**INOVATIVNI MANAGEMENT**

**SEMINARSKI RAD**

[www.maturski.org](http://www.maturski.org/)

**SADRŽAJ**

[1. DEFINIRANJE I STRATEGIJA INOVATIVNO-PODUZETNIČKOG MANAGMENTA 1](#_Toc282470942)

[1.1. Poduzetničko-inovativni management 2](#_Toc282470943)

[1.2. Strategija inovativno-poduzetničkog managementa 4](#_Toc282470944)

[2. FUNKCIJE INOVATIVNOG MANAGEMENTA I ULOGA DIREKTORA 6](#_Toc282470945)

[2.1. Direktor kao organizator i edukator 7](#_Toc282470946)

[2.2. Nova uloga direktora 8](#_Toc282470947)

[3. STILOVI USPJEHA I OBRAZOVANJE ZA INOVATIVNI MANAGEMENT 10](#_Toc282470948)

[3.1. Obrazovanje za management 11](#_Toc282470949)

[3.2. Uloga direktora u inovativnom managementu 12](#_Toc282470950)

[ZAKLJUČAK 15](#_Toc282470951)

[LITERATURA 16](#_Toc282470952)

**UVOD**

Inovativni management predstavlja pokretača poslovnih aktivnosti između roba, kapitala i rada, a nepredvidivo tržište služi kao izazov i poticaj za inovacije. Kreativni i inovacijski pristup pokreću ekonomičnost, rentabilnost i profitabilnost, organizacijsku kulturu i profesionalnu etiku, te se pozitivno reflektiraju na konkurentnost poslovanja poduzeća. Manager, kao voditelj odnosno direktor poduzeća, postaje motivatorom svih akcija poslovanja i rješenja problema, promovirajući gospodarski rast i razvoj.

Predmet rada je uputiti na važnost inovacija i inovativno – poduzetničkog managementa, kao i ljudske faktore i uloge u cijelom procesu. Predstavljeno je teorijsko definiranje, uloga, problematika, funkcije, stilovi i obrazovanje inovativno – poduzetničkog managementa i njegovog glavnog aktera: direktora.

Znanstvene metode koje su korištene u istraživanju i izradi seminarskog rada su metoda empirizma i korelacije. Korištene opće znanstvene metode spoznaje su metoda promatranja, te komparativna i povijesna metoda, dok su posebne znanstvene metode spoznaje metoda klasifikacije, te indukcije i dedukcije. Također su korištene metode sinteze i analize konkretizacije, klasifikacije i deskripcije, te metoda nabrajanja.

Svrha djela jest prikazati management i njegovu ulogu u razvoju poduzeća: od utvrđivanja poslovnih ciljeva, pravaca i strategije razvoja, organizacije i usmjeravanja potencijala, stvaranje uvjeta za veću proizvodnost i uspješnost, odlučivanja, koordiniranja i kontroliranja trenda rasta i razvoja poduzeća, do prilagođavanja poslovanja tržištu.

Seminarski rad koncipiran je u tri glavne cjeline. Definiranje i strategija inovativno – poduzetničkog managementa prvo je poglavlje u kojem je definiran pojam managemeta, tipologije, povijesnog nastanka pojmova, te strategija inovativno – poduzetničkog managementa. Funkcije inovativnog managementa i uloga direktora drugi je naslov koji uvodi u srž problematike i strategije managementa, te detaljnije objašnjava ulogu direktora kroz podnaslove: direktor kao organizator i edukator, te nova uloga direktora. Posljednje poglavlje seminarskog rada odnosi se na stilove uspjeha i obrazovanja za management, koji detaljnije navodi stilove i navodi važnost obrazovanja u inovativno – poduzetničkom managementu. Rad završava zaključkom.

1. DEFINIRANJE I STRATEGIJA INOVATIVNO-PODUZETNIČKOG MANAGMENTA

Razvojem tržišnog gospodarstva najznačajniju ulogu dobiva manager. Taj pojam je izveden iz termina management što u pravilo prevodimo kao upravljanje ili rukovođenje. Manager je engleska riječ koja je zapravo izvedenica od talijanske riječi mangegiare, dok talijanska riječ potječe od latinske riječi manus što znači ruka. U našemu kolokvijalnom standardnom rječniku manager znači upravitelj, direktor, ravnatelj, poduzetnik (biznismen), (ruko)voditelj uopće. Uz termin managment uvijek se isprepleću pojmovi upravljanje i rukovođenje, ali se u pravilu ta dva pojma razlikuju. Upravlja­nje je odgovornost dodijeljena odozgo, dok je rukovođenje privilegija delegirana odoz­do. [[1]](#footnote-2) Upravljanje se odnosi na čitav upravljački proces - od planiranja, zapošljavanja, usmjera­vanja, koordiniranja, izvršavanja do kontroliranja. S druge strane, rukovođenje je spo­sobnost djelotvornog utjecaja na mišljenja, stavove i ponašanje suradnika zbog ispunja­vanja zahtjeva organizacije. [[2]](#footnote-3) U njemačkoj stručnoj literaturi ta dva pojma se izjednačuju. U njih je management najširi pojam: on u sebi osim upravljanja uključuje i po­našanje, odnose i odlučivanje iz hijerarhijsko-upravljačkog vrha. Iz toga pojma izvodi se i rukovođenje, dok rukovođenje (running) u užemu smislu u sebi ne sadrži i upravljanje. [[3]](#footnote-4) Nijemci rabe i treći termin – leitung što znači upravljanje, u kojem sve veću ulogu imaju djelatnici na osnovi zakona o suupravljanju i suodlučivanju.

Poslovni svijet sve češće koristi termin leadership odnosno vođenje. Da bi poduzeće uspješno poslovalo potrebno je formirati odgovarajući te također uspješan tim. Uspješno vođenje ovisi o odgovarajućem formiranju tima, u kojem se članovi međusobno dopunjuju s karakteristikama vođe tima. Voditelji se ne biraju nego se otkrivaju u obrazovnim programima usavršavanja, a razlikuju se od ostalih ru­kovoditelja individualnom snagom subordinacije, osobnim značajkama, po snalaženju u težim situacijama, prirodi organiziranja djelatnih potencijala i karakternim obilježjima voditelja. Taj oblik rukovođenja često nazivamo etički managment jer se temelji na suradnji s ljudima i timom.

Ekonomija i management se najčešće poistovjećuju. Kako je ekonomija dio managmenta tako je i managment dio ekonomije, što se pokazuje kao dobar stil rukovođenja i način gospodarenja u stvaranju profita. S aspekta znanosti i prakse, management je krajnje složena disciplina i umijeće procesa upravljanja i rukovođenja organizacijom poduzeća. Management također uključuje znanosti o poslovnosti i poduzetničku strategiju privređivanja.

