces strategijskog promišljanja osmisli organizacijsku viziju, artikulira poslovnu misiju, te oblikuje poslovnu strategiju kao obrazac poslovnog ponašanja koji bi trebao rezultirati ostvarenjem poslovne misije i vizije. Drugim riječima, kroz postupak strategijskog menadžmenta oblikuje se šta organizacija želi da bude (vizija i misija), te načini ostvarenja “željenog stanja” (strategija), tako da se strategijski menadžment s pravom naziva i **strategijsko vođenje** (engl. *leadership*) koje upravo i ima za cilj da osmisli “kuda” (vizija i misija) i “kako” (strategija).

U našem, bosansko-hercegovačkom zdravstvenom sistemu, koji ima karakter socijalno-odgovornog zdravstvenog sistema, menadžerska funkcija strategijskog vođenja pojedinih zdravstvenih institucija i, posebno, zdravstvenih ustanova u najvećoj mjeri artikulirana je na razini cjelokupnog zdravstvenog sistema. Strategijsko određenje pojedinih institucija i ustanova zdravstvenog sistema proizilazi iz društvenog vrijednosnog sistema, tako da je kroz sam zdravstveni sistem strategijski artikulirana uloga svake zdravstvene institucije, a posebno svake zdravstvene ustanove. Tako je kroz naš zdravstveni sistem strategijski artikulirana organizacijska vizija i misija, recimo, opće bolnice, doma zdravlja ili ambulante kao temeljnih zdravstvenih ustanova.

Organizovanje je takođe menadžerska funkcija strateškog karaktera budući da se u okviru nje vrši izbor organizacione konfiguracije (**organizaciona konfiguracija**) unutar koje se odvija poslovni proces, te se, slijedeći logiku odabrane konfiguracije, gradi **organizaciona struktura** kao neka vrsta algoritma po kojem se odvija organizacijski poslovni proces. Kroz proces organizovanja identificiraju se svi potrebni resursi za obavljanje poslovnog procesa, te se

“unutar” i “između” angažiranih resursa oblikuje, dizajnira, “sistem međusobnih veza i odnosa” u formi organizacione strukture koji bi trebao da osigura odvijanje poslovnih procesa na efikasan način.

Specifikum zdravstva kao industrije je da je tzv. profesionalna organizacija bazična konfiguracija temeljnih zdravstvenih ustanova (ambulanta, dom zdravlja, bolnica – ljekar kao profesionalac), koja na osoben način pristupa oblikovanju njihove organizacione strukture. O karakteristikama profesionalne organizacije biće više riječi nešto kasnije.

Menadžment ljudskih resursa je, slično kao i organizovanje, menadžerska funkcija od strateškog značaja, budući da se kroz ovu menadžersku funkciju dizajnira menadžerski okvir za ostvarenje visokog stepena zadovoljstva, (profesionalnog) razvoja i motiviranosti angažiranih ljudskih resursa. Samim tim, kroz ovu menadžersku funkcija stvaraju se, pored ostalog, i preduslovi organizacijske atraktivnosti za potencijalne talentirane uposlenike, ljudske resurse koje treba organizacija.

Ova relativno nova menadžerska funkcija (po prvi put prepoznata tek 80-ih godina prošlog stoljeća), koja se sve češće naziva: menadžment ljudskih potencijala, ima poseban značaj u svim profesionalnim organizacijama, a samim tim i u svim zdravstvenim ustanovama i institucijama. Opređeljenost ka ovoj menadžerskoj funkciji znači i promoviranje tzv. „mekog“ pristupa ljudskim resursima koji polazi od postavke da su „ljudi“, zaposlenici, najdragocjeniji organizacijski resurs. Nema dvojbe da je logika mekog pristupa ljudskim resursima kamen temeljac svake profesionalne organizacije u okviru koje je profesionalac (u našem slučaju „ljekar“) ključni organizacijski resurs koji menadžerski mora biti tretiran na izdiferenciran način.

Operativno vođenje je operativna menadžerska funkcija koja se ostvaruje unutar projektirane organizacione strukture na način da menadžeri u interaktivnoj komunikaciji sa ljudima čiji rad koordiniraju usmjeravaju poslovne procese u pravcu ostvarenja oblikovane strategije operacionalizirane u formi različitih organizacijskih planova. Rezultat operativnog vođenja su konkretni poslovni rezultati (performanse) čijim ostvarenjem se stvara platforma za doseganje organizacijske poslovne vizije artikulirane kroz proces strategijskog menadžmenta, strategijskog vođenja.

2. Menadžeri – nosioci procesa menadžmenta

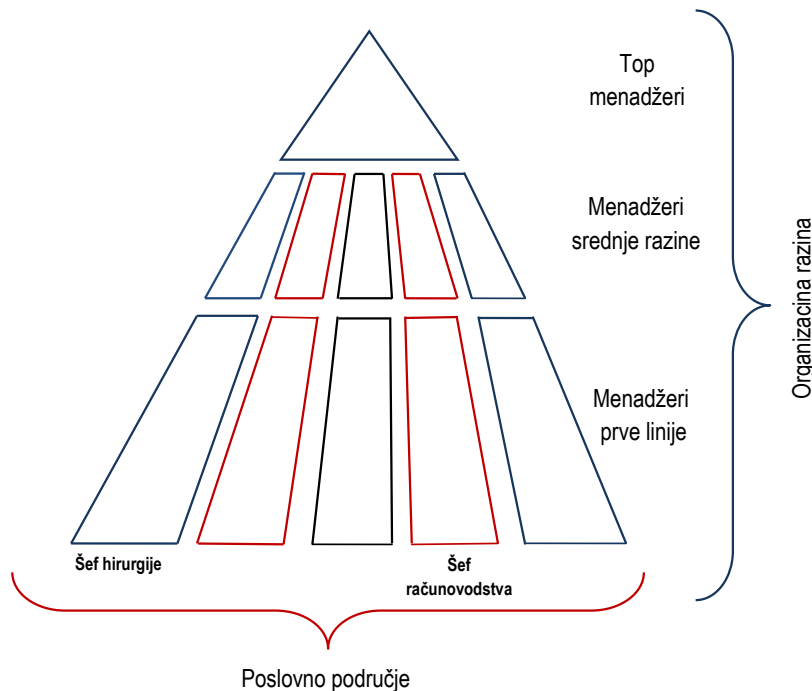
Nosioci procesa menadžmenta su menadžeri. Opšteprihvaćena, tradicionalna definicija menadžera je da su **menadžeri ljudi** koji su (*Drucker P.*, 1975., 15) “... **odgovorni za rad drugih ljudi**”, odnosno ljudi koji imaju formalnu “moć” u odnosu na grupu ljudi čiji rad koordiniraju. Data tradicionalna definicija menadžera akcentat stavlja na „moć“ koju ima menadžer u odnosu na „ljudu“ čiji rad koordinira i kontrolira. Zajednička odrednica svih menadžera je da oni u obavljanju određenih poslova rade s ljudima čiji rad koordiniraju i nadziru.

2.1. Vrste menadžera

Menadžerske pozicije unutar jedne organizacije identificiraju se kroz proces izgradnje organizacione strukture, odnosno kroz menadžersku funkciju organizovanja. Izgradnjom organizacione strukture projektiraju se radna mjesta i organizacione jedinice, te se dodjeljuje “moć” pojedinim radnim mjestima u odnosu na grupe izvršilaca na svim organizacionim razinama i u različitim dijelovima poslovnog procesa. I upravo kriterij organizacione razine i kriterij poslovnog područja su kriteriji za identifikaciju različitih vrsta menadžera (Slika 3).

Prema **kriteriju organizacione razine** razlikuju se tri vrste menadžera, i to: (1) menadžeri prve linije (engl. *first-line managers*), (2) menadžeri srednje razine (engl. *middle managers*), i (3) top menadžeri.

Slika 3. Vrste menadžera



Menadžeri prve linije su menadžeri na prvoj organizacionoj razini – ljudi koji koordiniraju rad izvršilaca na operativnoj razini. Primjeri menadžera prve linije u zdravstvenim ustanovama su, recimo, šef hirurgije kao organizacione jedinice, ili šef računovodstva kao zasebne organizacione jedinice.

Menadžeri srednje razine su svi menadžeri između menadžera prve linije i top menadžera. Ovisno od broja organizacionih nivoa ovisi i broj menadžera srednje

linije, u smislu što je broj organizacionih nivoa veći, to je i broj menadžera srednje linije veći. Projektiranom organizacionom strukturom utvrđen je broj organizacionih nivoa i broj menadžera koji imaju status menadžera srednje linije. Menadžeri srednje linije su obično odgovorni za poslovanje pojedinih dijelova poslovnog procesa, sektora, službi, odjeljenja, ovisno od načina na koji je organizaciono strukturiran poslovni proces.

