

**Sveučilište J.J. Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku**

**Prof.dr.sc. Sanja Pfeifer  
Menadžment**

**skripta**

**Osijek, rujan 2006. godine**

Ove su bilješke namijenjene studentima Ekonomskog fakulteta u Osijeku, kao **vodic kroz obaveznu literaturu kolegija «Management»**. Ovaj dokument **ne zamjenjuje obaveznu literaturu**, vec prati i objedinjuje predavanja, vježbe, seminar i obaveznu literaturu. Kopiranje i elektronsko umnažanje ovog dokumenta dozvoljeno je studentima Ekonomskog fakulteta u Osijeku. Sva autorska prava pridržana prema Zakonu o zaštiti autorskih prava.

Iako je u ove nastavne materijale uloženo puno vremena, neke greške postaju ocite tek «svježim» citateljima. Eventualne komentare koji mogu poboljšati tehnicku ili koncepcijsku ispravnost ovog dokumenta uputiti na email: [pfeifer@efos.hr](mailto:pfeifer@efos.hr)  
Zahvaljujem na tehnickoj podršci i pomoci studentima: Ivani Dragušici, Marini Jeger i Željku Petrovicu.

# SADRŽAJ

1. Menadžment.....	2
2. Menadžment u povijesnoj perspektivi.....	9
3. Menadžment i okolina .....	20
4. Planiranje .....	29
4.1. Ciljevi .....	37
4.2. Odlucivanje .....	46
5. Organiziranje .....	58
5.1. Organizacijski dizajn .....	61
6. Upravljanje ljudima .....	82
7. Vodenje i motiviranje .....	96
7.1. Vodenje .....	97
7.2. Motiviranje .....	107
7.3. Upravljanje promjenama.....	121
7.4. Upravljanje grupama .....	129
8. Kontrola .....	141
8.1. Financijska kontrola.....	148
9. Upravljanje operacijama .....	153

# 1. Menadžment

## Što je i zašto je važan menadžment?

Ljudi najveći dio svog života provedu u nekom obliku organizacije: od obiteljske zajednice, preko vrtica, škole i fakulteta, vjerske, sportske organizacije do poduzeća. Organizacije im omogućuju postizanje ciljeva koje ne mogu postići kao pojedinci. Postoje ciljevi koje je moguće ostvariti samo udruživanjem napora pojedinaca – poput izgradnje mosta; održavanja dramske predstave, snimanja filma i sl. Ciljevi se mogu ostvariti racionalnom ili neracionalnom uporabom stvari, ljudi i ideja. Skup strukturiranih znanja kojima se koordinira rad pojedinaca i ograničenih resursa u funkciji ostvarenja izabranih ciljeva, na efikasan način; naziva se menadžmentom.

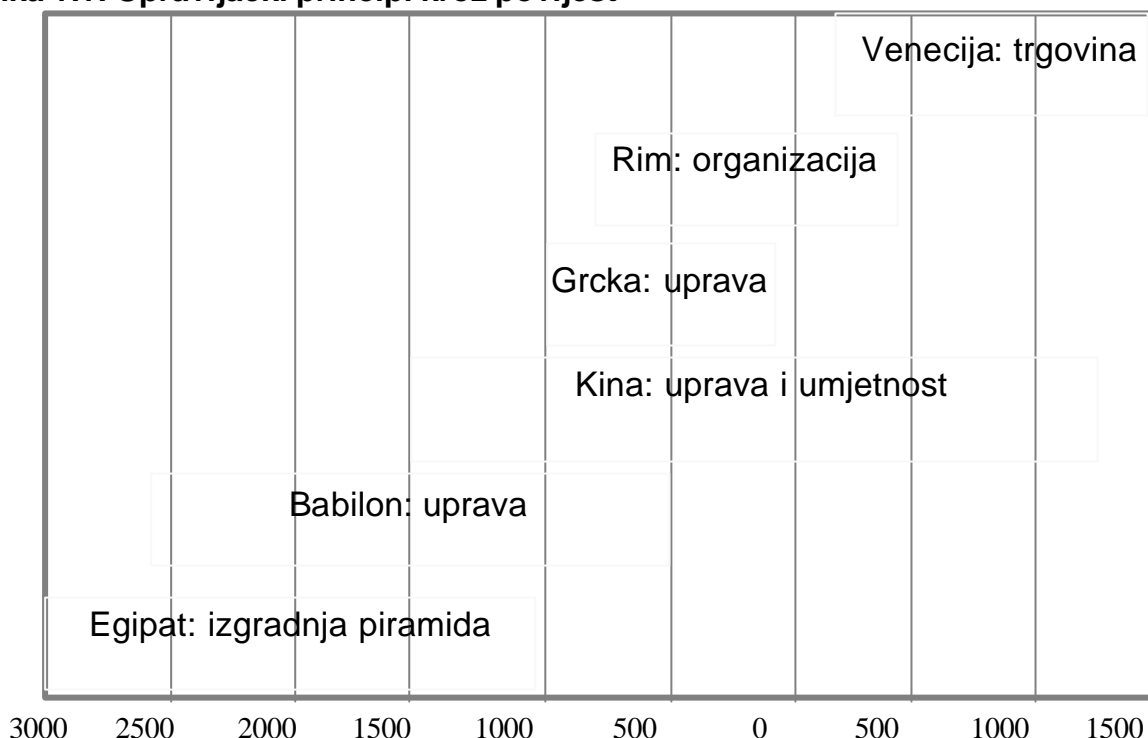
Tradicionalna definicija menadžmenta podrazumijeva koordinaciju ljudskih, tehničkih i financijskih resursa potrebnih za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Menadžment je zadužen za pribavljanje resursa (ljudi, materijala, tehnologije, financija) koji su neophodni da bi se obavio nekakav posao. Menadžment dizajnira zadatke i organizira način na koji će se posao obaviti. On osigurava koordinaciju pojedinačnih zadataka i poslova, kao i fokusiranost na svrhu ili razlog postojanja organizacije. Ukratko: **menadžment podrazumijeva odgovornost za performance; odgovornost za postizanje organizacijskih ciljeva**, angažiranjem resursa koji prelaze granice osobnih resursa. Organizacije postoje da bi se obavili zadaci koji ne mogu biti izvedeni bez koordiniranih napora; a menadžment je razvijen da bi se pojedinci ili grupe ljudi učinili odgovornima za performance i uspjeh koordiniranih napora u organizacija.

Postoje mnogobrojne definicije pojma menadžment no jedna od najzanimljivijih je definicija Margaret Parker Follet prema kojoj se menadžment poistovjećuje sa "umjetnošću obavljanja poslova - putem, uz ili posredstvom - drugih ljudi."

Iako su organizacije i menadžment nerazdvojni pojmovi, koji se provlače kroz povijest, menadžment kao znanost razvija se tek od početaka 20. stoljeća, dok je pojam organizacije u uporabi već tisućama godina. Prvi oblici organizacije javili su se čak i prije pojave prvih civilizacija. Tako su npr. prvi veliki lov praljudi mogli izvesti tek koordinacijom, planiranjem, organiziranjem i podjelom uloga. Egipatske piramide, primjer su velike organizacije u kojoj je koordiniran rad arhitekata, inženjera, robova. Radovi tog razmjera nisu mogli biti obavljani bez planiranja i usmjeravanja, kontrole, te su stoga preteča i rani tragovi menadžmenta kao sistematiziranog skupa funkcija ili uloga.

Menadžment se razvijao paralelno sa razvitkom ljudskog društva, te su neki od osnovnih menadžerskih principa utemeljeni već pojavom prvih velikih civilizacija. Slikom 1.1 prikazan je doprinos drevnih kultura suvremenom menadžmentu. Egipatska je civilizacija ostavila u naslijeđe principe centraliziranog upravljanja. Babilonska kultura odnosno Hamurabijev zakonik identificirao je inventurni sustav; sadržaj radnog naloga; odnos minimalne i maksimalne zarade. U Starom Zavjetu moguće je također pronaći elemente menadžment teorije: Mojsijev izlazak iz Egipta zahtijevao je plan, organizaciju, delegiranje, određenu kulturu ponašanja i izvještavanja. Konfucije je definirao standarde moralnog ponašanja vođa. Grčka je civilizacija testirala gotovo sve i danas poznate principe i oblike organiziranja i upravljanja; postavila temelje demokracije itd.

**Slika 1.1: Upravljački principi kroz povijest**



Upravljanje Rimskim carstvom i prikupljanje poreza na tri kontinenta, svjedoci o razvijenosti rimske državne uprave. Danas se smatra da je Rimsko carstvo oblikovalo tzv. centralistički upravljački sustav sa strogom hijerarhijom, te cvrstom birokratskom upravom te je tako bilo preteca kasnijeg korporativnog ustroja. Venecija je ostavila doprinos u razvoju menadžmenta oblikovanjem 4 principa vodenja svoje trgovačke djelatnosti: izgradnjom povjerenja, jedinstva, ciljeva, vodstva. Drevne kulture suocavale su se sa vecinom suvremenih menadžerskih i organizacijskih izazova: postavljanja organizacijskih ciljeva, principa, kooperacije, delegiranja, raspona kontrole, efikasnosti, efektivnosti, standarda rukovodenja i sl.

Kompleksnost pojma menadžment proizlazi iz širokog spektra uporabe ovog pojma. Uobicajene asocijacije vezane uz pojam menadžmenta su organizacija, upravljanje, administracija, rukovodstvo (korijen vuče iz latinskog jezika: lat.manus = ruka - rukovodenje). Ovaj se pojam koristi i za imenovanje:

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| Procesa -               | vodenja organizacija, upravljanja;                           |
| Funkcija -              | planiranja, koordiniranja, kontrole; organiziranja; vodenja; |
| Vještina -              | komunikacija, motivacija;                                    |
| Znanstvene discipline - | strukturirani sadržaj i metode;                              |
| Profesije -             | osobe koja je odgovorna za rezultate poduzeca.               |

Evolucija menadžerskih znanja prošla je dug put; tijekom kojeg se isprepletala organizacijska i upravljačka dimenzija.

## Definicija menadžmenta

Danas se menadžment definira kao sistematičan način usmjeravanja pojedinaca, grupa, poslova i operacija s ciljem ostvarivanja imenovanih organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju.

Suvremeni menadžeri u principu obavljaju tri zadatka:

1. Usmjeravaju (upravljaju) poslove i organizacije
2. Usmjeravaju (upravljaju) ljude
3. Usmjeravaju (upravljaju) operacije (proizvode ili usluge)

Temeljna je svrha menadžmenta koordinacijom napora pojedinaca, omogućiti **ostvarenje ciljeva na uspješan način**.

Pojam uspješnosti se mijenjao ovisno o vremenu i prostoru.

Peter Drucker smatra da je korijen uspješnosti zadovoljenje 2 kriterija:

- ✍ **Efikasnosti:** doing thing right: činjenja stvari na pravi način, ekonomično, s minimalnim utroškom resursa;
- ✍ **Efektivnosti:** doing the right things: izbora pravih stvari (ciljeva) koje treba napraviti, izbora pravih alternativa koje rješavaju ili otklanjaju problem ili izvor prijetnje, ili poduzecu maksimiraju šanse za dobrobit.

Višak efikasnosti ne može nadoknaditi manjak u efektivnosti. Višak efekata također ne mora voditi boljoj efikasnosti. Inzistiranje na uštedama u uredskom inventaru, rijetko kada rezultira većim zadovoljstvom klijenata ili kupaca. S druge strane, izbor višestrukih ciljeva može rezultirati raspršivanjem znanja i resursa.

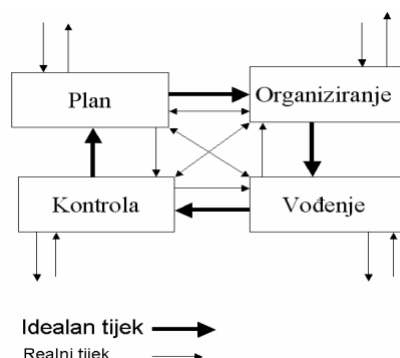
Menadžment kao proces, obuhvata skup specifičnih aktivnosti koje nazivamo funkcijama menadžmenta.

Funkcije menadžmenta su :

- ✍ **Planiranje:** izbor ciljeva i predodređivanje očekivanih količina i kvalitete poslova koje treba učiniti
- ✍ **Organiziranje:** specificiranje načina i sredstava za obavljanje svakog planiranog posla
- ✍ **Vodenje i motiviranje:** stimuliranje djelatnika na ostvarenje očekivanih rezultata
- ✍ **Kontroliranje:** vrednovanje odgovaraju li realizirani poslovi očekivanjima u količini i kvaliteti
- ✍ **Upravljanje ljudskim resursima:** najnovija funkcija menadžmenta koja se odnosi na privlačenje, održavanje i kompenziranje djelatnika.