 Bitne dijelove znanstvenog managementa čine najmanje 23 znanstvene discipline: ekonomija, tehnologija, tehnika, pravo, kadrologija, psihologija, organizacija, informatika, komunikologija, etika, ergonomija, edukologija, andragogija, estetika, ekologija, sociologija, geografija, demografija, antropologija, medicina rada, matematika, logistika i strategija planiranja. Upravo zbog svih tih različitih znanosti i znanstvenih disciplina možemo reći da je managment sam po sebi vrlo specifičan. Zato se u novije vrijeme za management koristi termin znanstveni management. On opet ima svoje posebne funkcionalne dijelove s novim specifičnostima - marketing management, personnal management, tehnologijski, financijski itd.

Management je uvjetovan kulturom, tradicijom, vrijednostima i navikama društva te se i definira različito. [[4]](#footnote-5) To je hijerarhijski vrh - grupa viših rukovoditelja o kojima ovisi opstanak, razvoj i uspjeh poduzeća pa nije čudno što je direktor (manager) kao ekspo­nent managementa postao profesija. U managmentu direktor utvrđuje poslovne ciljeve, pravce i strategiju razvoja, organizira i usmjerava potencijale, integrira sve raspoložive snage i stvara uvjete za veću proizvodnost i uspješnost, odlučuje, koordinira, delegira, kontrolira i odgovara za opći trend rasta i razvoja i tako pridonosi razvoju poduzeća. To su jedni od glavnih razloga što su sve civilizacije i društveni sustavi pridonijeli veliku važnost upraviteljima i organizatorima poslova.

Poznato je da se odluke o inovacijama ne mogu donositi rutinski ni parcijalno - sve se manje odlučuje na temelju improvizacije promjena, a sve se više odnose na simulaciju kom­pleksnih činitelja inovacijskog procesa. Ino­vacija je transformacija ideje (invencije) u novi odnosno unaprijeđeni proizvod ili tehno­logijski proces. Inovacijski proces obuhvaća istraživačke, tehničke, organizacijske, upravljačke, fi­nancijske i komercijalne faze, oplemenjene kadrovskom domišljatošću u zaokružene tehnologijske cjeline.[[5]](#footnote-6) Proces inovacije ubrzava tehnologijske promjene koje dovode do promjena u strukturi proizvodnje, zatim do konkurentnosti na tržištu te do povećanja učinko­vitosti. Poduzeća koja nemaju viziju, motivaciju i koja su bez ideje ne mogu opstati u današnjoj konkurenciji. Stoga poduzeća koja žele uspješno poslovati i koja se žele razvijati moraju u svakom trenutku biti ofenzivna, defenzivna ili inovatori. Moguća klasifikacija tehnologijsko-inovativnog razvoja ovisi o intenzitetu znanstveno-istraživačkih i organizacijsko- aplikativ­nih funkcija, odnosno odgovarajući model razvoja koji se kreira na temelju usklađenih teh­ničkih i tržišnih aspekata uvođenja inovacijskih procesa. Takav se model temelji na ekskluzivnom pristupu vlastitim i tuđim spoznajama o razvoju.

Karakteristična su tri procesa inovacija: a) proces organiziran kao kružni tijek, b) vrijednosno-upravljani proces i c) proces s eksternom i internom orijentacijom. Svaka inovacija zahtijeva proces stupnjevitog donošenja odluka, gdje se, uz odluke o inovaciji, donose i etapne odluke o ocjeni (evaluaciji) i primjeni (provođenju) inovacije. [[6]](#footnote-7) Inovacij­ski proces ima dvostruku usmjerenost naročito na nove programe, postupke, i na strukturu ra­da i sredstava iz okruženja, te na organizacije.

## 1.1. Poduzetničko-inovativni management

Za poduzetništvo su najbitniji ljudi i ideje, a zatim novac, te prihvaćanje rizika. Na tržištu, poduzetnici osmišljavaju model, hvataju svaku priliku, an­gažiraju kadrovske i financijske potencijale i preuzimaju rizik, polazeći od zadovoljenja potreba tržišta (potražnje) i vlastitih interesa (profita). Put do uspjeha je vrlo težak, ali i nerealan bez nositelja ideja i inovacije. U suvremenom poimanju tržišne ekonomije poduzetnici su ljudi koji a) primjenjuju ideje i inovacije u poslovanju kako bi zadovoljili kupce, b) standardiziraju i motiviraju svoj proizvod, c) oblikuju procese i alate za promjene, d) obrazuju radnike za inovacije, e) prilagođavaju djelatnost promjenama izazvanima konkurencijom, f) povećavaju kvali­tetu i profit, g) istražuju te stvaraju nova tržišta i h) osvajaju nove potrošače. Zbog toga, poduzetništvo se ne odnosi samo na mala i nova poduzeća već i na ona što stvaraju nešto novo u svom načinu poslovanja, nešto što se bitno razlikuje od stereotipnih proizvoda, jer poduzetnici mijenjaju i transformiraju vrijednosti. Po­duzetništvo primjenjuju i velika i stara poduzeća, žele li opstati i razvijati se u tržišnim uvjetima. Poduzetništvo je vidljivo u svim djelatnostima, a ne samo u gospodarstvu, od bankarstva pa sve do zdravstva.

Poduzetništvu je zadatak da trgne iz pospanosti i tromosti postojeći mehanizam organizacije, da ga inovira i una­prijedi, čime poduzeća stječu ugled i poslovnu odgovornost za dalji razvoj. Danas kompjutorska tehnologija kroz poduzetništvo otvara neslućene mogućnosti, pretvarajući vještine i kreativne procese u znanstvene procese. [[7]](#footnote-8) Stoga se i govori o poduzetničko-inovativnom managementu kojemu su potrebne dodatne kvalitete za upravljanje i vođenje složenih inovativnih procesa.

Tipologija je znanost o tipovima, ali i svrstavanje u tipove, odnosno klasifi­kaciju. Rukovođenje i njegov reprezentant - direktor različito se klasificiraju zbog toga jer je ovisno o stilu, statusu, organizacijskom razvoju, ovlastima i ponašanju. Uz rukovođenje i direktor usko je povezan pojam hijerarhije, odnosno poretka po rangu u managementu.

S obzirom na hijerarhiju rukovođenja znanost je utvrdila brojnim istraživanjima da je:

a) Optimalna hijerarhijska ljestvica rukovođenja poduzećem maksimalno trodimenzijska ljestvica. Ovakvo rukovođenje tom ljestvicom je neefikasno, neodgovorno i skupo, pa su potrebni racionalni i inventivni zahvati.

b) Valjano rukovođenje ne trpi višu nadređenost većem broju rukovoditelja, optimalan je broj rukovoditelja, sedam. U praksi se događalo da je direktor rukovodio, u izravnoj komunikaciji, čak i sa četrdesetak rukovoditelja organizacijskih jedinica. Ako u poduzeću postoji velik broj jednakopravnih organizacijskih dijelova, onda je organizacija rukovođenja zastarjela.