Jedna od temeljnih karakteristika profesionalne organizacije kao bazične organizacione konfiguracije temeljnih organizacionih ustanova da je riječ o “plitkim” organizacijama, što znači da takve organizacije i nemaju potrebe za većim brojem menadžera srednje razine. Drugim riječima, broj menadžera srednje razine određena je samom “dubinom” organizacione strukture, odnosno brojem organizacionih nivoa strukturiranim kroz proces izgradnje organizacione strukture.

Top menadžeri su menadžeri koji se nalaze na organizacionom vrhu, odnosno menadžeri koji su odgovorni za poslovanje cjelokupne organizacije. Oni, za razliku od menadžera srednje linije, imaju tzv. kros-sektoralnu odgovornost, odnosno odgovornost za poslovanje cjelokupne organizacije - svih organizacionih jedinica. U tom kontekstu posmatrano, organizacijski top-menadžeri i jesu organizacijski ključni resurs.

Direktori ambulanti, domova zdravlja, bolnica, ili bilo koje druge zdravstvene institucije su top-menadžeri, ljudi odgovorni za poslovanje jedne zdravstvene ustanove, ili zdravstvene institucije.

Prema **kriteriju poslovnog područja**, možemo govoriti o različitim vrstama menadžera, u smislu poslovnog područja u kojem menadžeri obavljaju svoje menadžerske zadatke. Tako u

slučaju zdravstvene ustanove možemo razlikovati: šefa hirurgije, šefa dermatologije, ili šefa računovodstva, šefa održavanja, ... Dati kriterij identifikacija menadžera primjenjiv je samo za menadžere srednje razine i menadžere prve linije.

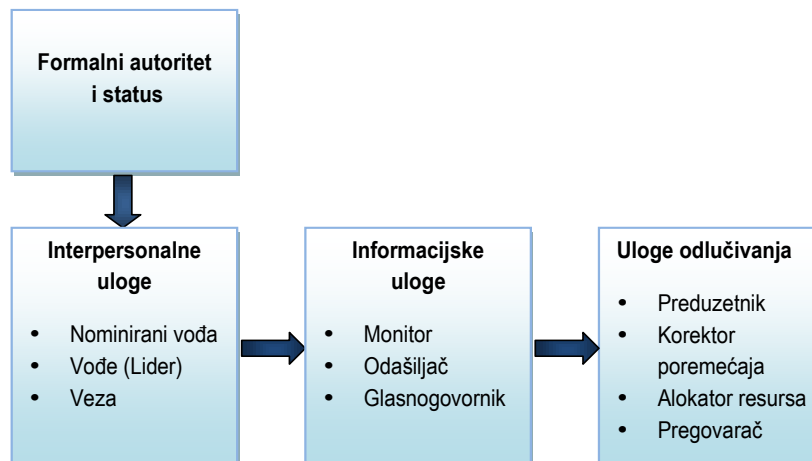
2.2. Menadžerske uloge – način obavljanja menadžerskih funkcija

Zahvaljući vrlo uticajnom istraživanju kojeg je ranih 70-ih godina proveo *Henry Mintzberg* (*Mintzberg H., 1973.*) artikuliran je opšteprihvaćeni model načina na koji menadžeri na svim organizacionim razinama obavljaju poslove i zadatke iz svog djelokruga rada.

Prema *Mintzberg-u*, menadžerski posao i način njegovog obavljanja na svim organizacionim razinama može biti opisan kroz deset različitih, međusobno uslovljenih **menadžerskih uloga**, gdje se pod menadžerskom ulogom podrazumijeva specifičan način ponašanja koji proizilazi iz same menadžerske pozicije, odnosno iz samog formalnog autoriteta i statusa (moći) kojeg ima menadžer u vođenju (svoje) organizacije – bilo male ambulante, velikog sektora ili cjelokupne organizacije.

Menadžerske uloge se prema kriteriju srodnosti razvrstavaju u sljedeće tri skupine (*Mintzberg H., 1975., 55., Slika 4*): interpersonalne uloge (tri uloge), informacijske uloge (tri uloge) i uloge poslovnog odlučivanja (četiri uloge).

Slika 4. Menadžerske uloge



Interpersonalne uloge direktno proizilaze iz formalnog autoriteta i statusa, odnosno moći koju menadžer ima na raspolaganju u obavljanju poslova iz svog djelokruga rada i odnose se na sve moguće interpersonalne kontakte koji proizilaze iz formalnog autoriteta i menadžerske pozicije. Ovisno od vrste interpersonalnog kontakta, razlikuju se sljedeće tri vrste interpersonalnih uloga:

- (1) **nominalni vođa** (engl. *figurehead*), interpersonalna uloga koju menadžer ostvaruje kroz neizbježne ceremonije i rituale koji su neodvojivi od menadžerskog statusa (primjeri za pojedine menadžerske uloge zdravstvenih menadžera dati su u Tabeli 1.);
- (2) **vođa** (engl. *leader*), interpersonalna uloga koju menadžer ostvaruje kroz interpersonalni kontakt sa ljudima za čiji rad je odgovoran, odnosno čiji rad na bazi formalno ustrojenog autoriteta i moći neposredno koordinira i nadzire;
- (3) **veza** (engl. *liason*), interpersonalna uloga koju menadžer na osnovu svog formalnog autoriteta i statusa ostvaruje kroz interpersonalne kontakte sa osobama izvan grupe za čiji

rad je neposredno odgovoran (kontakt sa ministrom zdravlja, kolegama iz drugih zdravstvenih ustanova i institucija).

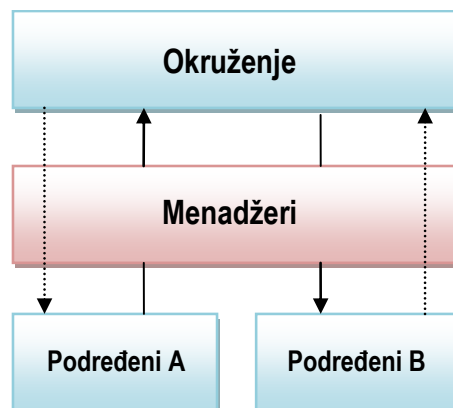
Veliki je broj osoba na koje je menadžer upućen kroz ovu vrstu interpersonalnih kontakata - kako osoba unutar organizacije (nadređeni, kolege, ...), tako, posebno za menadžere na višim organizacionim razinama, i osoba izvan organizacije (dobavljači, predstavnici drugih vanjskih interesno-uticajnih grupa...).

Informacione uloge sačinjavaju drugu skupinu uloga koje obavljaju menadžeri i odnose se na uloge u okviru kojih su menadžeri usmjereni na procesiranje informacija, u smislu prikupljanja, obrade i preusmjerenja obrađenih i neobrađenih informacija (*Mintzberg H.*, 1973., 71., Slika 4). U okviru ove skupine uloga razlikuju se sljedeće tzv. informacione uloge:

- (1) uloga **monitora** (engl. *monitor*), informaciona uloga u okviru koje menadžer prikuplja informacije, koje se prema karakteru informacije i vrsti izvora mogu rasporediti u sljedećih pet kategorija (*Mintzberg H.*, 1973., 68-69): (a) interne operacije (informacije o internom poslovnom procesu), (b) eksterni događaji (informacije prikupljene iz svih mogućih eksternih izvora – od neformalnog razgovora sa kolegama ili kupcima, do čitanja stručnih časopisa), (c) analize (najrazličitije vrste analitičkih izvještaja), (d) ideje i trendovi (informacije na osnovu kojih menadžer razvija nove ideje i razumije savremene trendove), i (e) pritisci (informacije koje proizilaze iz najrazličitijih vrsta pritisaka kojima je menadžer izložen). Osnovna odrednica informacione uloge monitora nije izvor i karakter informacije, već menadžerska pozicija u kojoj menadžer prima (i procesira) informaciju;
- (2) uloga **odašiljača** (engl. *disseminator*), informaciona uloga u okviru koje menadžer odašilja (prosljeđuje) informaciju unutar grupe ljudi za čiji rad je odgovoran – na svoje podređene. Osnovne odrednice ove menadžerske uloge su pozicija menadžera kao odašiljača informacije i podređeni kao primaoci informacija;
- (3) uloga **glasnogovornika** (engl. *spokesman*), informaciona uloga u okviru koje se menadžer, slično kao i kod prethodne informacione uloge, pojavljuje u poziciji odašiljača informacija. Razlika je u tome da je informacija adresirana na subjekte izvan grupe ljude za čiji rad je odgovoran – bilo da su primaoci informacija unutar same organizacije (nadređeni, kolege, ...), ili izvan njenih granica (klijenti, dobavljači, ministarstvo, javno mnijenje...).