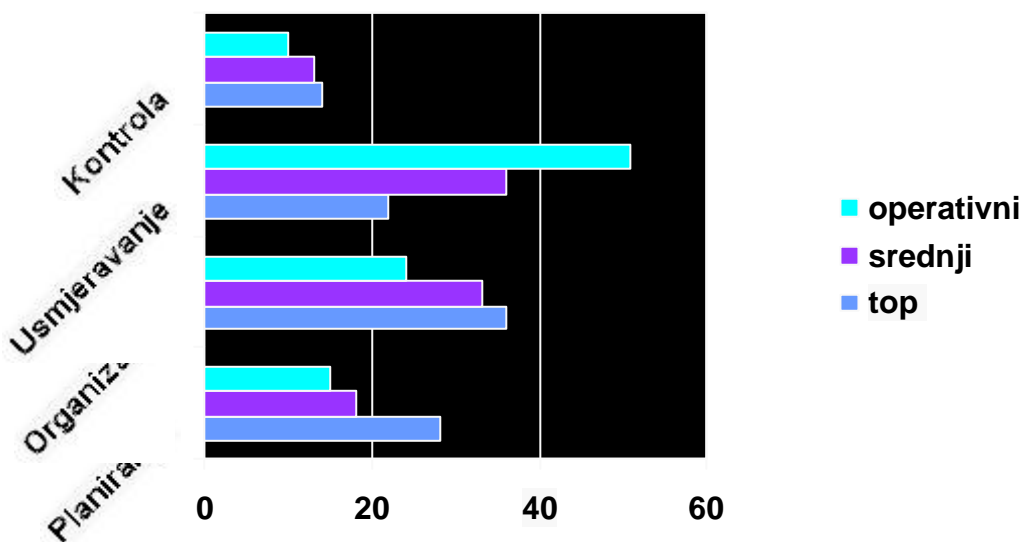
Slikom 1.2 predstavljene su funkcije menadžmenta. Idealno bi bilo kada bi menadžment kretao od plana; nakon čega bi se alocirali resursi i načini obavljanja plana; uz vodenje računa o stimulaciji; a nakon čega bi se na temelju kontrole vrednovali učinci. No u praksi: realni model menadžment procesa nije ovako logičan i sučestan; već se mnoge funkcije odvijaju simultano, te ciklički ponavljaju.

**Slika 1.2: Funkcije menadžmenta**



Proces menadžmenta je složen i sekvencioniran. Teorijski, idealan tijek procesa menadžmenta, događa se kada aktivnosti slijede jedna drugu odnosno kada se izvode jedna za drugom bez vraćanja i preklapanja. U realnosti aktivnosti često idu paralelno i nasumično. Planiranjem se određuju dimenzije organiziranja, no organizacijom se utvrdi potreba za dodatnim planiranjem i sl. Pojedine aktivnosti, odnosno pojedine funkcije u ovom procesu imaju različit prioritet na različitim razinama menadžmenta (vidi sliku 1.3).

**Slika 1.3: Menadžerske funkcije prema razini upravljanja**



Top menadžeri trebali bi najveći dio svoga vremena rezervirati za organizaciju i planiranje, dok bi operativne razine menadžmenta najviše vremena trebale provoditi u usmjeravanju, te organiziranju određenog broja djelatnika koje direktno nadgledaju.

## Tko su menadžeri?

Menadžer je osoba odgovorna za izvršenje organizacijskih ciljeva, uz korištenje funkcija menadžmenta. Iskustveno je pravilo da su menadžeri osobe koje ostvaruju organizacijske ciljeve za koje su potrebni resursi koji prelaze granice samostalnog rada.

Postoji nekoliko osnovnih razina odgovornosti za postavljanje i izvršenje organizacijskih ciljeva. Te su razine sljedeće:

1. **Operativni (tehnicki) menadžeri:** menadžeri prve linije: nadglednici, predradnici, (jedina razina menadžmenta koja ispod sebe kao podređene ima djelatnike a ne menadžere).
2. **Srednji (takticki) menadžeri:** jedna ili više razina menadžmenta koji odgovaraju i balansiraju zahtjeve njihovih superordiniranih menadžera i mogućnosti izvršenja njihovih subordiniranih razina
3. **Top menadžeri:** odgovorni za uspjeh cjelokupne organizacije i njene kontakte sa okolinom. Nemaju nadređene, već samo podređene menadžere.

Osim gore navedene tipologije menadžeri se razlikuju i prema području posla za koju su odgovorni, te je moguće razlikovati:

1. Funkcionalne menadžere: odgovaraju za samo jednu organizacijsku aktivnost, primjerice financijski direktori, komercijalni direktori i sl.
2. Generalne menadžere: odgovaraju za sve aktivnosti u nekoj organizaciji.

## Menadžerske vještine

Menadžerski posao zahtijeva korištenje 3 specifične vrste vještina. Menadžerske vještine<sup>1</sup> su:

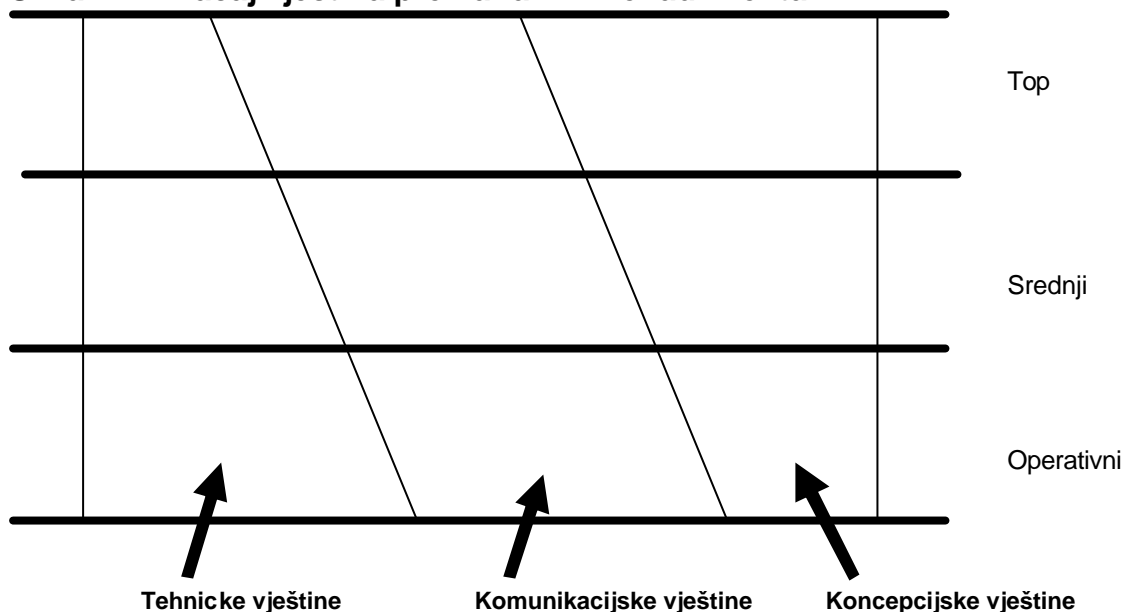
- ✍ **Tehnicke vještine:** umijeće korištenja alata i tehnika specifičnih za određeni profil proizvodnje ili usluga. Za ekonomiste je važno umijeće korištenja temeljnih financijskih izvještaja poput bilance ili računa dobiti i gubitka, dok je za neke druge struke karakteristično poznavanje rada nekog stroja ili modela. Tehnicke vještine olakšavaju uporabu stvari, modela i tehnika.
- ✍ **Komunikacijske vještine:** umijeće stvaranja okruženja u kojem se ljudi osjećaju sigurno i ugodno te slobodno izražavaju svoje stavove; umijeće jasnog artikuliranja i izražavanja osobnih stavova i sl. Komunikacijske vještine olakšavaju uspostavljanje vrednujućih odnosa između ljudi.
- ✍ **Koncepcijske vještine:** sposobnost integriranja i usmjerenja svih organizacijskih interesa i aktivnosti prema ciljevima. Sposobnost sagledavanja cijele slike, te prepoznavanje važnih elemenata i njihovih međuzavisnosti u odnosu na krajnje rezultate. Koncepcijske vještine olakšavaju dolazak do ideja, inovacija i sl.

Slikom 1. 4 predstavljene su menadžerske vještine prema razini upravljanja.

---

<sup>1</sup> James Higgins, *The Management Challenge*, Second edition, Macmillan, 1994. str.13-20.

**Slika 1.4: Znacaj vještina prema razini menadžmenta**



Menadžeri razlicitih razina imaju razlicite specifične zahtjeve vezane uz ucestalost i znacaj korištenja pojedine od navedenih vještina. Tehnicke vještine su najvažnije prvoj ili operativnoj razini menadžmenta; zatim slijede komunikacijske vještine; te na kraju konceptijske vještine. Suprotno tome, konceptijske vještine najvažnije su strateškoj razini menadžmenta, nakon cega slijede komunikacijske a zatim tehnicke vještine.

## Menadžerske uloge

Izvršavanjem aktivnosti menadžeri preuzimaju specifične oblike ponašanja – uloge. Osnovne uloge menadžera su, prema jednom od eksperata menadžmenta – H. Mintzbergu, predstavljene tablicom 1.1:

**Tablica 1.1: Uloge menadžera po Mintzberg-u**

Kategorija	Uloga	Aktivnost
<b>Informacijska</b>	Osoba za nadzor Prenositelj informacija Glasnogovornik	traži, prima izvještava djelatnike oblikuje inf. za van
<b>Interpersonalna</b>	Reprezentant Voda Osoba za veze	predstavlja poduzeca usmjerava, obucava održava komunikaciju
<b>Uloga odlucivanja</b>	Poduzetnik Korektor Alokator resursa Pregovarač	inducira ideje rješava konflikte odobrava budžet predstavlja interese poduz.

Deset standardnih uloga, Mintzberg kategorizira kao 3 temeljne kategorije menadžerskih uloga: informacijsku; interpersonalnu i ulogu odlucivanja. Sve razine menadžmenta primjenjuju sve tri kategorije uloga.

Interpersonalnim ulogama menadžeri uspostavljaju kontakte kojima zaprimaju informacije. Na osnovi prikupljenih informacija menadžeri donose odluke. Veoma je važno ravnomjerno koristiti sve tri vrste uloga, na podržavajući i osnažujući način. Uputno je najmanje 40% vremena menadžera odvojiti za donošenje odluke (dakle



vrednovanje informacija i izbor pravca djelovanja); a nešto manje odvojiti za fazu pripreme odluka (prikupljanje informacija) ili pripremu izvora za informacije (interpersonalni kontakti).

Suvremena, dinamična okolina donosi nova pravila i nove izazove u svim segmentima života. Suvremeni menadžeri funkcioniraju u uvjetima vremenskih tjesnaca, velikog pritiska konkurencije i suočavaju se sa nizom izazova poput navedenih:

- ✍ Poznavanje suvremenih komunikacija
- ✍ Balansiranje stabilizacije i rasta poduzeća
- ✍ Reduciranje kompleksnosti i upravljanje informacijskom zagušenošću
- ✍ Razvijanje poslova poduzeća posredstvom ljudi, te razvijanje djelatnika posredstvom poslova poduzeća.
- ✍ Izbor pravog trenutka za prave odluke: primjerice izlazne strategije;
- ✍ Socijalna odgovornost, društvena angažiranost.

Suvremeni menadžeri uspješno reagiraju na te izazove ako su:

- učinkoviti - postižu rezultate
- kompetentni
- kreativni
- internacionalno orijentirani
- informatički pismeni
- društveno odgovorni

## **Uloga i značaj menadžmenta**

Tijekom stoljeća, menadžment je postupno prerastao značajke talenta ili osobne sposobnosti usmjeravanja raspoloživih sredstava na zadovoljenje određenih potreba. Postupno znanja vezana uz efikasnu i efektivnu alokaciju resursa poprimala su značajke strukturnog znanja, skupa pretpostavki sa određenim zakonitostima, specifičnih modela i tehnika istraživanja, te definiranih pojmovnih okvira. Menadžment je danas znanost, a predmet menadžment dio je minimalne pismenosti ekonomista i niza drugih profesija. Menadžment također i sam dobiva karakteristike zasebne djelatnosti i profesije koja se može komercijalizirati, te se sve više oblikuje i kao zasebna profesija ili struka. Poznate javne ili privatne ustanove specifične strukovne orijentacije poput: muzeja, kazališta, sveučilišta, bolnica zapošljavaju profesionalne menadžere kao celne ljude neovisno o osnovnoj djelatnosti institucije. Stoga je važno naglasiti i razliku u percepciji menadžmenta kao talenta, znanosti i profesije.