Tipologija inoviranih stilova rukovođenja poduzećem u tržišnim uvjetima ima sljedeće odrednice:[[8]](#footnote-9)

* Snažna i stabilna okrenutost ka ljudima i zadacima,
* Veća usmjerenost na ljude, manja na zadatke,
* Promjenljiva usmjerenost - i na zadatke i na ljude,
* Velika angažiranost na timskome i grupnom radu,
* Visoki stupanj interesa za individualne zadatke,
* Računanje s osjećajima dugih, uzimanje u obzir tih osjećaja,
* Spontano izražavanje vlastitih osjećaja,
* Komuniciranje na intelektualnoj razini.

Uspješnost u poslovanju i odnosima među djelatnicima ovisi o tipologiji inovativnih planskih strategija koje su povezana s osobinama direktora. Na vlastita istraživanja povezana je i ofenzivna strategija, zatim defenzivna koja predstavlja zlatnu sredinu, a tradicijska koja predstavlja zatvarajuće postojeće okvire. Imitatorskom strategijom prate se dostignuća vodećih u branši, a s oportunom se ide ukorak s okružjem, ali ne i s tehnologijom. Manja poduzeća primjenjuju ovisnu strategiju, a svaka strategija zahtjeva odgovarajući profil rukovoditelja i suradnika.

## 1.2. Strategija inovativno-poduzetničkog managementa

Razvojem poduzeća bavi se strategija upravljanja koja pretpostavlja da se stvari pažljivo postave na mjesto i da se dobro osmisle. Skup načela i smjernica u općoj strategiji posebno su važni za svaku situaciju, a specifična strategija ima opća načela, ali i specifično osmišljene smjernice. Svakom poduzeća cilj je opstati i razviti se što je bolje moguće, a da bi u tome poduzeće uspjelo mora se inovirati, a pritom i riskirati te tako naučiti strategiju inovativnog managementa.

Tržišta, konkurencije i rizici traže kao pretpostavke uspjeha i osmišljenu strategiju. U pravilu pojam strategije znači i znanstvenu spoznaju, ekspertnu vještinu vođenja procesa privređivanja. Strategija se pojavljuje u praksi zajedno sa planom, neki ju čak izjednačavaju, ona je prošireni i uopćeni plan, čak je i više od plana, njom se određuje ciljevi i teorijski željena dostignuća svedena na moguću realnost. Strategiju kreira i kultura organizacije. Kultura označava načela, poslovnu etiku, očekivanu sliku organizacije. Kultura i strategija ne mogu jedna bez druge jer je kulturu ujedinila strategija jer ona sličnim djelom kao i strategija djeluje na oblike razvoja, ali je suptilnija, nije kompleksnija i sveobuhvatnija od strategije u užem smislu. Strategija nije detaljan plan razvoja nego u pravilu opći nacrt.

Potrebno je naglasiti da poslovni rizik nije avanturizam. Rizične akcije se upravljaju inteligentno i oprezno. Poznata su četiri načina minimiziranja rizika:[[9]](#footnote-10)

* po procjeni situacije donosi se odluka za ili protiv rizika;
* uspoređuju se i uravnotežuju dva rizika;
* poduzimaju se koraci protiv rizične neizvjesnosti
* prvobitna se odluka u hodu modificira ugradnjom novih stabilizacijskih elemenata u realizaciji pothvata

Za strategiju inovativno-poduzetničkog managementa bitno je ostvariti strategijsku svijest rukovodećeg tima, što je u korelaciji između hijerarhijskog statusa i uspješnosti vođenja strategije razvoja u poduzeću. Za organizaciju i management termin strategiji znači vještinu projektiranja ključnih odluka i konstruiranja izlaza iz situacije u želje. Odluke i izlazi temelje se na:

a) maksimalnom angažiranju potencijala poduzeća,

b) uvjetovanosti okolini,

c) predviđanju i uklanjanju mogućih opasnosti i ograničenja.

Može se reći da strategija znači aktiviranje svih potenciji za inovativne promjene, kao i motiviranje sudionika razvoja, te pokretanje programa provođenja strategije. Uspješno ostvarenje zahtijeva kontinuirano strategiji informiranje o svim zbivanjima i fazama. Zato postoji i potreba za izgradnjom modela si informacija, praćenja i inovacija kao činitelja uspješnosti razvoja.

# 2. FUNKCIJE INOVATIVNOG MANAGEMENTA I ULOGA DIREKTORA

Djelovanja direktora poduzeća proizlazi iz složenih funkcija tržišnog poslovanja. Navode se sljedeći zadaci:[[10]](#footnote-11)

* Kreiranje filozofije i strategije razvoja i poslovanja poduzeća;
* Planiranje programa razvoja, organizacije, tehnologije i proizvodnje;
* Programiranje razvojnih, gospodarskih i uslužnih djelatnosti;
* Organiziranje timova procesa i funkcija poduzeća;
* Raspoređivanje stručnih djelatnika na određene poslove;
* Usmjeravanje stručnjaka i prioriteta procesa;
* Motiviranje djelatnika i stilova rukovođenja;
* Stimuliranje proizvodnosti i ekonomičnosti;
* Obrazovanje suradnika i svih zaposlenih za vođenje i rad;
* Komuniciranje s timovima, s organizacijskom dijelovima, s pojedincima i partnerima;
* Koordiniranje djelatnika i procesa rada;
* Odlučivanje o bitnim procesima u poduzeću;
* Ugovaranje poslova;
* Raspodjela poslova suradnicima;
* Istraživanje marketinga, uvjeta proizvodnje, ponašanja i sl.;
* Upravljanje financijama, drugim potencijalima i radnim vremenom;
* Reguliranje odnosa i suradnje;
* Informiranje svih zaposlenih i javnosti o zbivanjima, uvjetima, događajima i rezultatima;
* Vođenje i ocjenjivanje suradnika, dodjeljivanje priznanja i predlaganje promocija;
* Kontroliranje ostvarivanja ciljeva, poslova i zadataka;
* Inoviranje organizacije, odnosa i procesa;
* Unapređivanje razvoja, potencijala i kooperacije, kao i niz drugih poslova i ovlaštenja.