Zajednička odrednica uloge odašiljača i glasnogovornika je da menadžer oblikuje sve elemente komunikacionog procesa u smislu definiranja vrste informacije koja će biti odaslata (poruka), adresa na koje se upućuje (primalac), te načina njihovog prenosa na željene adrese (komunikacioni medij).

Slika 5. Menadžer u informativnom toku



Obavljajući skupinu informacionih uloga menadžer djeluje kao vrsta vrlo senzitivnog “nervnog centra” (Mintzberg H., 1973., 72., Slika 6), neka vrsta *hub*-a, stvarajući sve pretpostavke za donošenje široke lepeze različitih poslovnih odluka, odnosno sve predušlove za obavljanje uloga poslovnog odlučivanja.

Uloge poslovnog odlučivanja čine suštinu menadžerskog posla, a prema ovom konceptu razlikuje se sljedeće uloge poslovnog odlučivanja:

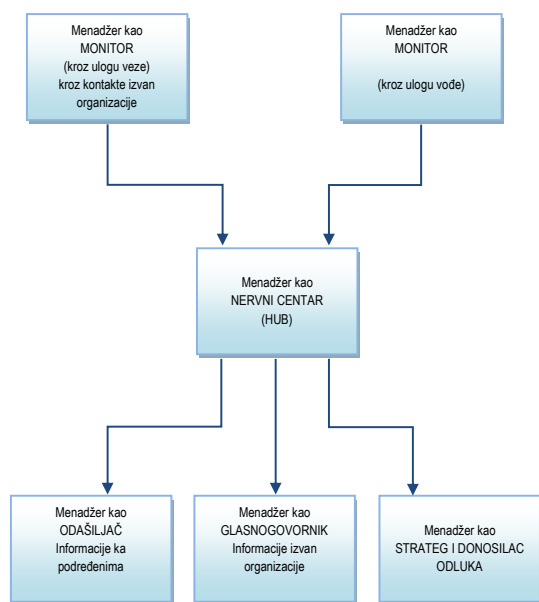
(1) uloga **preduzetnika** (engl. *entrepreneur*) u okviru koje se menadžeri pojavljuju kao inicijatori promjena, najčešće na osnovu informacija prikupljenih posredstvom uloge monitora (prepoznavanje vanjskih “prilika” i “prijetnji”, iniciranje novih ideja, ...);

(2) uloga **korektora poremećaja** (engl. *disturbance handler*) u okviru koje menadžer reagira na sve vrste poremećaja koji se pojavljuju kao rezultat pritiska (i promjena) koje su izvan menadžerske kontrole – od svađe dvojice podređenih, do primjedbi koje ima klijent ili dobavljač;

(3) uloga **alokatora resursa** (engl. *resource allocator*) u okviru koje se menadžer pojavljuje kao centralni subjekt koji odlučuje koji resursi će biti angažirani i kako će se dati resursi rasporediti i međusobno povezati;

(4) uloga **pregovarača** (engl. *negotiator*), s naznakom da menadžeri, posebno top-menadžeri, znatan dio vremena provode pregovarajući sa različitim partnerima – ministarstvom, dobavljačima, sindikatima i svim ostalim interesno-uticajnim skupinama. Vještina pregovaranja je inače jedna od najcjenjenijih menadžerskih vještina.

Slika 6. Menadžer kao nervni centar



Izvjesno je da menadžeri na svim organizacionim razinama i u različitim područjima poslovanja obavljaju poslove i zadatke iz svog djelokruga rada odigravajući date menadžerske uloge (Mintzberg H., 1973., 92-93., Tabela 1), s naznakom da menadžeri, obavljajući jednu menadžersku ulogu, najčešće istovremeno obavljaju i neke druge menadžerske uloge. Drugim riječima, date menadžerske uloge su međusobno neodvojive, u smislu da, naprimjer, zdravstveni top-menadžer pregovarajući sa, recimo, resornim ministarstvom zdravlja (uloga pregovarača) istovremeno ostvaruje interpersonalni kontakt (uloga veze) i razmjenjuje informacije (uloga monitora i glasnogovornika). Ovisno o tome šta je predmet pregovora, kao rezultat pregovora se mogu donijeti najrazličitije odluke: da se preduzme neka nova inicijativa na liniji unapređenja kvaliteta zdravstvene usluge, da se realociraju određeni resursi vezani za

način obavljanja poslovnog procesa, ... No, isto tako, izvjesno je da menadžeri na različitim organizacionim razinama i u različitim područjima poslovanja pojedinim ulogama posvećuju veću ili manju pažnju, u smislu da top-menadžeri provode puno više vremena u ulozi nominalnog vođe od menadžera prve linije, ili pak da menadžer hirurgije provodi puno više vremena donoseći odluke nego, recimo, menadžer računovodstva.

Tabela 1. Menadžerske uloge

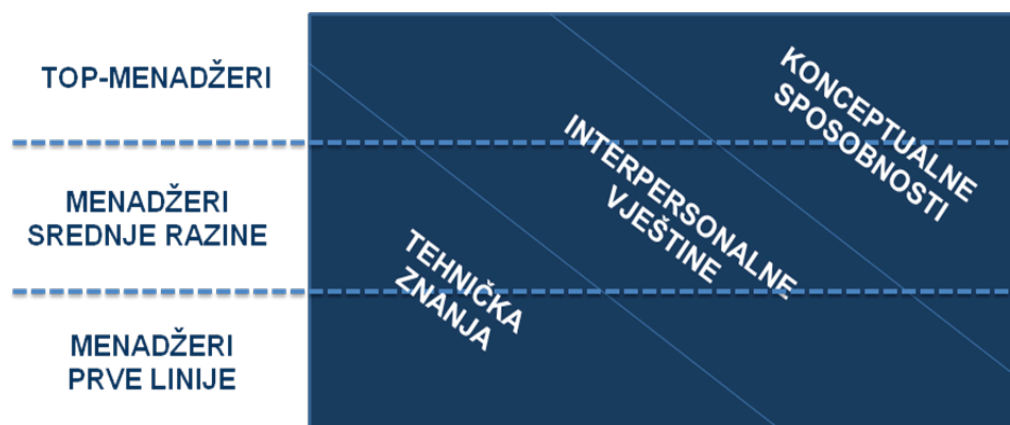
SKUPINA ULOGA	ULOGA	PRIMJER
INTERPERSONALNE (tri uloge)	Nominalni vođa (eng. <i>Figurehead</i>)	Presjecanje vrpce na otvaranju nove laboratorije
	Vođa (eng. <i>Leader</i>)	Motiviranje medicinskog osoblja da svakom pacijentu pristupe sa dužnom pažnjom
	Veza (eng. <i>Liason</i>)	Kontakti sa Ministrom
INFORMACIONE (tri uloge)	Monitor (eng. <i>Monitor</i>)	Čitanje izvještaja i statistika Zavoda za zdravstvenu zaštitu
	Odašiljač (eng. <i>Disseminator</i>)	Slanje e-mail poruka radi pokretanja nove inicijative
	Glasnogovornik (eng. <i>Spokesperson</i>)	Držanje govora na konferenciji ljekara
ULOGE ODLUČIVANJA (četiri uloge)	Preduzetnik (eng. <i>Entrepreneur</i>)	Razvijanje novih ideja za pokretanje inovacija
	Korektor poremećaja (eng. <i>Disturbance Handler</i>)	Razrješenje konflikta između dvojice ljekara
	Alokator resursa (eng. <i>Resource Allocator</i>)	Izrada budžeta
	Pregovarač (eng. <i>Negotiator</i>)	Pregovori o strateškom povezivanju/udruživanju sa medicinskim centrom iz regiona

2.3. Menadžerska znanja i vještine – emocionalna inteligencija i sposobnost integriranja različitih mentalnih sklopova

Uspješni menadžeri posjeduju odgovarajuća menadžerska znanja, menadžerske sposobnosti i menadžerske vještine, pored poželjnog menadžerskog iskustva. Menadžerski posao je postao specifična vrsta zanimanja za koje se, posebno na top-menadžerskoj razini, potrebna znanja i vještine stiču kroz edukacijski proces na fakultetskoj (poslovne škole), a u sve većoj mjeri i na postdiplomskoj razini. Zahtjevnost menadžerskog posla, posebno na višim organizacionim razinama, ogleda se i u činjenici da menadžeri, pored visoke edukacijske razine, moraju posjedovati i odgovarajuće sposobnosti koje se ne mogu steći kroz sam edukacijski proces.