Menadžment kao znanost predstavlja strukturirano znanje o nekom predmetu koje koristi definirane pojmovne okvire i ima razradene metode istraživanja. Menadžment kao vještina: talent, ili sposobnost podrazumijeva osobnu sposobnost pojedinca da izabire i smisleno usmjerava sredstva za ostvarenje ciljeva; aktivnosti za postizanje ciljeva. Menadžment kao profesija najčešće podrazumijeva utvrđeno strukturirano znanje koje zahtijeva nekoliko godina intelektualne obuke, razradene etičke standarde, a pristup je ograničen na osobe koje posjeduju unaprijed određene kvalifikacije i iskustvo.

## 2. Menadžment u povijesnoj perspektivi

Poznata je izreka da nema ništa praktičnije od dobre teorije. Teorije su skupovi nacela koji daju smisao nekoj pojavi, odnosno ključne činjenice te pojave povezuju u cjelinu, identificiraju i objašnjavaju veze između činjenica, objašnjavaju što se događa kada su činjenice u interakciji i oslikavanjem ključnih odnosa omogućavaju predviđanje budućeg ponašanja te bolju kontrolu te pojave. U praksi se teorijama često pripisuje značajka „nepraktičnosti“, suhoparnosti, apstraktnosti.

Menadžment je primijenjena znanost sa vrlo praktičnim i pragmaticnim rezultatima, zbog čega ljudi često smatraju nepotrebnim poznavati teoriju ili razvitak teorija o menadžmentu. No izučavanje teorija bitno je zbog nekoliko razloga:

- ✍ **Teorije usmjeravaju odluke:** teorija je skup uskladenih pretpostavki o odnosu dvije ili više pojava, koja pruža mogućnost predviđanja tijeka aktivnosti i očekivanih rezultata. Proučavanje teorije pomaže razumijevanju procesa i izboru efektivnih pravaca akcije.
- ✍ **Teorije oblikuju način na koji percipiramo organizacije:** proučavanjem teorija i njihovog nastanka štitimo se od predugog lutanja, razumijemo izvore i uzroke nekih naših odluka.
- ✍ **Teorije nas čine svjesnima okoline:** teorije funkcioniraju u određenom prostoru i vremenu. Različiti uvjeti traže i različite teorije efektivnog funkcioniranja.
- ✍ **Teorije su izvor novih ideja:** svaka teorija nadograđivala je i mijenjala dijelove već postojećih teorija, stoga je razumijevanje novih teorija često lakše uz poznavanje postojećih teorija.

Neki autori (poput npr. Gary Hamela<sup>2</sup>) naglašavaju da menadžment mora doživjeti dramatične nadogradnje jer su menadžerski alati industrijskog društva aktualni su za suvremene upravljačke probleme koliko i konjska zaprega za cestovni promet. Iako je u suvremenom okruženju sve više iskustvom nepodržanih izazova, koji zahtijevaju izgradnju sasvim novih kontrolnih mehanizama, ipak nije uputno potpuno zanemariti povijesna iskustva. Kada ne bi gradili na baštini i na iskustvima prethodnih generacija znanstvenika i istraživača; kada bi gradili bez poznavanja povijesnih postignuća, ljudi bi uvijek iznova otkrivali toplu vodu, točak ili vatru.

### Socijalni i kulturni kontekst razvitka teorija menadžmenta

Evolucija menadžerskog razmišljanja sistematično se proučava tek posljednjih stotinjak godina. Ona oslikava način na koji su se mijenjali odgovori na ključno pitanje menadžmenta: Kako unaprijediti postignuća organizacija?

Organizacije predindustrijskog društva (pleme; domaćinstvo; država; crkva) su koristile neke menadžerske principe i funkcije. Crkvena organizacija primjer je organizacijskih principa koji se održali kroz stoljeća (motivacija i privrženost vrijednostima, organizirana podrška, uvjeti članstva). Vojna organizacija također je primjer organizacijskih principa na kojima su razvijene prve menadžerske teorije (menadžment je preuzeo principe zapovjednog lanca, delegiranja autoriteta, izbora i

---

<sup>2</sup> Hamel, Gary: Leading the revolution, Penguin Books, 2002., England

obuke kadeta, jedinstvo neposredne odgovornosti). Potreba za menadžmentom postaje sve veća pojavom industrijske revolucije. Industrijskom revolucijom omogućena je ubrzana, umjesto spore, zanatske proizvodnje. Ona je omogućila stvaranje velikih pogona u kojima nije bilo potrebno poznavati cijeli proces i tehnologiju nekog proizvoda. Pojednostavljenje rada vodilo je novim izazovima: obuke djelatnika; koordinacije materijala, strojeva i ljudi; distribucije roba, što je rezultiralo potrebnom sistematiziranju i strukturiranju znanja o načinima unapređenja rada organizacije. Budući da su krajem 19. stoljeća neke organizacije dosegle neslučajnu veličinu (npr. u SAD-a je 12 tvornica zapošljavalo 6.000-10.000 djelatnika) i kompleksnost, postalo je neophodno razviti metode kojima je tako masivne organizacije moguće učiniti produktivnijima i efektivnijima. Tijekom dvadesetog stoljeća pojavila su se tri različita pristupa odgovoru na pitanje: «Kako unaprijediti performance organizacija?» koje danas nazivamo «školama» menadžmenta:

Klasicna škola menadžmenta

Bihevioristička škola menadžmenta

Kvantitativna škola menadžment znanosti

Suvremene škole menadžmenta

Tablicom 2.1. kronološki su sistematizirane temeljne perspektive, te glavni predstavnici pojedine „škole“ menadžmenta.

**Tablica 2.1. Škole, predstavnici, temeljne perspektive**

Škola	Dekada	Pristup	Predstavnik	Perspektiva
Klasicna škola	1910	Znanstveni menadžment	F. Taylor	Strukturiranje i dizajniranje organizacija i rada
	1920	Administrativna teorija	H. Fayol	Identificiranje univerzalnih principa i struktura u organizacijama
	1920	Teorija birokracije	M. Weber	Naglašavanje reda, racionalnosti, sustava i konzistentnosti
Bihevioristička škola	1920	Pristup upravljanju odnosima ljudi	E. Mayo	Unapređenje odnosa između djelatnika i menadžera vodi većem zadovoljstvu i boljoj produktivnosti
	1940	Pristup upravljanja ljudskim resursima	D. McGregor	Identifikacija odnosa prema poslu, razvijanje boljih menadžerskih tehnika upravljanja ljudskim resursom

Menadžment znanost	1940	Operacijska istraživanja	P. Blackett	Multidisciplinarni pristup upravljanju operacijama uz korištenje statističkih i matematičkih, ekonomskih i dr. modela; fokus na probleme logistike i kontrole
	1947	Linearno programiranje	G.B. Dantzig	Fokus na modele upravljanja kompleksnih problema, raspoređivanja oskudnih resursa na višestruke ciljeve i proizvodne sustave.
Suvremene integrativne teorije	1950	Sistemska pristup	C. I. Barnard; L.von Bertalanffy;	Naglašavanje međuovisnosti i povezanosti dijelova u cjelini, te cjeline sa okolinom
	1960	Kontingencijski pristup	T. Burns; G.M. Stalker	Ovisnost određenih aktivnosti o kontekstu, situaciji u kojem se odvijaju
Novi pristupi	1980	Kvaliteta	W.E. Deming; J.M. Juran; P.B. Crosby	Fokus na mjerenje, kontrolu kvalitete i integraciju kvalitete u cijelom procesu transformacije materijala u gotov proizvod
		Izvršnost	J. Peters	Znacaj starih dobrih stvari; fokus na kupca, kvalitetu, eksperimentiranje

## Klasici

Fokus klasične škole menadžmenta bio je na problemima organizacije kao cjeline. Poduzeca tadašnjeg doba (izrasla iz manufaktura – zanatskih radionica) razvila su primitivne oblike podjele posla, no uvjeti rada bili su destimulirajući. Od djelatnika se često očekivalo da donese svoj pribor i opremu za rad. Zadaci su bili repetitivni, iscrpljujući i zamorni. Nisu postojali standardi za mjerenje kvalitete gotovog proizvoda, ili procedura i operacija koje su djelatnici obavljali. Uloga predradnika ili menadžera bila je iz djelatnika izvuci maksimalan radni učinak usprkos zamornom, napornom i ponekad opasnom poslu, što se postizalo zastrašivanjem i prijetnjama.

Ovakvu radnu okolinu zatekli su rani teoreticari menadžmenta poput Winslowa Fredericka Taylora, Henrija Fayola, Maxa Webera itd.

## Znanstveni menadžment

Frederick W. Taylor, američki praktičar i teoretičar, po struci inženjer strojarstva (1856-1915) poznat je kao začetnik znanstvenog pristupa metodama rada. Eksperimentiranjem i izučavanjem pokreta pri radu, razbijanjem složenijih poslova na niz jednostavnijih radnji nastojao je smanjiti utroške i gubitke vremena, čekanja, te tako povećati produktivnost. Taylor je postavio 4 temeljna principa znanstvenog pristupa menadžmentu.

Zalagao se za sljedeće:

- ? umjesto iskustvenih pravila u obavljanju poslova potrebno je uvesti znanstveno dokazane procese.
- ? znanstveni odabir uposlenika i njihovo obučavanje za posao
- ? financijski poticaji: nagrađivanje prema učinku
- ? podjela uloga: menadžeri planiraju, djelatnici izvršavaju

Taylor se založio za profesionalizaciju menadžmenta, te naglašavao potrebu za što produktivnijim i efikasnijim poslovanjem. Radeci u željezari analizirao je kako ljudi mogu najviše doprinosti organizacijskim ciljevima: tko je za što dobar; kako djelatniku omogućiti da bude produktivan sa manje napora i opasnosti. Uspio je povećati produktivnost djelatnika sa 12,5 na 47 tona sirovog željeza po danu. Smanjio je broj djelatnika potrebnih za opsluživanje proizvodnje za 600 na 140, bez smanjenja outputa. Iz današnje perspektive Taylorovi se principi smatraju mehaničkim i dehumaniziranim. Taylor je inspirirao mnoge suvremenike: teoretikare i praktičare na dalje izučavanje mogućnosti povećanja produktivnosti u velikim organizacijama. Njegovi najpoznatiji sljednici i suvremenici bili su H. Gantt, te braćo Gilbreths.

Henry Gantt (1891-1919) ostao je zapamćen po oblikovanju nove grafičke metode planiranja koja njemu u čast nosi ime gantogram. Gantogramom se obuhvaća planiranje redoslijeda aktivnosti, izvršilaca i vremena izvršenja. Osim toga poznat je i po zagovaranju tzv. minimalne nadnice i bonusa kao poticaja za premašivanje norme.

Braća Gilbreths, Frank (1868-1924) i Lillian (1878-1972) imaju veoma zanimljive životopise, no ostali su zapamćeni po izučavanju pokreta u radu i traženju jednog

najboljeg načina za obavljanje određenog posla. Osim toga, zalagali su se i za razvijanje djelatnika; te rotaciju djelatnika kao oblik povećanja radnog morala.

## **Administrativni menadžment**

Henri Fayol, francuski industrijalac (1841-1925) poznat je kao otac opće teorije menadžmenta, nakon što je 1916. g objavio „Administration Industrielle et Generale“. Identificirao je temeljne funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu, te postavio principe menadžmenta odnosno smjernice za aktivnosti svih menadžera neovisno o djelatnosti ili industriji u kojoj rade.