Tehnika rješavanja problema je kombinacija kvantitavnih i kvalitativnih analiza u traženju optimalnog rješenja. Ozbiljne prepreke u izvršavanju zadataka strategijskog plana su odstupanja od parcijalnih ili globalnih ciljeva nepoštovanje preuzetih obveza, površnost ili neznanje u obavljanju preuzetih poslova. Problemi se ne smiju rješavati paušalno i nepromišljeno, već prema određenoj shemi. Utvrđivanje problema na osnovi znanja i iskustava (pristupa se objektivnom utvrđivanju činjenica i definiranju stanja) određuje se što ne funkcionira u poduzeću, odnosno na kojim poslovima i mjestima ne funkcionira, i dolazi se do pojedinca. Uzrok problema: nakon utvrđivanja problema utvrđuje se uzrok problema i
analizira stvarno stanje, lučeći što jest razborito od onoga što nije. Postavljanje cilja: cilj treba biti realan, ostvariv, koristan, pozitivan, efektiva i efikasan. Ne smije ga se precijeniti niti podcijeniti. Procjena rješenja problema: cilj određuje mjerila postupka rješavanja, kao i cijenu. Postupke treba provjeriti i posezati za optimalnima. Plan akcija rješavanja problema razrađuje opseg zadataka i faze akcija: određuje termine, ljude i prostor rješavanja. Zadatke treba preuzimati s voljom, vodeći računa o odnosima i drugim posljedicama rješavanja i prijedloge mjera. Kontrola akcija i rezultata provodi se sukcesivno i po završetku rješavanja. Uspoređuju se rješenja akcija i rezultati po odjelima. Zaključak utvrđuje je li stanje izazvano problemom bolje, je li ostvaren plan i cilj rješavanja. Ako nisu postignuta željena rješenja rukovoditelji postavljaju alternativu, a ako ni to ne uspiju oni predlažu - tko će ih zamijeniti.[[11]](#footnote-12)

## 2.1. Direktor kao organizator i edukator

Rješenja za utvrđivanje optimalnih veličina organizacije više nisu rezolucije, progra­mi, fetišiziranje ekonomskih i drugih zakona, niti leže u tehničkim i ostalim ograničenji­ma, već u kreativnosti ljudskog uma i razini kvalitete interkadrovskih odnosa. To traži nove metode, postupke i tehnike, jer je riječ o posve novoj organizaciji. Njoj je potrebna ne samo nova koncepcija nego i djelotvorno ostvarivanje i kontroli­ranje njezina funkcioniranja, uz sinkronizirano ponašanje svih činitelja, uključujući kooperaciju i koordinaciju.

Oblici organizacije su, u osnovi, funkcionalni, a razlikuju se u odnosu prema:[[12]](#footnote-13)

* načelu dinamične podjele rada (u stalnoj kvalitativnoj promjeni);
* načelu kompetencije, djelokruga rada i odgovornosti;
* koordinaciji specijaliziranih funkcija.

Organizacijski oblici višestruko utječu na poslovanje. Promjene se događaju prema specifičnim načelima spirale rasta, spojenih posuda u planiranju, energo - kibernetičkoj strategiji razvoja, stavu prema okruženju, koncentraciji snaga, konsenzusu eksperata i drugim dometima znanosti.

Novo poduzeće traži optimalne oblike organizacije:[[13]](#footnote-14)

* racionalizaciju procesa rada;
* povećanje ekonomičnosti poslovanja;
* porast proizvodnosti rada;
* bolje korištenje unutarnjih rezervi;
* presudne čimbenike bržeg razvoja.

U poduzetništvu je pak direktor oslobođen sitnih organizacijskih poslova, a preuzima brojne nove, vrlo složene i visokostručne. Jedno od najodgovornijih je otvaranje mo­gućnosti za obrazovanje suradnika. Koncepcija obrazovanja rukovoditelja, suradnika i radnika čini okvir za organiza­cijske promjene na svakom području. Programom se specificiraju pojedine vrste obrazo­vanja, npr.: za uvođenje u posao, za kontinuiranu specijalizaciju stručnjaka, obrazovanje linijskih i funkcijskih direktora (pogona i službi), osposobljavanje nižih rukovoditelja, obrazovanje za inovativne procese, obrazovanje za više kvalifikacije, obrazovanje za na­predovanje, obrazovanje potencijalnih mladih stručnjaka za rukovoditelje.

Inovirani oblici organizacije rada svode se na tri bitna postupka:[[14]](#footnote-15)

* raščlanjivanje radnih procesa, poslova i radnih zadataka,
* koordiniranje raščlanjenih procesa i poslova,
* integraciju procesa (povezanost, usklađenost).

Proces odlučivanja traži usklađivanje neposrednih i posrednih ciljeva, a potom proces relizacije, kao nastavak procesa dugotrajne pripreme i osmišljavanja. Teško je odrediti ciljeve bez poznavanja dugoročnih razvojnih i operativnih planova poduzeća. Stoga svaki neposredni cilj odlučivanja mora biti u skladu s dugoročnim strategijskih planovima. Najdragocjenije čime čovjek raspolaže pri odlučivanju jest mudrost - sublimat zna­nja i uma. Postoje dvije vrste mudrosti - filozofijska i praktična. Obje su vrlo važne za donošenje optimalne odluke. Filozofijska je mudrost konstantna (spoznaja istine o na­čelu), a praktična je varijabilna, gdje je potrebno poznavati specifična načela odlučiva­nja u različitim područjima. Tko je u stanju koristiti obje, taj je znalac, znanstvenik.

Za timsko odlučivanje važne su i odlike dobronamjernost i uviđavnost (spremnosti sposobnost poštovanja drugoga, popustljivost, moć praštanja). Pametni su oni rukovoditelji koji su uviđavni, koji mudro rasuđuju o predmetu odluke, pa su i dobili atribute: pametni, bistri, razumni, uviđavni, popustljivi Te su osobine darovi prirode, ali se mogu i naučiti, a katkad se mogu i simulirati (glumiti).

Pri odlučivanju je nezaobilazno još jedno svojstvo - vrsnoća (spretnost, okretnost dovitljivost). Tko ju posjeduje može poduzeti i postići gotovo sve što cilj zahtijeva, pravilne su odluke u korelaciji s praktičnom mudrošću i vrlinama njezinih nositelja. Strategijske odluke donose se na osnovi spoznaja, vještina i sposobnosti razumskog i na istini utemeljnog razmišljanja.

Uspješnost pregovaranja ovisi o stručnosti, sposobnosti, stilu komuniciranja i mnogim osobinama pregovarača. No, dobar pregovarač mora voditi računa o osobinamanaravi druge strane, treba joj se što je moguće više prilagoditi. Svaki pregovarač mora biti komunikativan, mora poznavati specifičnost predmeta o kojemu je riječ, a u slučaju zapreka treba pregovor držati otvorenim do sporazuma, tj. produljivati ga, a ne zatvarati. Prilikom priprema za pregovore, uz opću specijalističku osposobljenost, poučno je prikupiti informacije o predmetu pregovora, o tome čime raspolaže druga.

## 2.2. Nova uloga direktora

Objektivnim spoznajama i akcijama (znanošću i organizacijom) ljudi mijenjaju svijet i svijest o vlastitoj ulozi u pokretanju i uređivanju promjena u prirodi. Time se čovjek kao svjesno i djelatno biće izdiže iznad ostale prirode i postaje mjerom svih stvari. Djelatna uloga čovjeka zahtijeva savjesno i stručno obavljanje po­slova, što postaje zanimanjem, odnosno profesijom. Jedna od ključnih profesija u društvenim procesima jest ona menedžera, direktora. Ona je presudna za brži strategijski razvoj poduzeća i cjelokupnog gospodarstva. Stoga zahtijeva poseban profil i stil, odnosno odabrana svojstva osoba koje se nje prihvaćaju.