Znanja i vještine koje menadžeri moraju posjedovati mogu se razvrstati u sljedeće tri kategorije (Katz R. L., 1974., 90-102): (1) **tehnička znanja** u smislu poznavanja načina odvijanja samog poslovnog procesa; (2) **interpersonalne vještine** u smislu vještine komuniciranja sa drugim osobama, vještine rada sa drugima i sposobnosti motiviranja drugih; (3) **konceptualne sposobnosti** u smislu sposobnosti menadžera da konceptualno razmišljaju, aktivirajući “desnu stranu mozga”, uz visok stepen imaginativnosti i kreacije.

Slika 7. Menadžerska znanja i vještine na različitim razinama menadžmenta



Logično je da različite razine menadžmenta imaju potrebu za različitim razinama datih znanja i vještina (Jones R.G., George M.J., Hill W.L.C., 1998., 13., Slika 7). Na nižim razinama menadžmenta izraženija je potreba za većom razinom tehničkih znanja (šef hirurgije je u stanju obaviti svaki hiruruški zahvat), dok top-menadžeri, za razliku od menadžera na nižim organizacionim razinama, moraju posjedovati izraženu sposobnost konceptualnog promišljanja, što znači i sposobnost viđenja "velike slike". Riječ je o osobinama i vještina koje se i ne mogu steći kroz edukacijski proces.³

Zajednička karakteristika uspješnih menadžera na svim razinama je da posjeduju interpersonalne vještine, odnosno da, budući da su u stalnoj interakciji s "ljudima", "znaju s ljudima". Samim tim, zajednička odrednica menadžera na svim organizacionim razinama morala bi da bude posjedovanje visoke razine tzv. **emocionalne inteligencije**. Emocionalna inteligencija je koncept kojeg je u zadnjih 15-ak godina afirmirao Daniel Goleman (Goleman D., 1995.) i u osnovi ne predstavlja ništa drugo nego elementarnu ljudsku **zrelost** (Goleman D., 1995.). Zahvaljujući Goleman-u i Cherniss-u narasta svijest da uspješni menadžeri moraju posjedovati veći broj kompetencija emocionalne inteligencije (Tabela 2) koje se mogu razvijati kroz odgovarajući edukacijski proces. Drugim riječima, emocionalna inteligencija, za razliku od kognitivne inteligencije, može se unapređivati kroz odgovarajući edukacijski proces, a uslov je spremnost da se "radi na sebi".

Kompetencije emocionalne inteligencije koje trebaju posjedovati menadžeri i nisu ništa drugo nego set tzv. "mekih" (engl. *soft*) vještina. Za uspješnost menadžerskog posla presudna je upravo sposobnost rada s ljudima, odnosno visoka razina emocionalne inteligencije. Emocionalna inteligencija je, bez dvojbe, *sine qua non* uspješnog vođenja, te i nema uspješnih menadžera bez posjedovanja visokog stepena emocionalne inteligencije.

³ Edukacijski proces može i te kako pomoći kreativnim i imaginativnim pojedincima da razviju svoje konceptualne vještine, ali ne može nekreativnim i neimaginativnim pojedincima omogućiti da konceptualno promišljaju.

Tabela 2. Goleman-ov adaptirani koncept emocionalne inteligencije sa pregledom ličnih I društvenih kompetencija

LIČNE KOMPETENCIJE		DRUŠTVENE KOMPETENCIJE
Prepoznavanje	Samosvijest <ul style="list-style-type: none"> - emocionalna samosvijest - precizna samoprocjena - samopouzdanje 	Društvena svijest <ul style="list-style-type: none"> - empatija - organizacijska svijest - orijentacija na podršku
Regulacija	Vladanje sobom <ul style="list-style-type: none"> - samokontrola - pouzdanost - dosljednost - prilagodljivost - težnja za postignuilem - inicijativa 	Međuljudski odnosi <ul style="list-style-type: none"> - razvijanje sposobnosti drugih ljudi - uticaj - komunikacija - konflikt menadžment - <i>leadership</i> - katalizator promjena - građenje veza - timski rad i kolaboracija

Uz visoku razinu emocionalne inteligencije, koju trebaju posjedovati menadžeri na svim organizacionim razinama, top-menadžeri bi, pored već naznačene sposobnosti konceptualanog promišljanja i sposobnosti da vide “veliku sliku”, morali posjedovati i sposobnost integriranja različitih mentalnih programa, menadžerskih znanja iz različitih oblasti u realan životni i organizacijski kontekst, s akcentom na ”kako misle“, a ne s akcentom na “šta znaju”. U tom kontekstu posmatrano top-menadžeri bi morali da imaju primjereno razvijene različite mentalne sklopove (Tabela 3), ukupno pet (Gosling J., Mintzberg H., 2003.), te sposobnost da sintetiziraju optike različitih perspektiva u sveobuhvatan i cjelovit pogled na organizacijsku realnost.

Tabela 3. Pet top-menadžerskih mentalnih sklopova

PERSPEKTIVA – PODRUČJE DJELOVANJA	ODGOVARAJUĆI MENTALNI SKLOP (ENGL. MIND-SET)
Menadžment samog sebe (engl. managing self)	Reflektivni
Menadžment odnosa	Kolaborativni
Menadžment organizacija	Analitički
Menadžment konteksta	Svjetski (engl. <i>Worldly</i>)
Menadžment promjena	Akcioni

Izvor: Gosling J., Mintzberg H. (2003), The Five Minds of a Manager, Harvard Business Review, November, 34

Drugim riječima, sposobni top-menadžeri morali bi da budu **reflektivni** (da stalno preispituju sami sebe, ostvarujući sopstveni rast i unapređujući svoju emocionalnu inteligenciju), i morali bi imati izgrađenu sposobnost komuniciranja i građenja kvalitetnih odnosa na svim instancama (**kolaborativni** mentalni sklop nije moguć bez visoke razine emocionalne inteligencije). Istovremno, sposobni top-menadžeri morali bi imati i sposobnost **analitičkog** promišljanja, te sposobnost razumijevanja i snalaženja u konkretnom organizacijskom **kontekstu**, uz sposobnost

pravovremenog poduzimanja odgovarajućih **akcija** u svakom trenutku. Ni malo jednostavno, ali ne i nemoguće.

3. Organizacija – okvir odvijanja procesa menadžmenta

Menadžment i organizacija dvije su strane iste medalje. Menadžerski proces uvijek se odvija unutar određene organizacije. Kada se govori o organizaciji kao okviru za odvijanje menadžerskih funkcija možemo govoriti o organizaciji u formalno-pravnom pogledu i o organizaciji kao organizacionoj konfiguraciji, odnosno kroz aspekt načina na koji su organizaciono strukturirani (aspekt organizacione strukture) angažirani materijalni i ljudski resursi.

Formalno-pravni okvir organizacionog ustroja zdravstva kao specifične industrije reguliran je odgovarajućim zakonskim aktima (Zakon o zdravstvenoj zaštiti kao centralni zakonski akt) koji prepoznaju širok set različitih zdravstvenih institucija i ustanova. Data zakonska regulativa definira i korporativni aspekt funkcioniranja zdravstvenih ustanova (upravni odbori: djelokrug rada, struktura odbora, te pozicija direktora zdravstvenih ustanova kao organizacijskih top-menadžera). Ne ulazeći u zakonodavna rješenja, nema dvojbe da su zdravstvene ustanove tzv. primarne zdravstvene zaštite (dom zdravlja i podružna ambulanta), poliklinike, opće i specijalne bolnice, pa i (sve) kliničke ustanove tipične zdravstvene organizacije, u smislu da su njihov “input” pacijenti kojima je potrebna određena vrsta zdravstvene usluge čiji nosilac je “ljekar” kao profesionalac.

Drugi, za nas interesantniji aspekt organizacije je način unutrašnjeg organizacionog ustroja i način organizacionog funkcioniranja prije svega tipičnih zdravstvenih ustanova. Kao što je već u određenoj mjeri i naznačeno bazične zdravstvene ustanove funkcioniraju u okviru tzv. profesionalne organizacije kao bazične organizacione konfiguracije⁴ koja ima svoje osobene karakteristike.

Profesionalna organizacija je tipičan oblik organizacije koji se primjenjuje u organizovanju organizacija i institucija čiji je poslovni proces baziran na angažmanu odgovarajućih, visokostručnih “profesionalaca” (Tabela 4). U slučaju tipične zdravstvene ustanove status “profesionalca” imaju nosioci osnovnog poslovnog procesa – ljekari (i medicinske sestre), ili, jednostavnije rečeno, medicinsko osoblje.