Principi menadžmenta su sljedeći:

- ✍ Podjela rada
- ✍ Autoritet i odgovornost
- ✍ Disciplina
- ✍ Jedinstvo zapovijedanja: svaki zaposleni ima jednu nadređenu osobu
- ✍ Jedinstvo usmjeravanja: sve aktivnosti moraju biti usmjerene prema istom cilju
- ✍ Osobni interesi moraju biti podređeni općim interesima
- ✍ Nagradivanje
- ✍ Centralizacija
- ✍ Lanac zapovijedanja: razine upravljanja potrebno je hijerarhijski ustrojiti
- ✍ Red: mjesto za sve i sve na mjestu
- ✍ Pravednost
- ✍ Stabilnost zaposlenja: česte promjene (odlasci djelatnika) su štetni. Menadžeri moraju poticati dugoročnost zaposlenja kod djelatnika i njegovu lojalnost poduzeću.
- ✍ Inicijativa: treba je poticati
- ✍ Kooperativni duh

## **Birokratski menadžment**

Max Weber, njemacki sociolog (1864-1920) poznat je kao otac suvremene sociologije. U klasičnoj školi menadženta ostao je zapamćen i kao jedini od predstavnika sa isključivo akademskim iskustvima, za razliku od ostalih koji su bili i prakticari. Analizirao je logičnost i racionalnost velikih organizacija. Weber je smatrao da je vrhunski oblik organizacijske strukture tzv. birokratska struktura koja slijedi dolje navedene smjernice organiziranja:

- ✍ Hijerarhijska struktura
- ✍ Podjela rada (jasno razgranicenje zaduženja)
- ✍ Pravila i odredbe
- ✍ Tehnička kompetencija kao preduvjet obavljanja posla i napredovanja
- ✍ Razgranicenje uplitanja vlasnika u probleme upravljanja
- ✍ Vođenje arhive (memorija organizacije)

Smatrao je da velika poduzeća moraju biti organizirana oko racionalnog, formalnog autoriteta kakav je opisao izrazom birokracija.

## **Doprinos klasične škole**

Klasična škola menadžmenta izrasla je iz potrebe efikasnijeg korištenja materijala, tehnologije i ljudi jer je ponuda svega navedenog bila oskudna. Izučavanjem principa racionalnog organiziranja, znanstveno postavljenih normi i standarda u obavljanju i ocjenjivanju rada, ova škola uspijeva značajno poboljšati proizvodnost tj. efikasnost korištenja materijala, strojeva i ljudi. Suvremene inačice klasične menadžment škole su: time menadžment, proračun, regrutiranje i sl. menadžerske aktivnosti.

Danas se ovom pristupu pripisuju i mnogobrojne kritike posebice zbog mehanicističkog pristupa u kojem je čovjek tek dio velikog stroja; u kojem je cilj poslovanja povećati produktivnost; predvidivost ponašanja; pravilima i sl. Ovoj se školi zamjera odsustvo značaja nenovcanih poticaja, participacije i neformalne organizacije.

## **Bihevioristi**

Gotovo paralelno sa klasičnom školom pojavila se i škola industrijske psihologije i sociološki pristup menadžmentu, koji kao fokus svojih izučavanja uzima ljude i odnose između djelatnika i menadžera u organizaciji. U to je vrijeme aktualno eksperimentiranje sa uvjetima rada, a osim toga pojavljuju se i zaceci sindikalnog organiziranja. Odnosi djelatnika i uprave često su konfrontirani i dovode do neproaktivnog ponašanja. Stoga se ovim pristupom pokušava odrediti najbolje tehnike upravljanja odnosima u organizaciji te upravljanja ljudima kao resursima.

Niz istraživanja proveden 1924 -1933 najvećim dijelom u Western Electric's Hawthorne tvornici, s ciljem utvrđivanja odnosa između uvjeta rada i proizvodnosti (osvjetljenje, toplina, vlaga,...) izvršen je na specijalno izabranim grupama radnika. Sve izdvojene grupe pokazivale su porast produktivnosti neovisno o mijenjanju uvjeta rada. Smatralo se da su istraživanja neuspješna jer nije bilo moguće logično objasniti zašto npr. slabije svjetlo rezultira povećanjem produktivnosti. Konacno objašnjenje dao je E. Mayo utvrdivši da radnici, kojima se daje specijalna pozornost, razvijaju grupni ponos te su stoga njihove performanse bolje. Taj efekt nazvan je Hawthorneovim efektom. Proizvodnost nije samo inženjering već i psihologija. Djelatnici osim ekonomskih (place) imaju i socijalne potrebe (pripadnost, postignuća).

U okviru biheviorističke škole razvija se pristup izučavanja odnosa između menadžmenta i djelatnika, te pristup koji je fokusiran na upravljanje ljudima kao najznačajnijem resursu organizacije. Organizacijski rezultati su proizvod ljudskog ponašanja koje je nepredvidivo ili samo ograničeno predvidivo. Ljudi nisu isključivo vođeni novčanim naknadama, već potrebama i očekivanjima. Menadžment treba učiniti osjetljivijim na potrebe zaposlenih. Najvažniji faktor uspješnosti je odnos radnika prema zadatku, prema grupi i odnos radnika prema nadređenima.

Elton Mayo (psiholog: 1880-1949) smatra se zaslužnim za objašnjenje Hawthornovog efekta. Financijska motivacija nije pridonosila povećanju proizvodnosti, već je to posljedica emocionalne lanske reakcije. Pripadnici testiranih grupa osjećali su se ponosnim što sudjeluju u eksperimentu i činili sve ne bi li dali najbolje od sebe. Osjećali su se važnima što ih je motiviralo za izvanserijska postignuća. Čovjeka vode

potrebe koje nisu samo ekonomskog karaktera. Emocionalni cimbenici mogu postati važniji od fizickih ili logistickih cimbenika proizvodnje.

Douglas McGregor izucavao je stavove prema radu i mehanizme kontrole rada. Tvorac je teorije X i teorije Y koja analizira izvore motivacije i metode najbolje kontrole radnika. Mnogobrojni sljedbenici prikljucili su se ovim istraživackim interesima i svojim radovima doprinose bihevioristickoj školi menadžmenta. Najpoznatiji su: Chris Argyris i Abraham Maslow. C. Argyris je smatrao da kontrola zastrašuje radnike i djeluje negativno na motivaciju. Radnike treba poticati na razvijanje inicijative i odgovornosti. Abraham Maslow sistematizirao je potrebe i utemeljio hijerarhiju potreba, te sekvencionalnost potreba i zadovoljenja potrebe kao stimulansa za pokretanje aktivnosti.

### **Doprinos bihevioristicke škole**

Bihevioristi su unaprijedili shvacanje uloge pojedinca u organizaciji, grupne procese, odnose u hijerarhiji, te ukazali na znacaj komunikacijskih vještina za menadžere uz vec utvrđen znacaj tehnickih vještina. Zadovoljstvo radnika interpretirano je kao ključni element produktivnosti. No ono što utjece na osjecaj zadovoljstva ostaje nedovoljno istraženo.

Suvremena inacica biheviorista je koncept HRM human resource menadžment - koncept upravljanja ljudskim resursima, teorija vodstva, organizacijski rast i razvitak; komunikacija; razrješavanje konflikata i sl.

## **Menadžment znanost**

Tijekom II svjetskog rata matematicari su pod pritiskom nedostatnih resursa i problema logistike opsluživanja mnogobrojnih ratišta gorivom i ostalim materijalima razvili niz efikasnih metoda i modela optimizacije nacina korištenja resursa. Pitanje kako na optimalan nacin koristiti oskudne resurse od izuzetnog je znacaja i za gospodarstvenike, stoga su se ovim matematickim modelima poceli koristiti i pri izracunu optimalne smjese prehrane u stocarstvu za određene vrste uzgoja, ili pri izboru najkraceg puta (puta s najmanjim troškovima) u distribuciji proizvoda; ili pri određivanju optimalnih kolicina zaliha; optimalnog broja djelatnika u trgovinama; optimalnog broja blagajni u trgovackim centrima i sl. Korištenje matematickih modela u ekonomiji fokusiralo se na upravljanje proizvodnjom i operacijama, te je danas poznato pod nazivom kvantitativna menadžment znanost. U anglosaksonskom izricaju ova se teorija pojavljuje pod nazivom Decision science; operational research ili menadžment science. (DS/OR/MS).

### **Doprinos kvantitativne menadžment znanosti**

Nakon II svjetskog rata napredak u simulaciji ratnih operacija, podržan pojavom i razvojem matematickih modela, prenosi se na vodenje poslova. Time je menadžment dobio logičnost i matematicku čistocu rezerviranu za prirodne znanosti.

Nagli porast popularnosti operacijskih istraživanja, odnosno primjene kvantitativnih znanstvenih modela u menadžerskoj praksi pretvorio se u zasebni pristup menadžment znanosti (management science). Ovom pristupu zamjera se što je propustio objasniti ponašanje radnika i psihologiju rada. Smatra se suviše kompliciranim za svakidašnje korištenje.



## Suvremene integrativne teorije

Navedene tri škole menadžmenta nastavljaju biti značajne i danas, te su osuvremenjene i prisutne u istraživanjima i praksi. Iako svaka od navedenih škola nastoji zadržati svoj specifičan fokus, granice između pojedinih pristupa i škola postaju sve mekše. Iako mnogi nastoje tumačiti menadžment praksu integrativno koristeći najbolje od svake škole, mnogi u specifičnim situacijama primjenjuju preporuke i aktivnosti koje odgovaraju određenoj školi menadžmenta. Poznavanje ovih škola pretpostavka je razumijevanja što i zašto menadžeri u praksi čine da bi poboljšali organizacijske performance. Menadžment se kao znanost i dalje razvija. Tri suvremena pristupa (od sredine 20-tog stoljeća) koja predstavljaju novija saznanja o menadžmentu su sustavski pristup; kontingencijski pristup i pristup izvrsnosti.

### Sustavski pristup

Ludwig von Bertalanffy, austrijski biolog i teoreticar (1901-1972) začetnik je teorije sustava. Njegovi sljednici razvili su na toj osnovi multidisciplinarni pristup menadžmentu koji se naziva sustavskim pristupom. C. Barnard bio je među prvim koji je razmišljao o menadžmentu na sustavski način. Ranije škole u središte izučavanja stavljale su poduzeće i njegove dijelove. Sustavskim pristupom naglašena je veza između poduzeća i okoline. Sustavski pristup kreće od definiranja poduzeća (pa i najmanjeg) kao sustava. Sustav je skup međuovisnih dijelova u interakciji koju objedinjuje funkcija cilja. Dijelovi sustava sami za sebe ne mogu ostvariti funkciju cilja, već to čine udruženi u sustav. Uspjeh sustava ovisi o povezanosti dijelova i njihovom doprinosu ispunjenju konačnih ciljeva (npr. proizvodnja određena prodajom, prodaja određena proračunom određenim od strane računovodstva koji je i sam određen troškovnom učinkovitosti proizvodnje) sve je međuzavisno, a konačno ponašanje dijelova treba gledati sa aspekta cjeline. Sustav se puni inputima koji dolaze iz okoline, te inpute transformira ili preoblikuje postupcima, menadžerskim tehnikama, tehnologijom te isporučuje okolini i za to doživljava određene koristi u obliku zarade, prestiža i sl. Sve sustave karakterizira sposobnost sinergijskog efekta, ekvifinalitet i multifinalitet. Sinergija se ostvaruje kada god je rezultat dijelova u interakciji veći od zbroja pojedinačnih rezultata dijelova, ekvifinalitet podrazumijeva da se isti ciljevi mogu postići različitim putevima, a multifinalitet podrazumijeva da isti postupci mogu rezultirati različitim efektima. Pojam karakterističan za sustavsku teoriju je i pojam entropije, kao prirodnog zakona kojim energija teži rasipanju odnosno inerciji. Poduzeća koja se ne pune novim idejama, upravo zbog prirodne tendencije ka zauzimanju položaja mirovanja, vremenom atrofiraju odnosno propadaju.