Profil direktora poduzeća sutrašnjice treba promatrati u dinamičnom razvoju go­spodarstva i društva. Osnovna mu je zadaća da predviđajući budući tijek razvoja, strate­gijski primijeni postignuća tehnologijskih inovacija te stvori nove prilike za povoljne po­slovne transformacije. Inovativni procesi traže visok stupanj inicijativnosti direktora u pokretanju razvojnih mogućnosti, podržavanju istraživačkog duha i poduzetničke at­mosfere te fleksibilnost u poslovanju i omogućavanje humanijih međuljudskih odnosa.

Vođenje i organiziranje poslovanja poduzeća sutrašnjice ostvaruju se na temelju koncepcija, strategijskih načela, poduzetničke filozofije, suvremenih metoda i tehnika "bioenergetičkog" organograma i informatičkog algoritma u procesima tehnologijskih i društvenih inovativnih promjena. To su procesi automatizacije i kibernetizacije privređivanja koji zahtijevaju inovirani profil direktora poduzeća. Čestitost i talent su na prvom mjestu sve ostalo se može naučiti uz odgovarajuće uvjete, programe i stimulanse. Znanja potrebna direktoru ne mogu se steći odjedanput; potrebno je kontinuirano obrazovanje za nove situacije. Stoga direktor sutrašnjice treba dobro ovla­dati znanjem vezanim uz inovirano poslovanje te uz management. To znači da bi direk­tor sutrašnjice trebao, uz diplomu odgovarajućeg fakulteta, polaziti i seminare za inovi­ranje znanja i vještina te poslijediplomski studij iz managementa.

Uspješan direktor mora poznavati: područje rada (djelatnost, branšu, poduzeće), specijalističke elemente poslovanja (monetarni, devizni, porezni, obrazovni i cjelokupni ekonomsko-financijski sustav), te sredinu u kojoj se poduzeće nalazi. On mora moći kreirati strategiju, definirati i rješavati probleme, voditi timove, komunicirati i ophoditi se s ljudima, odlučivati, uvjeravati, dokazivati i pregovarati, delegirati, kontrolirati, u poslu riskirati i preuzimati odgovornost. Da bi direktor besprijekorno obavljao široki i raznoliki dijapazon djelokruga rada, on mora biti: emotivno stabilan, strategijski kreati­van, praktično mudar, brz logičar, samouvjeren i nepokolebljiv kada je riječ o odabranoj metodi i poduzetničkom prijedlogu, vrsni vođa i koordinator timova u procesima rada, moralan, kulturan u ophođenju i demokratski nastrojen.

Ponašanje ljudi je rezultat nasljeđa, navika i djelovanja okoline (običaja), pa su razlike u ponašanju među ljudima velike i uvjetovane složenošću različitih vrsta podražaja i motivacija.

Sposobnost, povjerenje, energičnost, iskrenost, odgovornost i hrabrost su kva­litete koje menedžera čine vođom i redovno potiču pozitivne emocije ljudi u kritičnim situacijama, stvaraju atmosferu iskrenosti, motiviraju zajedničke ciljeve i interese. Prili­kom samoprocjene vlastite uspješnosti nije loše da menedžer obrati pažnju na slje­deće:[[15]](#footnote-16)

**1.** **Organizacijska aktivnost** - treba imati na umu da se organizirati može bolje i više, ali ne tako da se jave umor, nemir, panika i zabrinutost. Organizacijska ak­tivnost znači i planiranje poslova, koje treba rasporediti kao logičan niz postup­nih koraka u realizaciji. Treba poći od pregleda problema, analize činjenica, ra­spoređivanja i grupiranja činjenica, ali i predvidjeti činitelje i standarde iz­vršenja.

**2.** **Umna energija** omogućuje da se posao učini zanimljivim, tj. da se uklone umni zamor, ili čak osjećaj bespomoćnosti. Uklanjanje emocionalnih smetnji i konfuz­nosti omogućuje koncentraciju na predmet rasprave i rješavanje problema. Važan kriterij uspješnosti menedžera mjeri se stupnjem usredotočenja pozorno­sti na predmet razmatranja.

**3. Tjelesna kondicija** je menedžerima nužna jer poslovi koje obavljaju iziskuju veće umne i tjelesne napore. Stoga je potrebno voditi računa o smetnjama u rad­noj sredini (rasvjeta, boje, buka, položaj radnog stola) i uklanjati ih. Menedžeri­ma koji više borave u zatvorenim prostorima i u sjedećem stavu, potrebne su tjelesne vježbe, šetnje na svježem zraku, sportska rekreacija, izlasci, nužna je povremena liječnička kontrola.

# 3. STILOVI USPJEHA I OBRAZOVANJE ZA INOVATIVNI MANAGEMENT

Stil je odabir ponašanja s obzirom na posao koji se obavlja, a izabire se na način da može omogućiti uspjeh u poslu. Kada se radi o inovativnom managementu, uspjeh leži u načinu donošenja odluka i načinu reagiranja na tuđe odluke. Postoji više različitih stilova, a razlikuju se:

a) stil znanstvenika, čiji su potezi i mišljeni strategijom,

b) vojnog stratega, koji vuče poteze s obzirom na poteze protivnika,

c) umjetnika, koga karakteriziraju estetički potezi i

d) političara, kome su impulsi pobornika i protivnika poticaj za odlučivanje.

U nastavku su prezentirana četiri bitna stila, odnosno četiri aspekta orijentacija što različitim putevima vode uspjehu: a) poduzetnički stil managementa, b) inovativni stil, c) informacijski i d) koordinativni stil.

**Poduzetnički stil managementa**

Menedžersko-poduzetnički stil karakterizira poduzimanje radikalnih koraka u poslo­vanju. Gradi se promišljenom strategijom kojom se uočavaju i koriste poslovne prilike. Poduzetnički stil ide na uspjeh preko rizika, a temelji se na strategijsko-planskim predviđanjima s realnim izgledima na provedivost. U sebi nosi mnoštvo suprotstavljenih sti­lova, kao što su: rizik, užitak, odmjereno pregovaračko ophođenje, osmišljeno pro­vođenje, hladnokrvno pogađanje i nadmudrivanje s partnerima, te tihi, uporni i strpljivi rad i postupnu realizaciju. Ako se zbog prevelikog rizika dogodi neuspjeh, manager ovo­ga stila hrabro ga podnosi. Uči i na neuspješnim potezima i, što je najvažnije, zna iz neuspjeha izići kao pobjednik, jer i iz neuspjeha crpi izvor motivacije. Poduzetnički stil sadrži odlučnost u ostvarivanju zadanih ciljeva, zagrijava surad­nike entuzijastičkim vjerovanjem u uspjeh. Takav je manager samopouzdan, vjeruje da se svi problemi mogu uspješno riješiti, i svi poslovi kojih smo se latili - izvršili. Poduzetnički stil karakterizira unutarnja dinamičnost, te pribranost, spokojnost i duhovitost u ponašanju.[[16]](#footnote-17)