Tabela 4. Profesionalne organizacije i (njihovi) profesionalci

PROFESIONALNA ORGANIZACIJA...	... I NJEN PROFESIONALAC
Bolnica	Doktor-Ljekar
Advokatska kancelarija	Advokat
Revizorska kuća	Revizor
Univerzitet	Univerzitetski profesor
Pozorište	Glumac/glumica
Sportski klub (nogometni, košarkaški, ...)	Sportaš (nogometaš, košarkaš, ...)

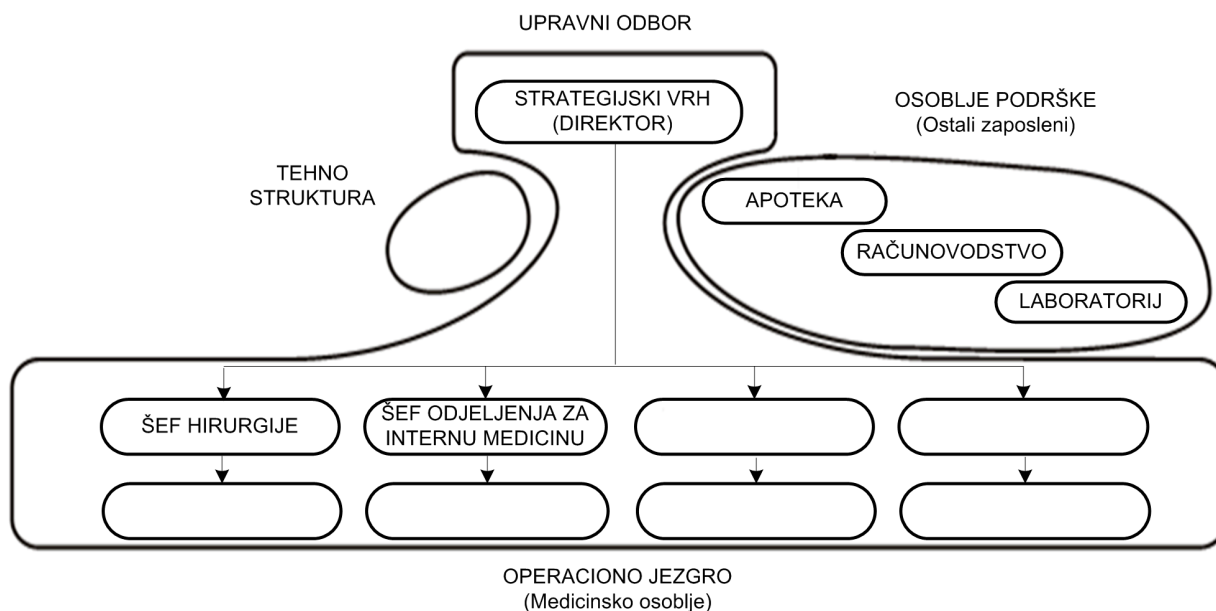
Izvor: Šunje A., Kurtić E. (2009), Professional Organisations – The Basic Organisational Configuration of The Sports Club, III International Symposium of New Technologies in Sports, April, 85

⁴ Henry Mintzberg (Mintzberg H., 1979) razlikuje sljedećih pet bazičnih organizacionih konfiguracija: (1) preduzetnička, (2) mašinska, (3) profesionalna, (4) divizionna, i (5) inovativna organizacija, s naznakom da svaka organizacija, svaki biznis, u osnovi funkcionira u okviru jedne od naznačenih bazičnih organizacionih konfiguracija. Svaki tip organizacione konfiguracije (organizacije) djelotvoran u različitim organizacionim situacijama, te da svaki tip organizacije na potpuno različit način pristupa postupku projektovanja organizacione strukture.

Ne ulazeći dublje u objašnjenje *Mintzberg*-ove tipologije bazičnih konfiguracija i načina funkcioniranja organizacije bazična zdravstvena ustanova kao tipična profesionalna organizacija ima sljedeće karakteristike:

- **Dva tipa radnih mjesta:** profesionalci (medicinsko osoblje) i ostali zaposlenici, tako da se u procesu strukturiranja radnih mjesta primjenjuju dvojna pravila: jedna za rad profesionalaca i druga za rad ostalih zaposlenika. Samim tim, svaku profesionalnu organizaciju karakterizira visok stepen ambivlencije i paralelne hijerarhije.
- **Operaciono jezgro** ima status ključnog organizacionog dijela.⁵ U operacionom jezgru su stacionirani organizacijski profesionalci (ljekari i medicinske sestre). Tehnostruktura je relativno mala budući da profesionalac samostalno programira svoj rad. Srednji dio nije pretjerano razvijen budući da je profesionalna organizacija plitka, sa malim brojem organizacionih nivoa (hirurg kao profesionalac, šef hirurgije, direktor bolnice – jedan organizacioni nivo), dok Osoblje podrške može biti razvijeno (ishrana, održavanje, računovodstvo, laboratorij, ...) iako se ne rijetko određene aktivnosti osoblja podrške mogu eksternalizirati, tj povjeriti spoljnim partnerima. U Osoblju podrške stacionirani su ostali zaposlenici (Slika 8).

Slika 8. Zdravstvena ustanova kao profesionalna organizacija

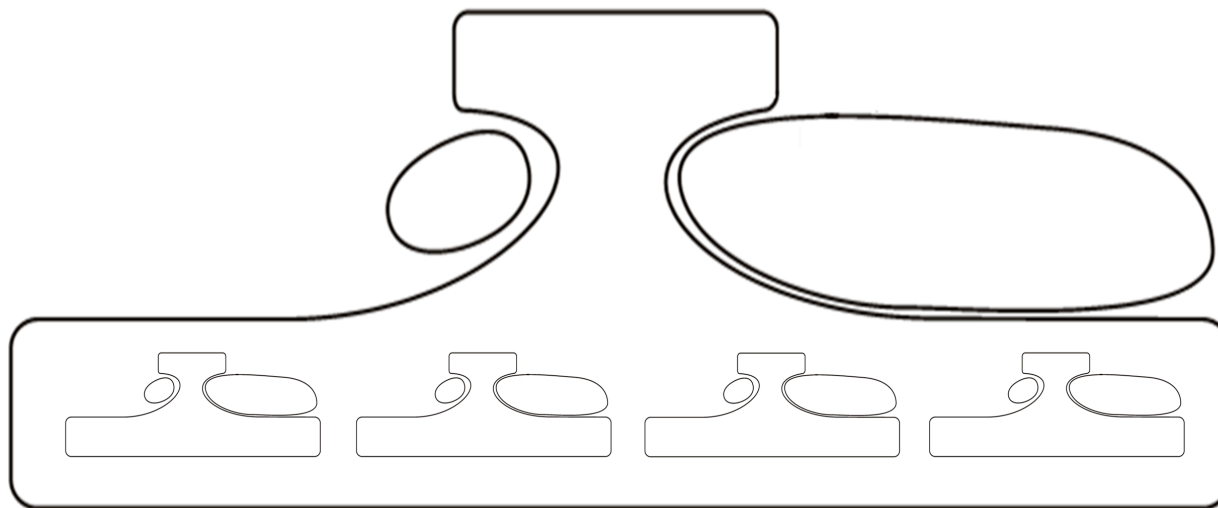


⁵ Prema *Mintzberg H.*, svaka organizacija ima pet bazičnih dijelova, s tim da svaki organizacioni dio ima različito mjesto i ulogu u poslovnom procesu. Bazični organizacioni dijelovi su: (1) operaciono jezgro, organizacioni dio u okviru kojeg se odvija osnovni poslovni proces, (2) strategijski vrh (upravni odbor i top menadžment), (3) srednji dio, organizacioni dio koji posredstvom većeg ili manjeg broja organizacionih nivoa povezuje strategijski vrh i operaciono jezgro kao organizacione dijelove (menadžeri srednje razine i menadžeri prve linije), (4) tehnostruktura, organizacioni dio koji stvara sve potrebne menadžerske (i druge) preduslove za nesmetano odvijanje operacionog procesa u okviru operacionog jezgra, (5) osoblje podrške, organizacioni dio koji pruža podršku organizaciji, ali takvu vrstu podrške koja nije neposredno vezana za operacioni proces u okviru operacionog jezgra. U različitim bazičnim konfiguracijama različiti dijelovi imaju status ključnih dijelova

- **Standardizacija znanja** ima ulogu **bazičnog koordinaciono-kontrolnog mehanizma**⁶, dok **sila stručnosti** ima **status ključne organizacijske sile**.⁷ Standardizirano znanje profesionalca obično se licencira kako bi se stvorili preduslove da profesionalac aktuelizira svoja znanja sljedstveno trendovima i novim standardima koje promovira kompleksno okruženje.
- **Statički aspekt organizacione strukture** (podjela rada), pored već pomenute odrednice o dva tipa radnih mjesta (radna mjesta i organizacione jedinice su dijelovi statičkog aspekta organizacione strukture), karakterizira visoka horizontalna specijalizaciju profesionalaca (ljekara). Radna mjesta se grupiraju po „dijelovima procesa rada“ (hirurzi u odjeljenje hirurgije, dermatolozi u odjeljenje dermatologije, ...), sa već spomenutom naznakom da su **profesionalne organizacije plitke**, odnosno sa malim brojem organizacionih nivoa.
- **Dinamički aspekt organizacione strukture** (koordinacija) karakterizira **veliki broj lateralnih veza** (sastanci, projekti, radne grupe, integrirani menadžeri, ...), koji pospješuju proces koordinacije, **akciono i budžetsko planiranje**, te **visok stepen uključenosti profesionalaca** (ne i ostalih uposlenika) **u proces donošenja poslovnih odluka**.