### Doprinos sustavskog pristupa

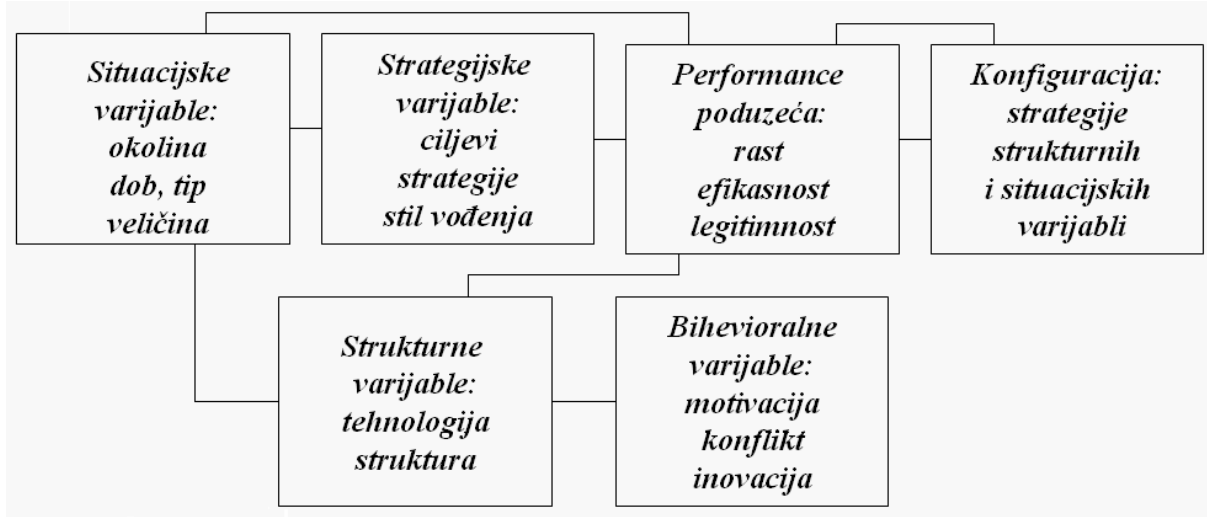
Sustavski pristup naglašava dinamičnost i međuzavisnost poslovanja o inputima, transformacijama i outputima unutar mekih ili čvrstih granica sustava. Međuovisnost dijelova utječe na kratkorodne i dugorodne efekte. Razumijevanje dinamike i međuovisnosti pomaže boljoj usklađenosti potreba dijelova sa potrebama cjeline. Najveći doprinos sustavskog pristupa je u naglašavanju otvorenosti poslovnog sustava u odnosu na okolinu. Do pojave sustavskog pristupa, smatralo se da je za uspjeh poduzeća najvažnije ono što se događa u poduzeću (način na koji je organizirano ili vođeno, uspjeh ovisi o cimbenicima koji se pojavljuju unutar poduzeća), te je poduzeće bilo promatrano kao zatvoreni sustav. Sustavski pristup

naglašava da je poduzeće otvoreni sustav koji prima inpute iz okoline, transformira ih u gotove proizvode koje zatim utržuje u okolini. Stoga, ono što se događa u okolini u značajnoj mjeri utječe na rezultate poslovnih sustava. Poduzeca ne mogu uspješno zadovoljiti kupce ako nisu u stanju privući najbolje djelatnike, ili dobavljače koji garantiraju cjenovno prihvatljive ali visoko kvalitetne materijale i opremu. Proizvodi se pojavljuju i komercijaliziraju u okolini koja ima kapacitet (određen općim ekonomskim stupnjem razvoja, te u ovisnosti o intenzitetu konkurencije). Ludvig Von Bertalanffy, Herbert Simon, Ross Ashby, Russell Ackoff dokazali su da se sve što se događa u okolini reflektira i na aktivnosti unutar poslovnog sustava. Sustavski pristup uveo je pojmove poput: sinergijski efekt (sustavi imaju svojstva koja nadrastaju pojedinačna svojstva dijelova; to su svojstva koja ne karakteriziraju dijelove pojedinačno); feedback-a (povratne veze); ekvifinaliteta (različitim aktivnostima dolazimo do istih ciljeva) i multifinaliteta (iste aktivnosti mogu rezultirati različitim ishodima). Odgovor sustavskog pristupa na pitanje: »Kako unaprijediti organizacijske performance?« je u uvažavanju utjecaja okoline i ograničene kontrolabilnosti tih vanjskih faktora (utjecaja dobavljača, kupaca, tehnologije, općeg gospodarskog sustava).

## **Kontingencijski pristup**

Zacetke kontingencijskog pristupa razvila je već Mary Parker Follett 1928. godine, kroz svoj zakon o situacijama u kojem je naglasila da je najuspješniji stil vođenja onaj koji odgovara sljedbenicima i situaciji. Zadatak je menadžmenta da prepozna što je u zadanoj situaciji uputno učiniti i stil upravljanja prilagodi sljedbenicima i situaciji. Zacetke kontingencijskog pristupa vezuje se uz šezdesete godine 20-tog stoljeća. Kontingencijski pristup prisutan je danas u svim aspektima poslovanja. Neka poduzeca testiraju i pažljivo provjeravaju kvalitetu svakog proizvoda (dizajnerski proizvodi); dok je za neka druga poduzeca dovoljno napraviti statistički reprezentativan uzorak proizvoda i ispitati ispravnost uzorka (npr. težina detergenta; proizvodi masovne potrošnje). Tijekom 1960-tih godina Tom Burns i G.M. Stalker analizirali su niz poduzeca u tekstilnoj industriji (predionice, tkalnice tekstila); te tehnološki intenzivna poduzeca. Utvrdili su da je u stabilnim okolinama (malobrojne promjene u potražnji, tehnologiji i sl.) moguće koristiti klasičan pristup menadžmentu i rješenja (poboljšanja) tražiti kroz specijalizaciju, strukturiranu hijerarhiju i slične preporuke klasične škole menadžmenta. Nasuprot tome, u okolini u kojoj su promjene uvjeta ceste i nepredvidive potrebno je više pozornosti posvetiti biheviorističkim preporukama, te ulaganju u motivaciju i kompetentnost djelatnika, njihove odnose sa menadžmentom i međusobne odnose. U neizvjesnim i dinamičnim okruženjima koristi se fleksibilna, timska organizacijska struktura.

**Slika 2.1. Kontingencijski pristup**



Kontingencijski pristup inzistira na uskladenosti organizacijskih procesa sa karakteristikama situacije u kojoj poduzeće posluje. Uobicajene kategorije situacija s kojima se bavila kontingencijska teorija su primjerice tip okoline poduzeca (dinamican, stabilan); tip tehnološkog procesa (rutinske i nerutinske operacije); velicina organizacije (male:neformalne; velike:formalne); osobne razlike (karakteristike pojedinaca utjecu na izbor motivacije, podjelu posla; stil vodstva) i sl.

### **Doprinos kontingencijskog pristupa**

Ekstremna pozicija kontingencijskog pristupa je tzv. situacijska analiza kod koje je svaka pojedina situacija slucaj za sebe i potpuno unikatna. Kontingencijski pristup predstavlja kompromis izmedu apstraktnosti sustavskog pristupa i neprakticnosti situacijskog pristupa. Najznacajniji je doprinos kontingencijskog pristupa identificiranje fleksibilnosti i adaptivnosti poduzeca kao faktora uspjeha. Efektivne organizacije adaptiraju se uvjetima u kojima djeluju. Odnosi izmedu menadžment tehnika i situacije mogu se kategorizirati. Ne postoji jedan odgovor na pitanje kako unaprijediti performance poduzeca. Postoje višestruki odgovori, a na menadžmentu je da im odredi prioritet. Neki autori ovom pristupu zamjeraju poništavanje znacaja prethodnog znanja i povijesne memorije, te smatraju da se ovim pristupom menadžment praksa prepušta intuiciji i improvizaciji. Vecina teoreticara ipak potvrđuje da kontingencijski pristup omogućava određivanje tehnika koje u određenoj situaciji pod određenim uvjetima, u određeno vrijeme mogu najbolje pridonijeti realizaciji ciljeva, te tako pridonosi boljoj kontroli uspjeha poduzeca.

## Kvaliteta, odgovornost

Sredinom 20. stoljeca pojavila se specifična menadžerska filozofija orijentirana na kvalitetu koja je započela radovima Petera Druckera, W. Edwarda Deminga i J.M. Jurana. U radovima tih autora ponovo se naglašava neohumanistički pristup poslovanju odnosno naglašava značaj čovjeka kao kritičnog čimbenika poslovne prakse. Jedan od novijih i nekonvencionalnijih pristupa menadžmentu je i pristup Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana<sup>3</sup>. Ovim pristupom definiraju se sljedeći kritični čimbenici koji vode prema izvrsnosti poduzeća:

1. Bezuvjetna orijentacija u korist kupca
2. Brze i prave inovacije
3. Razvijanje fleksibilnosti osposobljavanjem i poticanjem suradnika
4. Razvijanje sklonosti promjenama u menadžmentu, organizaciji, suradnicima
5. Razvijanje sustava za upravljanje kaotičnim situacijama, novi info sistemi i kontrolni mehanizmi; strategije razvoja i decentralizacije.

Kvaliteta, društvena odgovornost, fleksibilnost i inovativnost postaju sve zanimljivijim područjima znanstvenog istraživanja u menadžmentu, te je za očekivati oblikovanje konzistentnih teorija sa navedenim fokusima.

---

<sup>3</sup> Thomas J. Peters i Robert H. Waterman, In Search for Excellence, Warner Books, USA, 1988.

### 3. Menadžment i okolina

Prema sustavskom pristupu organizacije su cjeline sastavljene iz međuzavisnih elemenata u međusobnoj interakciji, te interakciji sa elementima okoline. Organizacije uzimaju inpute (resurse) iz većeg sustava (okoline), preraduju ih korištenjem operacija, procesa obrade, tehnologije, menadžmenta, te vraćaju okolini u obliku transformiranog outputa (proizvoda ili usluge). Opstanak organizacija ovisi o njihovoj sposobnosti prilagodbe potrebama okoline.

#### Znacaj okoline za poduzeca

Okolina pred organizaciju stavlja izazove neizvjesnosti i ovisnosti. Neizvjesnost okoline ovisi o broju sudionika, broju promjena i nepredvidivosti tih promjena. Organizacije su ovisne o okolini stoga što upravljaju resursima koji su ograničeni u odnosu na potrebe. Resursi nisu jednako raspoloživi, veze između resursa i procesa njihove transformacije su sve kompleksnije, a njihove veze sve čvršće. Industrijsku revoluciju koja je ubrzala pristup resursima smatrali smo sve donedavno vrhunskim postignućem civilizacije. U novije vrijeme, čovječanstvo suočeno sa gubitkom ozonskog omotaca kao rezultatom unapređivanja tehnologije, industrijsku revoluciju promatra kao izvor ili uzrok ugroženog opstanka.

Okolina je za poslovni sustav izvor informacija, izvor resursa, krajnja potvrda uspjeha kojim vrši svoju funkciju cilja, jer vrednuje značaj proizvoda i usluga.

#### Značajke suvremene okoline

Suvremena je okolina sve nestabilnija, te sve slojevitija.

#### Neizvjesnost okoline

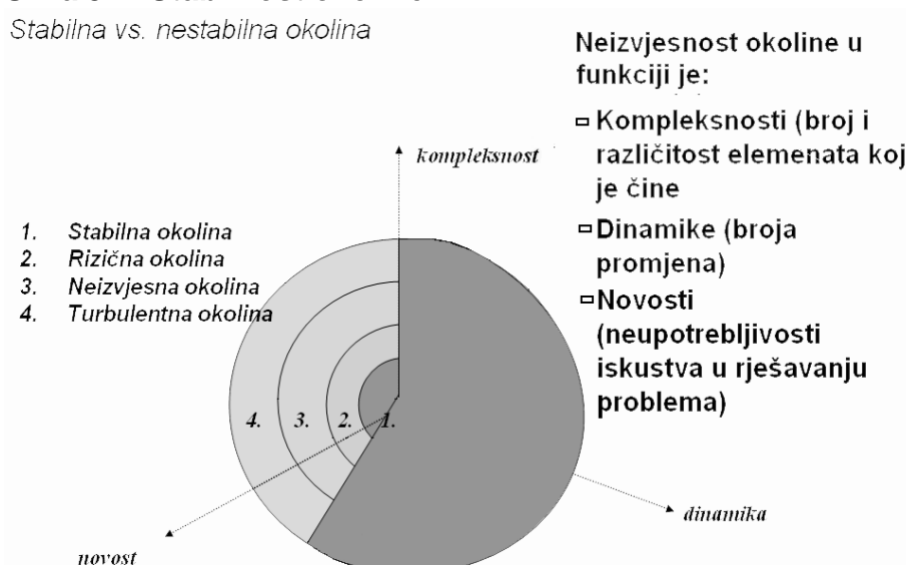
Slikom 3.1. predstavljena je neizvjesnost okoline. Okolina može biti stabilna, rizična, neizvjesna ili turbulentna. Kriteriji stabilnosti okoline su:

- ✍ Kompleksnost
- ✍ Dinamika
- ✍ Novost

Kompleksna okolina obuhvaća velik broj poduzeća, koji su po svojim karakteristikama različiti (veličinom, rezultatima, načinima konkuriranja i sl.) te koji imaju velik broj veza i čine nepregledne mreže odnosa i kontakata. Dinamična okolina je okolina u kojoj se pojavljuje velik broj promjena, odnosno u kojoj su promjene česte. Ukoliko su uz sve navedeno promjene nepredvidive, a čimbenici novi i nepodržani iskustvom tada je i razina novosti u takvoj okolini velika, a ukupna ocjena je da ovakva konfiguracija elemenata okolinu čini turbulentnom ili neizvjesnom.