**Inovativni stil managementa**

Menedžersko - inovativni stil, u užemu smislu, jest sposobnost osmišljenog prona­laženja varijacija za ostvarenje cilja, tj. kreiranje novih ideja i inovativnih procesa, čime se iz suradnika izvlači maksimum spretnosti i znanja. Spoj novih metoda i entuzijazma postiže uvjerljivost u pridobivanju ljudi za preuzimanje rizika. Konvencionalne ideje, stare navike i intuicija, bez inoviranja znanja, završavaju neuspjehom za koji je odgovo­ran menedžer. Menedžer ovoga stila je intelektualno ra­doznao.[[17]](#footnote-18)

**Informatički stil managementa**

Menedžersko-informatički stil zahtijeva od direktora aplikaciju analitičkog instru­mentarija u menedžmentu na temelju informatičke tehnologije, što omogućuje smanjenje hijerarhije u organizacijskoj strukturi. Informatička organizacija i inovativni management strukturirani su oko ciljeva i strategijskog plana poduzeća, rukovoditelji us­postavljaju veze preko povratnih informacija (rad na kompjutoru), što uspoređuje posti­gnute i očekivane rezultate. Menedžeri ovoga stila stvaraju informatičku organizaciju što nadilazi tip naredba - kontrola, ona zahtijeva više specijalista s osobnim odgovornostima, više projektnih ti­mova, što smanjuje potrebe za savjetnicima bez odgovornosti. Brzina protoka informa­cija i konvertiranje podataka traži više informatičkih programera i analitičara, novih specijalističkih kadrova za informatičku tehnologiju, što iziskuje novi stil koordiniranja informatičara. Informatički management u uvjetima primjene informatičke djelatnosti traži novi tip direktora i ostalih razina rukovoditelja. U ovom stilu posebnu važnost imaju kompjutorizacija i informatička djelatnost pri odlučivanju, a po­gotovu pri donošenju odluka o investicijama.[[18]](#footnote-19)

**Koordinativni stil managementa**

Za ovaj je stil karakteristična sposobnost direktora u razrješavanju sukoba među su­radnicima. Menedžer - koordinator, dakle, mora znati metode, mora vladati situacijom, ali i poznavati sebe i suradnike, osobine i način ponašanja ljudi. Analiza sustava vrijed­nosti može direktoru pomoći u nadvladavanju nepoželjne tendencije i njena kanaliziranja u željenom pravcu.[[19]](#footnote-20)

Rješavanje niza pitanja i problema zahtijeva suvremenu i efikas­nu organizaciju rada. Direktor u organizaciji rada ima ulogu usmjeravanja i dovođenja u sklad sljedećih činitelja:

* planova razvoja,
* hirova tržišta,
* rad suradnika,
* tehnoloških zadataka i procesa,
* utjecaja različitih sustava poslovanja,
* interese radnika,
* proizvodnih odnosa i
* financijskih i pravilnih propisa.

Kako bi bio uspješan u svom poslu, direktor mora kreirati i voditi istraživački projekt kojima će naći nova inovativna rješenja na novonastale promjene i probleme. Ostvarivanje uloge direktora ovisi o metodama rukovođenja, delegiranju funkcija, načinu odlučivanja i o odnosima s brojnim strukturama u organizaciji ra­da. Za realizaciju načela potrebno je odrediti ciljeve razvoja, strategiju planiranja i politiku realizacije na temelju analize i informacija. Sposobnost rukovođenja, utjecajnost, umna živost, odnos prema imovini, zdravstveno stanje i emotivna uravnoteženost glavne su karakteristike direktora koje utječu na uspjeh poduzeća.

## 3.1. Obrazovanje za management

Tipologija programa kontinuiranog obrazovanja managera može se izvaditi, kako bi se izveli i konkretni okvirni modeli obrazovanja i sustav napredovanja direktora po­duzeća. U izradi tipologije modela programa direktora i njihove verifikacije u stvaralačkoj praksi pošlo se od: 1) razmatranja svjetskih iskustava u obrazovanju direktora; 2) anali­ze stanja kod nas uz osvrt na potrebe; 3) smjernica programa usavršavanja, osposoblja­vanja i inoviranja znanja rukovodećih kadrova za sadašnje i buduće potrebe obrazo­vanja; 4) mogućnosti realizacije predloženoga programa.

Izrada i primjena suvremeno koncipiranog i znanstveno utemeljnog sustava profesijskog razvoja direktora (specijalističkog obrazovanja, usavršavanja, osposobljavanja i promoviranja) u poduzeću pretpostavlja:

a) povećanu motiviranost kadrova za vlastiti profesijski razvoj i usklađenije inter-kadrovske odnose;

b)imenovanje i raspored kadrova na poslove i funkcije prema kriterijima znanja i sposobnosti (uz više demokracije i manje promašaja u kadrovskoj politici);

c) uspješnije i odgovornije obavljanje rukovodećih funkcija;

d) efikasniji razvoj tehnologije, organizacije i ukupnoga tržišnog poslovanja, kao i brže uklapanje u međunarodni tijek privređivanja.[[20]](#footnote-21)

Primjena izrađenih programa obrazovanja direktora omogućit će uspješniji razvoj vodećih kadrova i organizacije poduzeća. Također, zbog nepredvidivog tržišta i kretanja ponude i potražnje, edukacija inovativnog managera neizbježna je i potrebna kako bi poduzeće ostalo konkurentno.

## 3.2. Uloga direktora u inovativnom managementu

Budući da je uloga rukovodstva u poduzeću izmijenjena, drukčiji je i položaj direk­tora. Stoga direktor poduzeća, uz povećana ovlaštenja i odgovornost, preuzima rizik o razvoju poslovanja i vlastite karijere. Djelokrug rada suvremenog direktora poduzeća sastoji se od sljedećih prava (ovlaštenja) i dužnosti:[[21]](#footnote-22)

* organizira rad poduzeća,
* rukovodi poslovanjem poduzeća,
* samostalno odlučuje o procesima rada i poslovanja,
* zastupa poduzeće pred dragima,
* odgovara za zakonitost rada poduzeća.

Direktor je u poslovanju samostalan, no dio ovlaštenja i odgovornosti može dodijeliti suradnicima, rukovoditeljima, dok ukupnu odgovornost ne može delegirati nikome. Ukupno vođenje i rukovođenje poslovima naziva se funkcionalnim managementom, te ujedinjuje: istraživačko - razvojni management, marketing - mana­gement, kadrovski management, juridički management, informacijski manage­ment, projektni management, financijski management.. Uspješna koordinacija svih dijelova znaci uspje­šno rukovođenje poduzećem i dobro obavljen posao direktora i rukovoditelja.