Temeljne zdravstvene ustanove predstavljaju eklatantan primjer profesionalnih organizacija, s tim da klinički centar kao najsloženiji oblik tipične zdravstvene ustanove funkcioniše kao divizionarna organizacija u okviru koje “divizija”, odnosno svaka “klinika” funkcioniše kao profesionalna organizacija (Slika 9).

Slika 9. Klinički centar kao divizionarna organizacija



⁶ Različiti bazični tipovi organizacije koriste različite koordinaciono-kontrolne mehanizme kao ključne mehanizme koordinacije i kontrole bazičnog poslovnog procesa. U slučaju zdravstvene ustanove kao profesionalne organizacije standardizirano znanje ljekara, odnosno ljekara specijaliste u formi odgovarajućeg specijalističkog zvanja temeljni je standard koordinacije i kontrole osnovnog poslovnog procesa.

⁷ Isto tako, različiti bazični tipovi organizacije preferiraju različite organizacione sile kao centralne sile. Centralna sila profesionalne organizacije je što veći stepen stručnosti samih profesionalaca, što ima za posljedicu i veću reputaciju same profesionalne organizacije.

4. Resursi

Proces menadžmenta podrazumijeva angažman odgovarajućih resursa. Menadžerski tim na čelu sa organizacijskim top-menadžerom, polazeći od oblikovane vizije i misije, kroz menadžerske funkcije organizovanja i menadžmenta ljudskih resursa identificira sve potrebne resurse. U samom postupku organizovanja organizacijski top-menadžment identificira potrebne materijalne i ljudske resurse, te vođen logikom izabranog bazičnog tipa organizacije gradi “unutar” i “između” angažiranih resursa odgovarajući “sistem međusobnih veza i odnosa” kao “algoritam” po kojem će se odvijati poslovni proces u okviru operativnog menadžmenta. Kroz menadžersku funkciju menadžmenta ljudskih resursa organizacija angažira potrebne ljudske resurse kroz process njihovog regrutovanja i zapošljavanja, stvarajući ranije pomenute menadžerske preduslove da privuče, zadrži i razvija najbolje “ljudе” stvarajući menadžerske preduslove za visok stepen njihovog zadovoljstva i motiviranosti.

Bez obzira na vrstu biznisa u svakoj organizaciji angažiraju se sljedeći resursi (*Kreitner R., Reece L.B., O’Grady P.J.*, 1990, 127-8):

- (1) **materijalni** ili **fizički** resursi (zgrade, zemljište, oprema,..)
- (2) **ljudski** resursi (menadžeri i zaposleni sa svojim sposobnostima, znanjima i vještinama)
- (3) **informacijski** resursi (informacije, podaci, znanje,..), i
- (4) **finansijski** resursi.

Resursi se također mogu prepoznavati kao **opipljivi** i **neopipljivi resursi**, s naznakom da neopipljivi resursi u obliku znanja i sposobnosti zaposlenih, reputaciji organizacije imaju veliki značaj u svim profesionalnim organizacijama. U profesionalnim organizacijama tzv. neopipljivi resursi u sve većoj mjeri participiraju u ukupnoj tzv. organizacijskoj “aktivni”, odnosno u vrijednosti cjelokupno angažiranih resursa. I nema dvojbe da je znanje, umjeće i sposobnost profesionalaca organizacijski kamen temeljac, I organizacijska ključna kompetencija svake profesionalne organizacije.

5. Uspješnost poslovanja

Kao što smo vidjeli, menadžment predstavlja sve (1) poslovne aktivnosti koje obavljaju (2) menadžeri u okviru odgovarajućeg (3) poslovno-organizacionog oblika angažirajući potrebne (4) resurse...uz težnju da se osigura (5) uspješno poslovanje u kratkom i dugom roku. Posljednji, peti dio definicije odnosi se na aspekt uspješnosti, uz naznaku da ne mali broj top-menadžera ne uspjeva u težnji da uspješno vode svoje organizacije.

Fenom uspješnosti je vrlo kompleksan fenomen (Okvir 1) i u teoriji menadžmenta postoje najmanje četiri koncepta putem kojih se može samjeravati i iskazivati organizacijska uspješnost, i to: (1) koncept organizacijske vizije i misije, (2) organizacijska efektivnost i efikasnost, (3) stakeholders-ki pristup, i (4) balansirani koncept samjeravanja uspješnosti (engl. *BalancedScoreCard*).

OKVIR 1 - DRUCKER O USPJEŠNOST

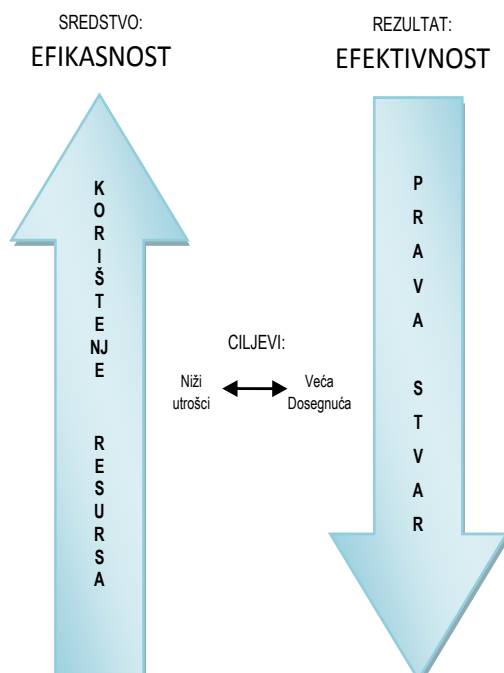
Niti količina outputa, niti kvalitet organizacijske infrastrukture ne mogu biti osnova za mjerenja uspješnosti menadžmenta i korporacije. Tržišna pozicija, inovacije, produktivnost, razvoj ljudi, kvalitet finansijskih rezultata – sve ovo je i te kako bitno za korporacijsku uspješnost i njeno preživljavanje. Na takav način posmatrano korporacija je kao i ljudsko biće. Kao što trebamo široku lepezu pokazatelja da procijenimo zdravstveno stanje i uspješnost pojedinca, mi trebamo i široku lepezu pokazatelja za ocjenu uspješnosti biznisa. Pokazatelji uspješnosti trebaju biti ugrađeni u biznis, korproaciju, i menadžment; moraju biti stalno mjereni – ili u najmanju ruku osmatrani – i moraju se unapređivati na kontinuiranoj osnovi.

Drucker P. (1988), Management and the World's Work, Harvard Business Review, September

Koncept uspješnosti utemeljen na organizacijskoj **viziji** i **misiji** polazi od stanovišta da je organizacija uspješna u onoj mjeri u kojoj ostvaruje sopstvenu viziju i misiju. I nema dvojbe da je ovaj kriterij organizacijske uspješnosti neupitan, posebno za samjeravanje organizacijske uspješnosti u dugom roku. Drugim riječima, organizacija je uspješna u onoj mjeri u kojoj ostvaruje ono što želi da bude.