### Slika 3.1: Stabilnost okoline

*Stabilna vs. nestabilna okolina*



Postoje dva temeljna načina na koji se poduzeće odnosi prema neizvjesnosti okoline:

- ✍ Reaktivan način: usklađivanje (prilagodba) organizacije okolini
- ✍ Proaktivan način: iniciranje promjena okoline kojima organizacija nameće prilagodbu okoline sebi

Reaktivnim pristupom poduzeće se prilagođava potrebama i karakteristikama okoline. Takav je pristup moguć i efektivan u stabilnoj ili rizicnoj okolini. Proaktivnim pristupom organizacije pokreću promjene u potrebama i karakteristikama okoline. Takav se pristup koristi kada je okolina kompleksna, dinamična i nova – dakle turbulentna ili neizvjesna, odnosno nepredvidiva.

### Slojevitost utjecaja okoline

Okolina se sastoji od elemenata koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora poštovati prilikom donošenja odluka. Okolina je slojevita, te se sastoji iz tzv. poslovne okoline i tzv. makro okoline.

Poslovna (interna) okolina poduzeća sastavljena od internih i eksternih utjecajnih grupa (stakeholdera) direktno utječe na organizacijske aktivnosti.

Makro (eksterna) okolina sastoji se iz politicko-pravnih, ekonomskih, socijalnih, i tehnoloških činitelja koji indirektno utječu na organizacijske aktivnosti i organizacija ima minimalan utjecaj na njih.

## Poslovna okolina

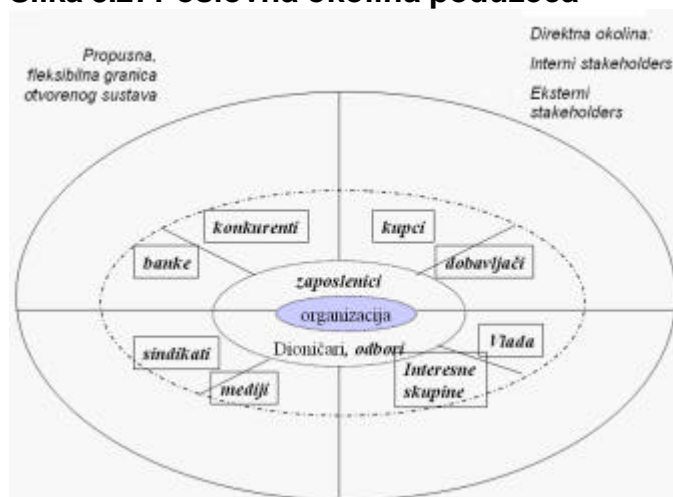
Poslovna okolina organizacije - direktna okolina; obuhvata cinitelje u tijesnoj vezi sa poslovanjem poduzeca i njegovom sposobnošću opsluživanja potreba okoline. Poslovnu okolinu poduzeca cine konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori, sindikati, vlasnici, partneri itd. Poslovna okolina obuhvata niz cinitelja koje nazivamo stakeholderima – utjecajnim ciniteljima.

UTJECAJNI cinitelji (STAKEHOLDERS) direktno utjecu na aktivnosti kao što i organizacijske odluke te izbori direktno pogodaju utjecajne skupine i njihovo ponašanje. Utjecajne je cinitelje moguće podijeliti na interne i eksterne cinitelje.

Interni (unutrašnji) stakeholdersi su zaposlenici, vlasnici dionica, nadzorni ili upravni odbori i sl.

Eksterni (vanjski) stakeholdersi su sindikati, konkurenti, banke, vlada, potrošači, dobavljači, kupci, mediji i druge interesne skupine.

**Slika 3.2: Poslovna okolina poduzeca**



Konkurenti su poduzeca koja se međusobno natječu za kupce, radnu snagu, tehnologiju, kapital i sl. Praćenje konkurencije ima za cilj utvrđivanje prednosti i slabosti poduzeca, odnosno šanse i prijetnje.

Kupci su pravne ili fizičke osobe koje razmjenjuju novac za proizvode ili usluge. Cesto je lanac ove transakcije složen jer se u lancu pojavljuju kupci posrednici. Mreža subjekata kupovine može biti vrlo složena.

Dobavljači su fizičke i pravne osobe koje poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima: fizičkim, ljudskim, financijskim, informacijskim. Dobavljači mogu značajno utjecati na vrijeme trajanja radnog procesa, na kvalitetu proizvoda i razinu zaliha. Ključnim inputom se danas smatra znanje odnosno covjek.

Regulatori su vladine agencije, različite interesne grupe i sl. Vladine agencije (npr. za zaštitu okoline, za patente, za kontrolu kvalitete namirnica i sl.) imaju službena ovlaštenja kontrolirati poduzeca, postavljati standarde i norme te prijavljivati poduzeca koja se na pridržavaju propisa.

Interesne grupe formiraju se voljom svojih članova i njihova moc izvire iz javnosti rada, ugleda njihovih članova, odnosa prema problemima koje rješavaju i sl. Takve

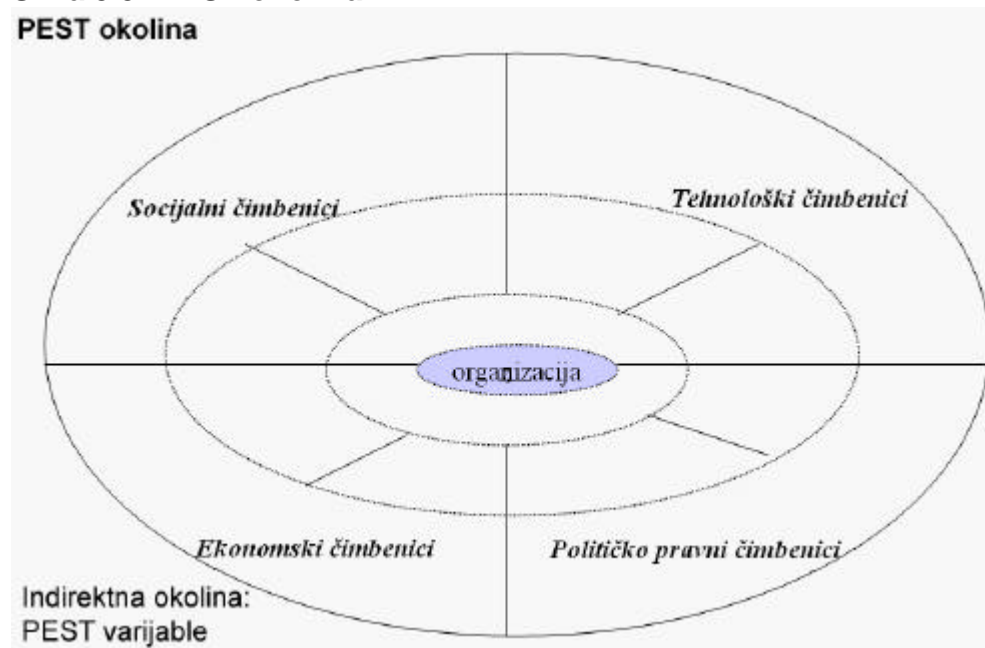
su grupe za zaštitu kupaca, antialkolicari, nepušaci i sl. Često na poslovanje utječu javnim djelovanjem koristeći javne medije.

Sindikati: štite članove od samovolje poslodavaca, te osiguravaju provođenje kolektivnih ugovora, te kvalitetnije uvjete rada. Njihov utjecaj očituje se kroz sudjelovanje u kolektivnom pregovaranju te akcijama poput štrajkova, pasivnog otpora, te lobiranja interesa članova.

## Makro okolina poduzeca

Makro okolina organizacija utječe indirektno usmjeravanjem elemenata poslovnog okruženja, a zatim i definiranjem klime u kojima organizacija i poslovna okolina funkcioniraju. Stoga se često ova okolina smatra nekontrolabilnom, te izvorom neizvjesnosti i kriza za organizacije. No organizacije ipak nisu bespomoćne niti u slučaju izraženog utjecaja ove okoline. Neki pojedinci uspjeli su promijeniti sustave shvaćanja i vrijednosti cijelih društava (Amnesty, Greenpeace, Antiglobalisti, i sl.) Stoga i organizacije imaju mogućnost nametati a ne samo slijediti promjene inicirane makrookolinom.

### Slika 3.3: PEST okolina



*PEST okolina poduzeca ili makro okolina je okolina koju čine snage koje nisu pod kontrolom poduzeca poput:*

Pravno političkih činitelja  
Ekonomskih činitelja  
Socijalno kulturnih činitelja  
Tehnoloških činitelja

Posljednjih godina u općoj okolini sve je izraženiji i segment ekološko-prirodne okoline, te se alternativno umjesto PEST modela koristi i naziv STEEP model (Socijalna, Tehnološka, Ekološka (ekološko-prirodna), Ekonomska, Političko-pravna okolina). Ekološko-prirodna okolina obuhvaća raspoloživost svih materijalnih resursa poput sirovina, izvora energije, zemljišta, voda, radne snage, odnosno njihove kvalitete i kvantitete.



## Politicko pravna okolina

Politika je umijeće javnog utjecaja i kontrole. Moderno je društvo kompromis između različitih pojedinaca i grupa često s konfliktnim interesima i ciljevima.

**Slika 3.4. Politicko pravna okolina**



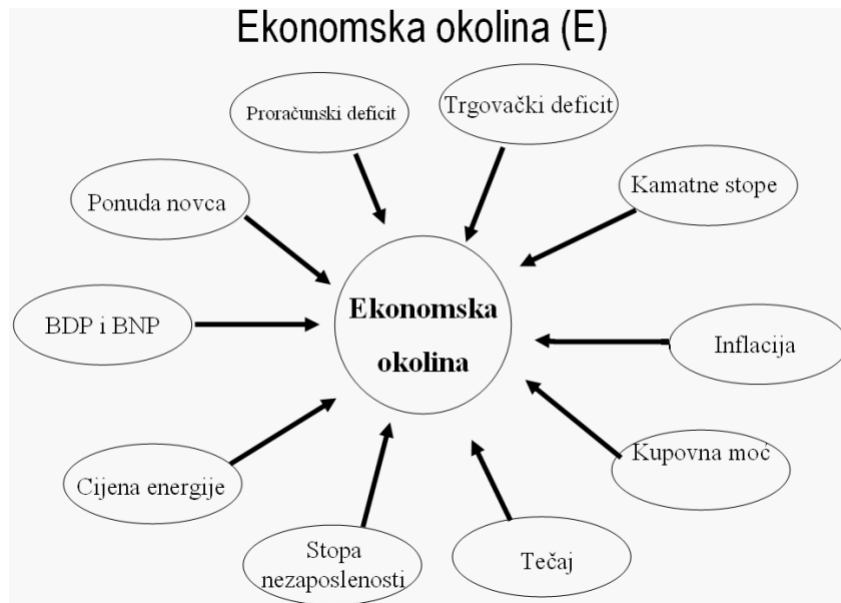
Politički sustav nastoji stvoriti balans između konkurentskih interesa na opće prihvatljiv način. Politički se ureduju:

- ✍️ Institucionalni okviri (Zakon o trgovačkim društvima, radu, PDV, obrtu, bankama i sl.) čime se štiti poduzetka i potrošače od nelojalne poslovne prakse i bezobzirnog poslovnog ponašanja.
- ✍️ Alokacija resursa: država reagira u slučajevima diskriminacije radne snage, stvaranja monopola i kriznim situacijama – zagađenje okoline
- ✍️ Socijalna sigurnost: država prerespodjeljuje dohotke izdvajanjem doprinosa za financiranje društvenih potreba npr. zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, školstva i sl.
- ✍️ Konjunkturalni ciklusi: država javnom potrošnjom može ublažiti efekte recesije ili poticati gospodarski rast, subvencijama je moguće poticati a porezima sputavati gospodarsku aktivnost.

## Ekonomska okolina

Odnosi se na zdravlje ekonomskog sustava u kojem poduzeće operira. Ekonomska okolina osnovni je okvir djelovanja poduzetka u kojem se reflektiraju sve ostale okoline.

**Slika 3.5: Ekonomska okolina**



Od posebne su važnosti stopa inflacije, kamatne stope, nezaposlenost i potražnja, te zbivanja u svjetskoj ekonomiji.

Tri su aspekta ekonomske okoline narocito bitna:

- ✍ Makroekonomska stabilnost potice poslovne aktivnosti
- ✍ Globalizacija: ruši barijere između ekonomija, te povezivanje u proizvodnji, traženju izvoznih tržišta, istraživanjima, logistici i sl.
- ✍ Troškovi inputa: troškovi kapitala, fizičkih, ljudskih i informacijskih inputa i racionalnost njihova korištenja.

## Socijalna okolina

Socijalna okolina obuhvata demografske cimbenike, stavove i uvjerenja; te vrijednosti pojedinaca u društvu.