**Istraživačko – razvojni management**

Inovacije, racionalizacije i izume treba posebno stimulirati jer povećavaju ekonomičnost, proizvodnost, kvalitetu i rentabilnost: inven­tivnost treba planirati, stimulirati i motivirati, razvoj treba planirati na temelju inovacija i znanstvenih osnova. Informatizacija je napravila zaokret u tehnologijskom i gospodarskom razvoju svijeta zbog čega se trenutno doba na­ziva dobom informatizacije.

Tehnologijske promjene nose nova znanja, pa traže i nove programe obrazovanja, novu strategiju razvoja i novu kulturu življenja, razvoj demokratizacije i internacionali­zacije, kao i porast intelektualnih usluga i upravljačke tehnologije. Čovjek sve više posta­je gospodarom prirode, ali budućnost ovisi o boljem razumijevanju prirodnih i humanih mogućnosti i ograničenja. Iz navedenoga proizlazi i potreba stvaranja jakoga managementa, koji bi, uz nova znanja i poduzetnički duh, povukao takva gospodarstva iz krize.[[22]](#footnote-23)

**Marketing – management**

Tržišna inovacija trenutnog doba jest pojava marketinga kao djelatnosti što se bavi proizvodom, promocijom, prodajom i cijenom roba na tržištu. Danas je sve veća udaljenost između proizvođača i potrošača roba, a smanjenje te daljine na tržištima postiže se komunikacijskim sredstvima, no riječ je uglavnom o jednosmjernoj komunikaciji. Važan je i pot­reban je dijalog s potrošačem, odnosno dvosmjerna informacija u tržišnim komunika­cijama. Tu ulogu preuzima marketing, kojemu je zadaća razmjena informacija radi prilagođavanja između poduzeća (proizvođača) i potrošača na tržištu.

Kada se utvrde strategijski planovi na temelju impulsa izvana, marketingom se, pre­ko distributivne mreže i istraživanja potreba potencijalnih kupaca, razrađuju programi prema unutarnjim mogućnostima i spremnosti za poduzimanje rizika. Funkcije marke­tinga u užem smisla jesu: istraživanje tržišta, propaganda, planiranje tržišta, una­pređivanje prodajne i servisne mreže, upravljanje tržištem, prihvat i obrada ponuda, prijem narudžaba kupaca, praćenje narudžaba, provjera kreditne sposobnosti za krediti­ranje kupaca, kalkuliranje cijena u odnosu prema troškovima, dobit i konkurenciju, pro­moviranje proizvoda na tržištu, određivanje rokova isporuke, kontrola termina planova, kontrola kvalitete i skladišta (materijala i roba) i, kao završni čin, naplata.[[23]](#footnote-24)

**Kadrovski management**

Važno je i pitanje kakav je od­nos čovjeka prema radu, jer je nepobitna činjenica da kad je čovjek iz bilo kojeg razloga na poslu nezadovoljan i ogorčen, učinak na posao je jednako negativan. Isto tako, dobro raspoloženje i spremnost za rad djeluju pozitivno.

Novi se horizonti u stimuliranje proizvodnosti otvaraju tek prihvaćanjem koncepcije human relations (međuljudskih odnosa), a proizvodnost i profit su vodilje svakog projekta i poduzeća. Potrebno je više istraživačkih rezultata, zajedničkih rasprava, dogovora o svim životnim pitanjima, osobito o koncipiranju i trendovima razvoja ka­drovske politike kao određujućem činitelju razvitka, kako bi kadrovski management imao pozitivne učinke.

**Juridički management**

Djelo­krug i samostalnost direktora u obavljanju poslova ograničena je zakonima i propisima, direktora imenuju, ili preimenuju predstavnički organi vlasnika poduzeća. Pritom mu se definiraju i ovlasti i sklapa se s njim ugovor, čime se on angažira za vođenje poduzeća. Određuje mu se kompetencija, ali se traži ekspertni autoritet - rukovodilačka sposobnost i vještina upravljanja, unapređivanja i uvećanja imovine podu­zeća unutar zakona, što mu daje veliku titulu ali i odgovornost.

Juridički management je specifičan oblik funkcijskog managementa. Premda zalazi u područje kadrovskog (raspored, odnosi, stimulacija kadrova) i financijskog (upravlja­nje imovinom), on ima svoje čvrsto uporište u pravnom aspektu reguliranja odnosa i od­govornosti. S druge strane, kodekse, ugovore i reguliranje odnosa mogli bismo tretirati kao metodologijski instrumentarij, iako oni to a priori nisu, jer ih treba kreirati i pomoću njih upravljati najsloženijim i najosjetljivijim procesima u poduzeću - radnim odnosima, odnosima u raspodjeli i procesima ostvarivanja elementarnih ljudskih prava.[[24]](#footnote-25)

**Informacijski management**

Djelovanje znanosti i brzi razvoj novih tehnologija dovelo je suvremeni svijet u proces nezaustavljivih i konstantnih promjena. Elektronika, infor­matika i kibernetika u svojoj su se relativno kratkoj povijesti razvijali vrlo dinamično: brzi­na numeričkih operacija u posljednjih se četrdeset godina povećala šest tisuća puta, pot­rebna potrošnja električne energije se pritom smanjila dvadeset puta, a snaga i kapacitet računala povećali su se tisuću puta.

Dosadašnji industrijski razvoj temeljio se na preradi i uporabi energetskih i sirovinskih izvora, zbog čega je dalji razvoj postao upitnim, kada se shvatilo da su ti resursi
ograničeni, a da je njihovo iskorištavanje dovelo do takva zagađenja planete da je i njen opstanak neizvjestan. Izlaz je u novim tehnologijama koje se temelje na obnavljanju sirovina koje se koriste i na racionalnoj potrošnji energije.[[25]](#footnote-26)

**Projektni management**

Projek­tima treba upravljati po fazama, a svaku fazu povjeriti odgovarajućem rukovoditelju. Projekt je pothvat ili operacija (prema W.A. Delenciju, 1988), a može se podijeliti u tri različite faze kojima se međusobno preklapaju početak, sredina i kraj. Riječ je o pla­niranju i organiziranju pothvata (prva faza), proizvodnji podobnoj za isporuku (druga faza) te završetku projekta (treća faza). Elementi upravljanja - planiranje, organiziranje, usmjeravanje i nadzor - u svakoj su fazi drukčije razvrstani, prema potrebama konkretne situacije.[[26]](#footnote-27)

**Financijski management**

Novcem započinje i za­vršava proizvodni ciklus: financije znače pribavljanje, rukovanje, transakciju, gospoda­renje i trošenje novčanih sredstava. Upravljanje financijama potražuje i uključuje politiku, mjere i tehnike novčanog prometa u poduzeću i na financijskom tržištu, te tržište kapi­tala. Tržište kapitala podrazumijeva raspoložive sume novca koje cirkuliraju u čistomu novčanom obliku ili vrijednosnim papirima, a poduzeće svoju poslovnu aktivnost za­počinje i završava novčanim tokovima pa je stoga neizbježno voditi kvalitetan i precizan financijski management.