Koncept organizacijske **efektivnosti** (engl. *effectiveness*) i **efikasnosti** (engl. *efficiency*) je koncept uspješnosti kojeg je artikulirao Peter Drucker (Drucker P., 1974.), istinski guru teorije menadžmenta. Dati koncept pokazuje da je organizacijska uspješnost vrlo kompleksan fenomen. Uspješne organizacije su i efektivne i efikasne, s tim da biti efektivan znači (Drucker P., 1974., 44) "...raditi **prave stvari**", dok biti **efikasan** znači "... raditi stvari na **pravi način**". Poenta je na i... i. A riječ je o dva potpuno različita koncepta, dva potpuno različita mentalna programa koji imaju čak i suprotnosmjernu logiku (Slika 10). Efektivnost je u potpunosti okrenuta prema "vani", prema tržištu, tražnji i klijentu, sa ciljem oblikovanja "prave stvari", dok je efikasnost okrenuta ka "unutra", prema resursima, utrošcima, troškovima, sa ciljem da se resursi angažiraju i koriste na "pravi način". Suprotnosmjernost datih koncepta ogleda se i u činjenici da efektivnost pretpostavlja visok stepen imaginacije i kreacije, angažman "desne strane mozga", dok efikasnost pretpostavlja visok stepen racionalnosti i analitičnosti, odnosno angažman "lijeve strane mozga".

Slika 10. Efektivnost i efikasnost



Izvor: Robbins P.S., De Cenzo A.D., (1998), *Fundamentals of Management*, Prentice Hall, 7

Stakeholders-ki koncept samjeravanja organizacijske uspješnosti u obzir uzima interese i očekivanja svih interesno-uticajnih skupina (engl. *stakeholders*) na koje je organizacija upućena, polazeći od postavke da svaka interesno-uticajna skupina na drugačiji način samjerava organizacijsku uspješnost (Tabela 5). Prema ovom konceptu organizacija je za određenu interesno-uticajnu skupinu uspješna u onoj mjeri u kojoj ostvaruje njen interes i njena očekivanja. Kompleksnost koncepta organizacijske uspješnosti proizilazi iz činjenice da su interesi pojedinih interesno-uticajnih skupina

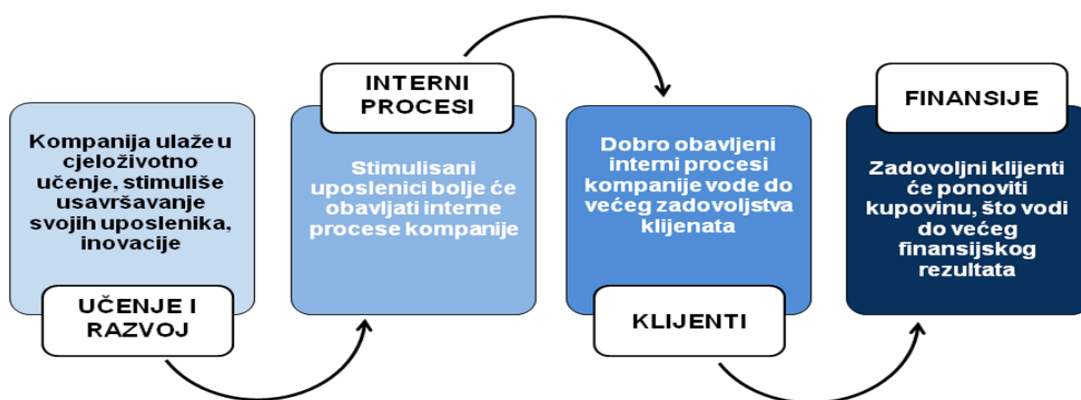
inkompatibilni u smislu da se interesi jedne interesne skupine mogu ostvariti samo na uštrb neke druge interesno-uticajne skupine. Samim tim pred organizacijski top-menadžment postavlja se izazov na koji način balansirati zadovoljenje interesa različitih interesno-uticajnih skupina. *Stakeholders*-ki pristup bez dvojbe konceptu organizacijske uspješnosti daje širu optiku pozicionirajući organizaciju u širi kontekst.

Tabela 5. Neke od interesno-uticajnih skupina u zdravstvu

INTERESNO-UTICAJNA SKUPINA	OČEKIVANJA
TOP-MENADŽMENT	Efektivno i efikasno poslovanje kroz prizmu visokog procenta uspješnosti liječenja
ZAPOSLjeni	Odgovarajuća zarada (plata), sigurnost posla, što bolji uslovi rada i što poticajnije i interesantnije posao, mogućnost napredovanja i profesionalnog usavršavanja
VLADA	Poštivanje odgovarajuće zakonske legislative i održivi socijalno-odgovorni zdravstveni sistem
ŠIRA DRUŠTVENA ZAJEDNICA	Održavanje općeg zdravstvenog stanja u društvu na visokom nivou, efikasna prevencija i tretman narušenog zdravlja

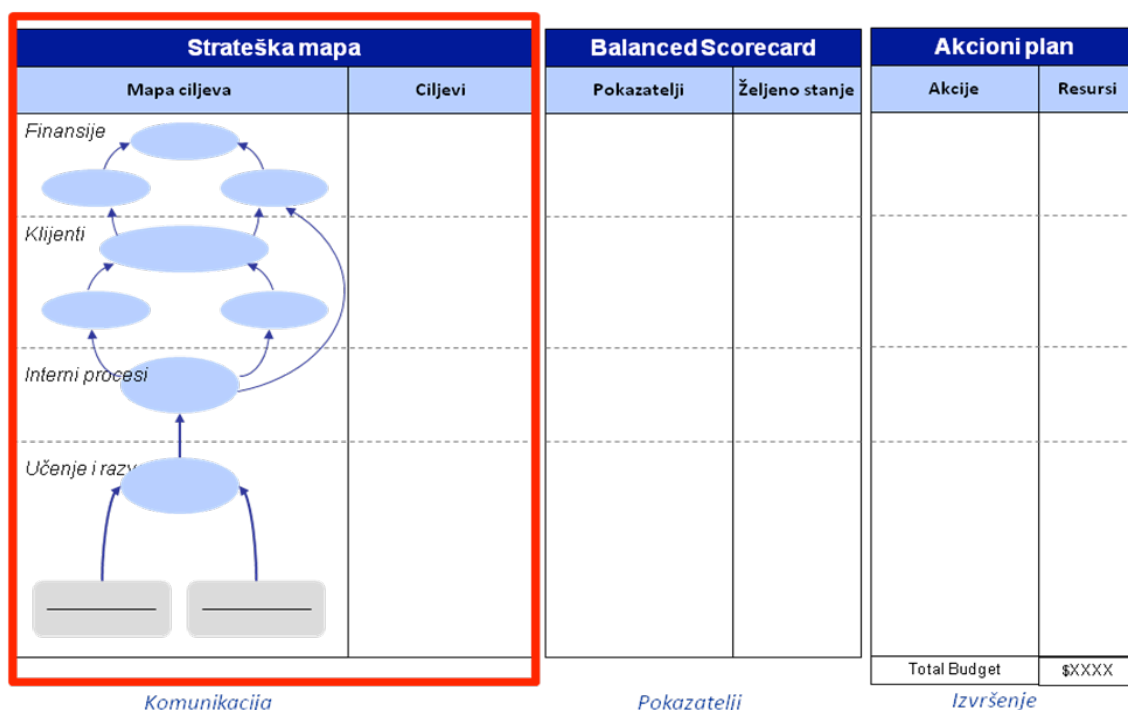
Balansirani koncept samjeravanja organizacijske uspješnosti (engl. *Balanced Score Card*, ili skraćeno *BSC*) koncept je koji je teorijski artikuliran prije nepunih 20 godina (*Kaplan S.R* i *Norton P.D.* tvorci su ovog koncepta), i koji je u međuvremenu postao opšteprihvaćeni menadžerski alat ne samo za samjeravanje organizacijske uspješnosti, već i alat za implementaciju poslovne strategije. Logika *BSC* koncepta prepoznaje sljedeće četiri perspektive organizacijske uspješnosti: (1) **perspektiva učenja i rasta** (da li organizacija i njeni zaposlenici uče i rastu?), (2) **perspektiva internih procesa** (da li se poslovni procesi obavljaju na efikasan način, na „pravi način“, uz minimalan utrošak angažiranih resursa?), (3) **perspektiva klijenta** (da li su klijenti zadovoljni našim uslugama, da li im nudimo „pravu stvar“, da li smo kao organizacija efektivni?), i (4) **finansijska perspektiva** (da li generiramo odgovarajuće finansijske rezultate). Sljedstveno *BSC* logici, samo organizacija koja kontinuirano uči i čiji zaposlenici su motivirani mogu obavljati poslovne procese na „pravi način“ čime se stvaraju preduslovi da se klijentima ponudi „prava stvar“, što dovodi i do ostvarenje zadovoljavajućih finansijskih rezultata (Slika 11).