**Slika 3.6: Socijalna okolina**

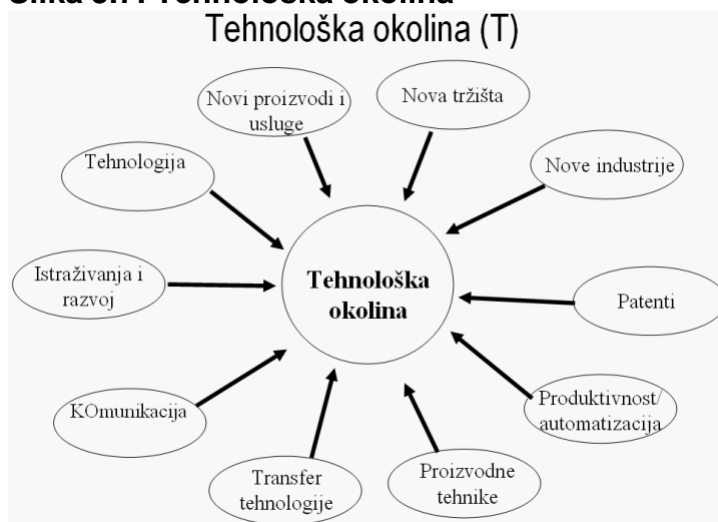


Demografske promjene obuhvaćaju veličinu, gustoću lokaciju i promjene populacije, te utječe na ponudu radne snage i zahtjeve potražnje. Značajan utjecaj na oblikovanje socijalne okoline imaju vrijednosti i vjerovanja ljudi: npr. vjerovanje da postoje prilike za ljude koji su voljni i sposobni raditi, vjera u vlasnička prava, vjera u obrazovanje i znanje i sl; stavovi prema radu (npr. stariji cijene fizički napor, a mladi izazove); te razina obrazovanja stanovništva (znanje primarni faktor konkurentске prednosti).

## Tehnološka okolina

Tehnološka okolina uključuje sveukupno znanje o načinu na koji se stvari obavljaju: pronalasci, istraživanja, proizvodnju, distribuciju, prodaju proizvoda, materijala, komponenti, alata, postupaka i sl. Osim toga ona omogućava kreiranje novih proizvoda, novih tehnika, novih upravljačkih, proizvodnih, znanstvenih koncepata.

**Slika 3.7: Tehnološka okolina**



Karakteristika je današnjeg tehnološkog razvitka brza inovativnost, minijaturizacija, te kompjuterizacija. Vrijeme komercijalizacije inovacija se značajno skraćuje. Postupak fotografiranja komercijaliziran je za 112 godina; integralni krugovi za 3 godine.

## Upravljanje okolinom

Okolina je konceptualni pojam razlicit za svaku pojedinu organizaciju i vremenom se mijenja njen sadržaj i granice, kao i karakter utjecaja pojedinih cimbenika. Odnos sa okolinom je manje više predvidiv u kracim vremenskim razdobljima, a ključnu ulogu u oblikovanju odnosa sa okolinom imaju top menadžeri. Suvremena poduzeca posluju u okolini premreženoj interesima i utjecajnim cimbenicima. Tehnike upravljanja (utjecaja) na cimbenike treba odmjeriti i prilagoditi strategiji i karakteristikama odnosno trenutnom značaju pojedinog cimbenika za uspjeh poduzeca. Izuzetno je važno upravljati svojim tržištem, industrijskom okolinom, ali za dugorocno poslovanje od izuzetne je važnosti voditi racuna o opcoj okolini.

## Upravljanje opcom okolinom

Poduzeca imaju male šanse upravljati opcom ili makro okolinom poduzeca, narocito ukoliko je rijec o malim poduzecima. Ponašanje okoline moguće je predvidati, a na temelju predviđanja ili ranih signala poduzeće se može pripremiti na trendove u ekonomskoj ili socijalnoj, i drugim segmentima okoline prije nego li oni pocnu utjecati punom snagom na poduzeće. Uobicajene tehnike upravljanja makro ili opcom okolinom poduzeca su predviđanja, prognoze, analize ranih signala, scenariji, javne rasprave, analize prijetnji i prilika (ETOP) analiza<sup>4</sup> pozivi i natjecaji za projekte društvene odgovornosti i sl. Važno je i stalno pratiti ranjivost poduzeca u odnosu na trendove u raznim segmentima poduzeca.

### Analiza utjecajnih cimbenika

Pri analizi utjecajnih cimbenika korisno je identificirati intenzitet u kojem je pojedini cimbenik u stanju utjecati na poslovanje poduzeca putem privlacenja sljedbenika i oblikovanja aktivnosti koje mogu ugroziti poslovanje poduzeca. Izvori utjecaja internih i eksternih cimbenika mogu biti razliciti kao što je to predstavljeno tablicom 3.1.

**Tablica 3.1. Izvori utjecaja internih i eksternih cimbenika**

<b>Interni utjecajni cimbenici</b>	<b>Eksterni utjecajni cimbenici</b>
Formalni položaj i moc	Kontrola strateških resursa (brzina i intenzitet utjecaja kroz vlasnicki udio, udio u kreditiranju, investiranju)
Kontrola strateških resursa (utjecaj na kadrovanje, proracun, izbor resursa)	Strateška važnost partnerstva s tim cimbenikom (važnost velicine narudžbe, utjecaj na troškove; odnosi sa drugim cimbenicima)
Mreža kontakata (kontakti unutar poduzeca, kontakti sa važnim cimbenicima izvan poduzeca)	Posjedovanje znanja i vještina (oblikovanje standarda, stavova)

Utjecajni cimbenici imaju razlicita ocekivanja i interes u nametanju nacina na koji poduzeca donose odluke. Svako poduzeće može procijeniti interes i ocekivanja utjecajnih grupa, te razinu njihove moci (sposobnosti) u utjecaju na odluke poduzeca. Posljednjih godina svjedoci smo utjecaja udruga zelenih koji svojim javnim zagovaranjem uspijevaju promijeniti i važne politicke, ekonomske i poslovne odluke. Primjer za to je rasplet situacije vezane uz prijelaz ruske nafte do Omišlja i dalja distribucija tankerima prema Sredozemlju. Iako je rijec o mnogobrojnim cimbenicima i utjecajnim skupinama, cinjenica je da su skupine „zelenih“ znacajno utjecale na javno mnijenje i podigle razinu svijesti i ocekivanja od relevantnih institucija i poduzeca ukljucenih u ovakav projekt. S obzirom na ove dvije varijable (interes i moc) poduzeće dobiva matricu upravljanja utjecajnim cimbenicima (vidi sliku 3.8).

<sup>4</sup> Detaljnije o ETOP analizi moguće je procitati u knjizi: **Buble; M i grupa autora: Strateški menadžment, Sinergija, 2005. Zagreb, str. 17-26.**

**Slika 3.8. Matrica utjecaja interesnih skupina**

<b>Razina moci</b>	<b>Visoka</b>	<b>C</b>  Održavati zadovoljstvo utjecajne grupe	<b>D</b>  Ključni utjecajni cimbenici. Nastojati stvoriti snažne promotore, te nastojati reducirati moc najvažnijih oponentata
	<b>Niska</b>	<b>A</b>  Minimalno zanimljive grupe	<b>D</b>  Držati ih informiranima jer mogu postati snažni oponenti ili promotori
		<b>Niska</b>	<b>Visoka</b>
		<b>Razina zainteresiranosti utjecajnog cimbenika</b>	

Poduzeca moraju razviti strategije kontakata sa interesnim skupinama koje imaju veliku moc ili velik interes za odluke poduzeca. Najčešće u tome koriste lobiranja, zagovaranja, upravljaju odnosima sa javnošću, održavaju pozitivan image, servisiraju neke potrebe interesnih skupina za informacijama i sl.

Tehnike upravljanja utjecajnim cimbenicima su oblikovanje imagea i javnog mnijenja (mediji); lobiranje (vlada), pregovaranje sa npr. sindikatima, organizacijama potrošača.

### **Analiza konkurencije, skeniranje trendova**

Upravljanje poslovnom okolinom podrazumijeva pracenje i analizu trendova na tržištu koje poduzeće opslužuje, te analizu trendova industrije ili djelatnosti u kojoj posluje, analizu strukturnih cimbenika konkuriranja, izradu profila konkurentskih poduzeca i sl. Na osnovi pracenja ovih informacija poduzeca oblikuju strategije (generalne, poslovne kojima se nastoje zaštititi od izrazito nepovoljnih događaja ili utjecaja).

Upravljanje okolinom podrazumijeva da se svaki oblik utjecaja vodi u okvirima legalnog i etickog okvira. Sve navedene tehnike ukljucuju obvezu moralnog, etickog, društveno odgovornog ponašanja, te korištenja javno raspoloživih, otvorenih izvora informacija. Godina 2005. proglašenja je godinom društvene odgovornosti, što naglašava važnost ove teme sa suvremene poslovne koncepte.

## 4. Planiranje

Posredstvom planiranja menadžeri postavljaju organizacijske ciljeve, te identificiraju potrebne resurse i aktivnosti koje je potrebno provesti da bi se ciljevi ostvarili, prije nego li krenu u njihovu realizaciju. Planiranje podrazumijeva pripremu odluka o onome što će se raditi u budućnosti, ono podrazumijeva promišljanje sutrašnje odluke danas. Planiranje je sustavni proces odlučivanja o ciljevima i aktivnostima koje će pojedinci, grupe, odjeljenja i organizacije ostvariti u budućnosti, ono uključuje razvijanje pravila ponašanja i procedure, te predviđanje budućih efekata.

Planiranje postoji da bi se osiguralo adekvatno vrijeme za promišljanje mogućih akcija prije nego li ih bude potrebno poduzeti. Budući da utječe na sve ostale funkcije upravljanja često se smatra primarnom funkcijom menadžmenta. Veoma tijesna veza postoji između planiranja i funkcije kontrole, te se stoga ove dvije funkcije ponekad smatraju „sijamski blizanci“ menadžmenta.

### Efekti planiranja

Planiranje rezultira brojnim korisnim učincima od kojih je posebno važno istaknuti sljedeće:

- ✍ Koordinacija napora kojom se definira set pravila ponašanja u izvršavanju planova.
- ✍ Priprema za promjenu jer je planiranje osnovni način neutralizacije rizika koji dolazi iz okoline poduzeća.
- ✍ Postavljanje standarda postignuća i rezultata koji se očekuju čime se osvaruju pretpostavke za praćenje izvršenja plana.
- ✍ Razvijanje menadžera kroz sistematičan, strukturiran proces izgradnje kompetencija.

Planiranjem se koordiniraju naponi i definiraju pravila ponašanja svih djelatnika uključenih u realizaciju organizacijskih ciljeva. Planiranjem se smanjuju rizici: unaprijed pripremaju odluke za izvanredne situacije, anticipiraju različiti rizici koji mogu ugroziti izvršenje plana, prije nego li do problema dođe. Svaki proces planiranja implicitno ili eksplicitno dotiče se budućih rezultata (npr. povećanje prodaje za 10%), te je stoga planiranje aktivnost koja omogućuje postavljanje standarda postignuća i osnova je za kontrolu izvršenja. Planiranje je najčešće svjesna i namjerna aktivnost koja uključuje logiku i organizaciju vremena i resursa. Stoga razvijanjem sposobnosti planiranja, menadžeri razvijaju i neke druge menadžerske funkcije.

### Zašto je planiranje važno?

O važnosti planiranja svjedoči i narodna predaja iz koje porijeklo vuku izjave poput: „Tko ne planira taj planira propasti“ ili „Planiranje je investicija u uspjeh.“

Planiranje je u suvremenom poslovnom okruženju **oblik efektivnog upravljanja ograničenim resursima i neizvjesnom okolinom**. Resursi su ograničeni njihovom raspoloživošću, a raspoloživost resursa u uskoj je vezi sa oblikom vlasništva nad tim resursima, načinom trošenja pojedinih tipova resursa, te sa sposobnošću obnavljanja ili zamjene resursa supstitutima. Gorivo fosilnog porijekla (ugalj, nafta,...) često se

smatra važnim energetske resursom čiji su izvori neobnovljivi, iscrpivi; relativno neraspoloživi u kritičnim situacijama (ukoliko poduzeće ne raspolaže sa vlastitim nalazištima nafte), veoma skupi (ukoliko je riječ o situacijama poremećene ponude i potražnje); ovi resursi imaju alternative ali su alternativni izvori energije u pionirskoj fazi te još uvijek cjenovno nekonkurentni fosilnim energentima. Upravo zbog ovakvih ograničenja energetske izvori strateški su prioritet svih ekonomskih politika, te je potrebno planski razmišljati o karakteristikama i energetske potrebama privrednog sustava neke zemlje na duži rok.