# ZAKLJUČAK

Ekonomija i management se često poistovjećuju: kako je ekonomija dio managmenta tako je i managment dio ekonomije, što se pokazuje kao dobar stil rukovođenja i način gospodarenja u stvaranju profita. S aspekta znanosti i prakse, management je krajnje složena disciplina i umijeće procesa upravljanja i rukovođenja organizacijom poduzeća, također uključuje znanosti o poslovnosti i poduzetničku strategiju privređivanja. Management je uvjetovan kulturom, tradicijom, vrijednostima i navikama društva te se i definira različito. To je hijerarhijski vrh - grupa viših rukovoditelja o kojima ovisi opstanak, razvoj i uspjeh poduzeća pa nije čudno što je direktor (manager) kao ekspo­nent managementa postao profesija.

Za poduzetništvo su najbitniji ljudi i ideje, a zatim novac i prihvaćanje rizika. Na tržištu, poduzetnici osmišljavaju model, hvataju svaku priliku, an­gažiraju kadrovske i financijske potencijale i preuzimaju rizik, polazeći od zadovoljenja potreba tržišta (potražnje) i vlastitih interesa (profita). Put do uspjeha je vrlo težak, ali i nerealan bez nositelja ideja i

inovacije. Poduzetništvu je zadatak da trgne iz pospanosti i tromosti postojeći mehanizam organizacije, da ga inovira i una­prijedi, čime poduzeća stječu ugled i poslovnu odgovornost za dalji razvoj.

Svakom poduzeća cilj je opstati i razviti se što je bolje moguće, a da bi u tome poduzeće uspjelo mora se inovirati, a pritom i riskirati te tako naučiti strategiju inovativnog managementa.

Za strategiju inovativno-poduzetničkog managementa bitno je ostvariti strategijsku svijest rukovodećeg tima, što je u korelaciji između hijerarhijskog statusa i uspješnosti vođenja strategije razvoja u poduzeću. Za organizaciju i management termin strategija znači vještinu projektiranja ključnih odluka i konstruiranja izlaza iz situacije u želje.

Uspješnost pregovaranja ovisi o stručnosti, sposobnosti, stilu komuniciranja i mnogim osobinama pregovarača. No, dobar pregovarač mora voditi računa o osobinamanaravi druge strane, treba joj se što je moguće više prilagoditi. Svaki pregovarač mora biti komunikativan, mora poznavati specifičnost predmeta o kojemu je riječ, a u slučaju zapreka treba pregovor držati otvorenim do sporazuma. Koncepcija obrazovanja rukovoditelja, suradnika i radnika čini okvir za organiza­cijske promjene na svakom području.

Profil direktora poduzeća sutrašnjice treba promatrati u dinamičnom razvoju go­spodarstva i društva. Osnovna mu je zadaća da predviđajući budući tijek razvoja, strate­gijski primijeni postignuća tehnologijskih inovacija te stvori nove prilike za povoljne po­slovne transformacije. Inovativni procesi traže visok stupanj inicijativnosti direktora u pokretanju razvojnih mogućnosti, podržavanju istraživačkog duha i poduzetničke at­mosfere te fleksibilnost u poslovanju i omogućavanje humanijih međuljudskih odnosa. Sposobnost, povjerenje, energičnost, iskrenost, odgovornost i hrabrost su kva­litete koje menedžera čine vođom i redovno potiču pozitivne emocije ljudi u kritičnim situacijama, stvaraju atmosferu iskrenosti, motiviraju zajedničke ciljeve i interese.

Direktor je u poslovanju samostalan, no dio ovlaštenja i odgovornosti može dodijeliti suradnicima, rukovoditeljima, dok ukupnu odgovornost ne može delegirati nikome. Uspješna koordinacija svih dijelova znaci uspje­šno rukovođenje poduzećem i dobro obavljen posao direktora i rukovoditelja.

# LITERATURA

Brekić, Jovo. *Inovativni management, prvo kolo druga knjiga*. NIP «Alinea», Zagreb 1994.

[www.maturski.org](http://www.maturski.org/)

1. Brekić, Jovo. *Inovativni management, prvo kolo druga knjiga*. NIP «Alinea», Zagreb 1994., str. 9 [↑](#footnote-ref-2)
2. Brekić, Jovo. *Inovativni management, prvo kolo druga knjiga*. NIP «Alinea», Zagreb 1994., str. 9 [↑](#footnote-ref-3)
3. Brekić, Jovo. *Inovativni management, prvo kolo druga knjiga*. NIP «Alinea», Zagreb 1994., str. 9 [↑](#footnote-ref-4)
4. Brekić, Jovo. *Inovativni management, prvo kolo druga knjiga*. NIP «Alinea», Zagreb 1994., str. 10 [↑](#footnote-ref-5)
5. Brekić, Jovo. *Inovativni management, prvo kolo druga knjiga*. NIP «Alinea», Zagreb 1994., str. 11 [↑](#footnote-ref-6)
6. Brekić, Jovo. *Inovativni management, prvo kolo druga knjiga*. NIP «Alinea», Zagreb 1994., str. 11 [↑](#footnote-ref-7)
7. Brekić, Jovo. *Inovativni management, prvo kolo druga knjiga*. NIP «Alinea», Zagreb 1994., str. 17 [↑](#footnote-ref-8)
8. Brekić, Jovo. *Inovativni management, prvo kolo druga knjiga*. NIP «Alinea», Zagreb 1994., str. 22 [↑](#footnote-ref-9)
9. Brekić, Jovo. *Inovativni management, prvo kolo druga knjiga*. NIP «Alinea», Zagreb 1994., str. 38 [↑](#footnote-ref-10)
10. Brekić J., op.cit., str 47. [↑](#footnote-ref-11)
11. Brekić J., op.cit., str. 66. [↑](#footnote-ref-12)
12. Ibidem, str. 67. [↑](#footnote-ref-13)
13. Ibidem [↑](#footnote-ref-14)
14. Ibidem [↑](#footnote-ref-15)
15. Brekić J., op.cit., str. 104-105. [↑](#footnote-ref-16)
16. Brekić, J. op.cit., str. 110. [↑](#footnote-ref-17)
17. Ibidem, str. 111. [↑](#footnote-ref-18)
18. Brekić, J. op.cit., str. 111. [↑](#footnote-ref-19)
19. Ibidem [↑](#footnote-ref-20)
20. Brekić, J. op.cit., str. 191. [↑](#footnote-ref-21)
21. Ibidem, str. 158. [↑](#footnote-ref-22)
22. Brekić, J. op.cit., str. 160. [↑](#footnote-ref-23)
23. Ibidem, str. 162. [↑](#footnote-ref-24)
24. Brekić, J. op.cit., str. 171. [↑](#footnote-ref-25)
25. Ibidem, str. 176. [↑](#footnote-ref-26)
26. Ibidem, str. 186. [↑](#footnote-ref-27)