Slika 11. BSC logika: četiri perspektive organizacijske uspješnosti



BSC koncept kao alat za implementaciju strategije u prvom koraku pretpostavlja definiranje uzročno-posljedično artikuliranih strateških ciljeva po datim perspektivama organizacijske uspješnosti. Potom, u drugom koraku, primjenom BSC logike za svaku perspektivu definira se set pokazatelja organizacijske uspješnosti (2-3 pokazatelja po perspektivi, ne više od 10-12 pokazatelja za cijelu organizaciju) i željeno stanje za svaki pokazatelj čije doseganje znači da organizacija, posmatrano kroz vizuru tog pokazatelja, djeluje uspješno. Na kraju, definira se i akcioni plan s potrebnim budžetom čijom realizacijom bi se trebali stvoriti preduslovi za implementaciju organizacijske strategije kroz ustroj cjelovitog seta parametara u okviru organizacijskog BSC koncepta (Slika 12). I baš kao što samjeravamo naše zdravstveno stanje kroz izbalansirani set parametara sa željenim stanjem, na isti način može, i treba, samjeravati uspješnost svake organizacije – kroz set parametara u okviru svake od četiri perspektive sa željenim stanjem.

Slika 12. BSC kao alat za implementaciju organizacijske strategije



BSC koncept je bez dvojbe najsuperiorniji i najcjelovitiji koncept samjeravanja organizacijske uspješnosti.

OKVIR 2 - PITANJA ZA PROVJERU KVALITETA RADA MENADŽERA

1. Gdje prikupljam informacije i kako? Mogu li prikupljati više informacija kroz kontakte koje ostvarujem? Mogu li drugi za moje potrebe prikupljati neke informacije? U kojim područjima je moje znanje najslabije i kako mogu od drugih prikupiti potrebne informacije za data područja? Da li imam dovoljno razvijene mentalne modele za razumijevanje organizacije i okruženja?
2. Koje informacije proslijeđujem unutar moje organizacije? Koliko su moje informacije važne za moje podređene? Da li zadržavam puno informacija za sebe jer njihovo prenošenje zahtijeva vrijeme i nije uvijek ugodno? Kako mogu osigurati više informacija za svoje podređene kako bi oni mogli donositi bolje poslovne odluke?
3. Da li držim u balansu prikupljanje informacija sa donošenjem konkretnih odluka? Da li donosim odluke prije nego što imam informacije? Ili, da li čekam toliko dugo da "šanse" prolaze, ili pak postajem organizaciono "usko grlo"?
4. Koji tempo promjena se može tolerirati? Da li su promjene balansirane na način da naše poslovne aktivnosti nisu niti pretjerano statične niti pretjerano dinamične? Da li u dovoljnoj mjeri analiziramo uticaj ovih promjena na budućnost organizacije?
5. Da li sam dovoljno dobro informiran da mogu korektno ocijeniti prijedloge koje mi proslijeđuju moji podređeni? Da li je moguće da konačnu autorizaciju prijedloga izvršim zajedno sa svojim podređenim? Da li imamo probleme sa koordinacijom jer naši podređeni donose isuviše puno odluka neovisno?
6. Šta je moja vizija budućeg djelovanja organizacije? Da li su ove vizije najvećim dijelom u mojoj glavi u krhkoj formi? Trebam li svoje vizije učiniti eksplicitnim da bih stvorio preduslove za bolji rad drugih? Ili trebam veći stepen fleksibilnosti kako bi ih mogao lakše mijenjati?
7. Kako moji podređeni reaguju na moj menadžerski stil? Jesam li dovoljno senzitivna u sagledavanju mog uticaja na njihove akcije? Da li istinski razumijem njihove reakcije na moje akcije? Da li nalazim odgovarajući balans između ohrabivanja i pritiska? Da li gušim njihovu inicijativnost?
8. Koju vrstu vanjskih odnosa održavam i na koji način? Da li trošim puno vremena održavajući ovu vrstu odnosa? Da li postoji izvjestan tip ljudi koje bih trebao bolje poznavati?
9. Da li imam neki sistem u planiranju vremena ili samo reagiram na trenutni pritisak? Da li osmišljam odgovarajući miks aktivnosti ili se pokušavam koncentrirati na neki poseban zadatak ili određen tip problema jer nalazim da je to interesantno? Da li sam efikasniji u određenim poslovima u određeno vrijeme dana ili sedmice? Da li moj plan rada reflektira takvo stanje? Može li neko drugi (pored mog tehničkog sekretara) preuzeti veći stepen odgovornosti za moj raspored obaveza i raditi to sistematičnije?
10. Da li radim previše? Koje efekte ima moj preobimni rad na moju efikasnost? Trebam li tjerati sebe da uzimam pauze ili da reduciram tempo mojih aktivnosti?
11. Jesam li površan u onome što radim? Mogu li stvarno brzo promijeniti svoje raspoloženje u smjeru u kojem to zahtijeva moj radni okvir? Trebam li pokušati da smanjim fragmentiranost mog rada i broj prekida u mom radu?
12. Da li isuviše orijentiram sebe ka trenutnim, vidljivim, aktivnostima? Da li sam rob akcije u toj mjeri da se ne mogu koncentrirati na dugoročne izazove? Da li se ključnim problemima posvećuje dovoljno pažnje? Trebam li provoditi više vremena čitajući i razmišljajući o nekim izazovima? Trebam li biti više reflektivan?
13. Da li koristim različite komunikacione medije na odgovarajući način? Da li znam kako da oblikujem pisane komunikacije? Da li preferiram komunikacije licem-u-lice stavljajući određen broj svojih podređenih u inferiorniji položaj? Da li u dovoljnoj mjeri koristim sastanke? Da li provodim dovoljno vremena obilazeći svoju organizaciju i ostvarujući uvid iz prve ruke? Da li sam udaljen od organizacione srti na način da vidim stvari samo na apstraktan način?
14. Da li miješam moja prava i obaveze? Da li moje obaveze uzimaju moje cijelo vrijeme? Kako mogu sebe osloboditi od obaveza da mogu slobodno napustiti organizaciju izvjestan period vremena? Kako mogu pretvoriti moje obaveze u moje prednosti?

(Izvor: Mintzberg H., 1975., 58)

Literatura

- Bennis W. (1997), On Becoming a Leader, Addison -Wesley Publishing Company
- Bianco A., Lavelle L. (2001), CEO trap, Business Week, December 11, 48-54
- Drucker F.P. (1974), Management: Tasks, Responsibilities, Practitices, Butterworth-Heinemann
- Drucker P. (2001), Efikasan direktor, Binoza Press (prevod na hrvatski jezik)
- Fayol H.(1949), General and Industrial Management, Pitman Publishing Dorporation, New York
- Goleman D. (1995), Emotional Intelligence, Bantam Book, New York
- Goleman D. (1998), What Makes a Leader?, Harvard Business Review
- Gosling J., Mitzberg H. (2003), The Five Minds of a Manager, Harvard Business Review, November, 54-63
- Griffin W.R. (1990), Management, Houghton Mifflin Company
- Hinterhuber H.H., Popp W. (1992), Are You Strategis of just a Manager?, Harvard Business Review, Jan-Feb., 105-113
- Jones R.G., George M.J., Hill W.L.C. (1998), Contemporary Management, Irwin McGraw-Hill
- Kaplan S.R., Norton P.D. (1992), The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February
- Katz R.L. (1974), The Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review, September-October, 90-102.
- Kreitner R., Reece L.B., O’Grady P.J. (1990), Business, Houghton Mifflin Company
- Lavelle L. (2003), Executive Pay, Business Week, April 21, 58
- Mintzberg H. (1973), The Nature of Managerial Work, Harper & Row, New York
- Mintzberg H. (1975), The manager’s job: folklore and fact, Harvard Business Review, July-August, 49-61 Mintzberg H. (1994), Rounding out the Manger’s Job, Sloan Management Review, Fall, 11-26
- Mintzberg H. (1994), The Rise and Fall of Strategic Planning, The Free Press
- Niven P. (2007), Balanced Scorecard: korak po korak, Poslovni dnevnik MASMEDIA, Zagreb
- Robbins P.S., De Cenzo A.D. (1998), Fundamentals of Management, Prentice Hall
- Senge M.P. (1990), The Leader’s New Work: Building Larning Organization, Sloan Management Review, Fall, 7.23.
- Special Report - Global 1000, Business Week, July 09, 45-81, 2001
- Šunje A. (2008), Top-menadžer: vizionar i strateg, Tirada, Sarajevo
- Šunje A., Beganović A. (1998), Top-menadžer sa liderskim sposobnostima: ključni korporacijski resurs, Revicon, Porezni savjetnik, 5, 87-90
- Zaleznik A. (1992), Managers and Leaders: Are They Different?, Harvard Business Review, March-April., 126-135