**Neizvjesnost okoline** djeluje na poduzeće na tri načina:

- ✍ Neizvjesnost stanja: Što će se dogoditi?
- ✍ Neizvjesnost učinka: Što će se dogoditi sa određenim poduzećem; kako će nastupajuća promjena djelovati na određeno poduzeće?
- ✍ Neizvjesnost odaziva: Što će biti rezultat odluka poduzeća u odnosu na okolinu?

Neizvjesnost stanja nastupa kada se okolina ili neki njen dio smatra nestabilnim, odnosno kada poduzeće ne zna što će se dogoditi. U takvoj situaciji poduzeće ne može definirati vjerojatnost nastupanja pojedinog stanja, niti broj mogućih stanja. Primjerice, novi mobilni operater ne zna koji oblik institucionalne potpore i regulative može očekivati u sljedećem petogodišnjem razdoblju u Hrvatskoj.

Neizvjesnost učinka podrazumijeva procjenu učinka promjene na konkretno poduzeće. Neizvjesnost učinka podrazumijeva da poduzeće ne zna kako će stanje koje nastupa utjecati na određeni dio ili poduzeće kao cjelinu. Na primjer: postojeći mobilni operateri nisu sigurni kako će pojava novog mobilnog operatera utjecati na njihove financijske rezultate. Neizvjesnost učinka podrazumijeva da utjecaj promjene na poduzeće nije poznat.

Neizvjesnost odaziva je stanje u kojem poduzeće ne zna kako će okolina reagirati na aktivnosti koje je poduzeće poduzelo. Primjerice, novi mobilni operater nije siguran hoće li novi on-line help desk povećati stopu prelaska korisnika sa postojećih na novog operatera. Neizvjesnost odaziva podrazumijeva da posljedice odluke nisu predvidive.

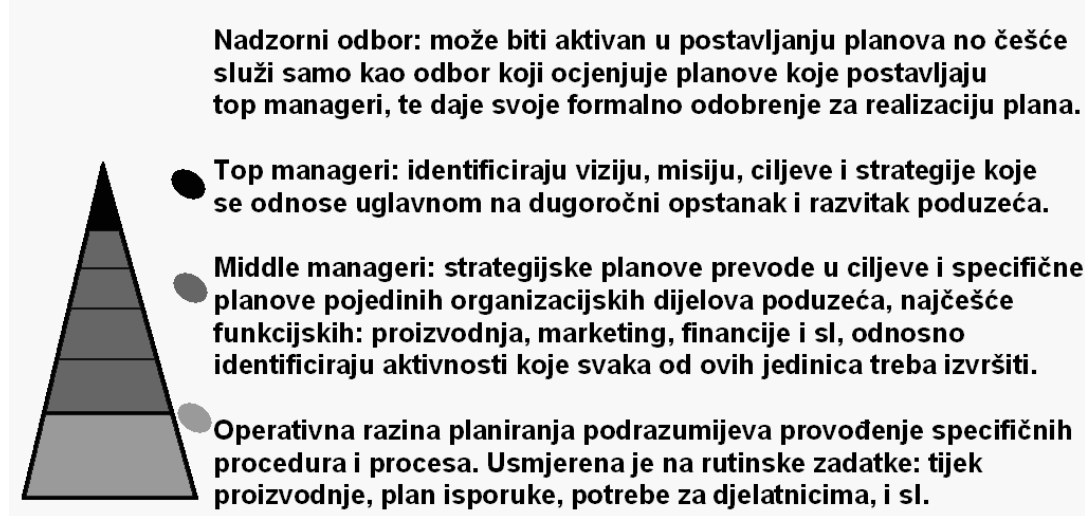
Planiranje se smatra značajnim sredstvom reduciranja neizvjesnosti okoline, te priprema poduzeća na različite scenarije raspoloživosti resursa i intenziteta djelovanja pojedinih čimbenika okoline na poslovanje poduzeća.

## Plan

Dobro postavljen plan čitatelju plana kazuje što, kada i kako će biti ostvareno. Plan je detaljan opis metoda i zadataka koji će biti primijenjeni u svrhu ostvarivanja imenovanih ciljeva organizacije, odnosno koji će rezultirati očekivanim postignućem. Planovi se donose na različitim razinama poduzeća (vidi sliku 4.1). Hijerarhija planova sastoji se od strateških planova poslovnih sustava; poslovnih planova pojedinih dijelova sustava; operativnih planova pojedinih segmenata ili odjela u sustavu, itd. U ovoj hijerarhiji, svaka razina planiranja smatra se temeljnom zadacom određene razine menadžmenta.

## Slika 4.1. Razine planiranja

### Razine planiranja:



Planovi dolaze u mnoštvu oblika i formi. Razlikuju se prema vremenskom horizontu; širini organizacijskih aktivnosti; kompleksnosti i utjecaju; te po stupnju autonomnosti ili hijerarhijskom položaju. Razlikuju se i po formi ili obliku: postoje deskriptivni planovi (kakav je npr. nastavni plan); zatim proračuni (numericki planovi); graficki (kakav je npr. gantogram) itd.

Primarna podjela planova je ona na strateške i operativne.

S obzirom na vremenski horizont (pod pojmom horizonta planiranja podrazumijeva se vrijeme od trenutka formulacije do trenutka izvršenja plana) planiranja razlikuju se:

- ✍ Dugoročni planovi: planiranje za vremensko razdoblje duže od 5 godina
- ✍ Srednjoročno planiranje : 1 -5 godina
- ✍ Kratkoročno planiranje: -1 godine

Dugoročni i srednjoročni planovi se obično tretiraju kao strateški, dok se kratkorocni smatraju taktičkim planovima. Srednjoročni planovi proizlaze iz dugoročnog, a kratkorocni iz srednjoročnih.

**Strateški planovi** se razlikuju i po širini organizacijskih dijelova na koje se odnose ili po funkcijskim područjima, pa se tako razlikuju generalni planovi; zatim taktički ili funkcijski planovi (plan marketinga); zatim operativni planovi (detaljizirani dnevni planovi).

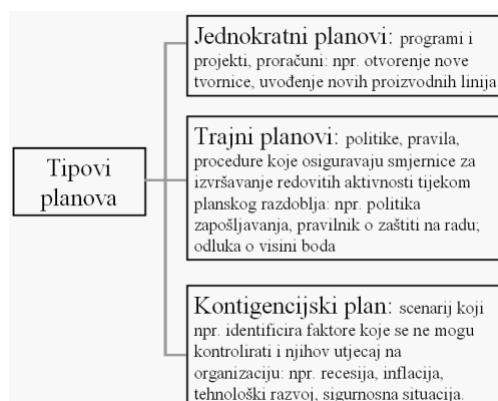
**Operativni planovi** se obično razvrstavaju u dvije kategorije: jednokratni planovi, te trajni planovi.

Jednokratni planovi su detaljizirani opisi aktivnosti koji su usmjereni specifičnim ciljevima i prestaju važiti ili biti obvezujući nakon što se postigne cilj. Oni se rijetko kada mogu primijeniti ponovo, bez modifikacija. Takvi planovi su npr. investicijski planovi, poslovni planovi; programi, projekti, proračuni.

Trajni planovi postoje kao standardizirani postupci upravljanja repetitivnim ili predvidivim situacijama. Oni obuhvaćaju politike, standardne procedure (poslovnike); te pravila. Politike su smjernice u načinu donošenja odluka. Aktivnosti. Procedure su



strukturirane aktivnosti koje se primjenjuje u slučaju nastupanja određenih događaja ili situacija. Pravila su točno određene upute za ponašanje kojih se treba pridržavati.



## Proces planiranja

Proces planiranja je proces kojim se određuju ciljevi; analizira situacija; definiraju pretpostavke, razvijaju alternativni pravci aktivnosti; vrednuju i izabiru najbolje. Proces je neovisan o tipu i vrsti planiranja. Koraci u planiranju najčešće uključuju sljedeće:

- ✍ Analiza situacije: identifikacija prilika, prijetnji, snaga i slabosti
- ✍ Postavljanje ciljeva: što, gdje i kada želimo biti
- ✍ Razvoj pretpostavki plana: u kojoj će situaciji djelovati plan?
- ✍ Identifikacija alternativa: Koje alternative najviše obećavaju u ostvarenju ciljeva?
- ✍ Vrednovanje alternativa: Koje alternative daju najbolje šanse za ostvarenje ciljeva na efektivan i efikasan način.
- ✍ Izbor alternative: Selekcija tijekom akcija koje će se slijediti.
- ✍ Formulacija izvedenih planova: razvoj novog proizvoda, obuka kadrova, uporaba novih materijala, ...
- ✍ Izrada proračuna: proračun dobiti, bilanca, tijek gotovine

Ključni elementi planiranja su: ciljevi; akcije; resursi; provedba, a osnovna pitanja na koja treba odgovoriti u procesu planiranja sistematizirana su i predstavljena tablicom.

**Tablica 4.1. Ključni elementi i odluke planiranja**

Element planiranja	Ključna odluka menadžera
<i>Ciljevi</i>	Koji ciljevi? Kakva je relativna važnost svakog cilja? U kakvom su odnosu ciljevi međusobno? Kako mjeriti svaki cilj? Kako se cilj realizira? Koja osoba ili odjel je odgovorna za postizanje ciljeva?

<i>Akcije</i>	Koje važne aktivnosti doprinose uspješnome stvaranju ciljeva? Kojim informacijama o pojedinim akcijama raspolažemo? Koja je tehnika predviđanja primjenjiva u prognozi stanja pojedinih akcija? Tko je odgovoran za pojedinu akciju?
<i>Resursi</i>	Koje resurse uključiti u plan? Kakav je odnos između resursa? Koju tehniku proračuna koristiti? Tko je odgovoran za pripremu proračuna?
<i>Implementacija</i>	Da li plan može biti realiziran putem menadžerovog autoriteta ili je potrebno uvjeravanje? Koje politike treba donijeti da bi se podržalo izvođenje plana? Da li su politike razumljive, fleksibilne, koordinirane, etičke i jasne? Na koga se politike odnose?

Planiranje kao i svaka druga aktivnost zahtijeva energiju, vrijeme i ostale resurse. Stoga poslovni sustav treba procijeniti kakav i koliko opsežan, formaliziran i dokumentiran proces planiranja treba za određene situacije i područja djelovanja. Koristi od planiranja moraju premašivati troškove vezane uz postavljanje planova. Planiranje je sredstvo a ne cilj. Slijepo slijediti planove i ne uvažavati potrebe ili specifičnosti situacije vodi nefleksibilnosti; a nefleksibilnost vodi poslovnoj neefektivnosti. Planiranje je potrebno prilagoditi potrebama poslovanja, sposobnostima i iskustvima menadžera.

## Prepreke planiranja

Menadžeri, opterećeni formaliziranim i fiksnim shvaćanjem i tumačenjem planova često ne vide koristi planiranja te razvijaju negativne stavove prema planiranju uopće, koje prerastaju u prepreke bilo kakvom planiranju. Uobičajeno je prepreke planiranja podijeliti na one osobne i one organizacijske naravi. Menadžeri odbijaju formalizirano planiranje jer ne vide korist od toga; formalizirani planovi obvezuju više od riječi; nemaju dovoljno iskustva u planiranju. Organizacijske prepreke planiranju uključuju također postavljanje formalnih, pisanih obveza koje je moguće i podbaciti ali se to onda vidi i zna; organizacije se žale da od rješavanja tekucih problema nemaju vremena za razmišljanje unaprijed; ne vide svrhu od planova u neizvjesnim uvjetima; te ih smatraju neucinkovitim.

**Tablica 4.2. Prepreke planiranja**

<b>Osobne:</b>	<b>Organizacijske:</b>
<i>lijenost</i> <i>nedostatak koristi od planiranja</i> <i>strah od neuspjeha</i> <i>iskustvo</i>	<i>strah od neuspjeha</i> <i>krizni menadžment</i> <i>niska iskoristivost planova</i> <i>velik trošak planiranja (cijena planova</i> <i>mjerena uloženim radom i vremenom)</i>

## Sredstva implementacije planova

Implementirati plan podrazumijeva uključiti autoritet menadžera, njegove komunikacijske vještine, te uključiti organizacijske politike koje podržavaju proces planiranja.

**Implementacija plana =**

**= Autoritet menadžera + Uvjeravanje, komunikacija + Organizacijske politike**

Efektivni planovi oblikuju se uz uvažavanje *sljedećih preporuka*:

1. Planirati uz participaciju svih razina
2. Objašnjavanje podređenima kako planiranje utječe na ciljeve
3. Plan učiniti razumljivim svim razinama
4. Planovi trebaju biti fleksibilni
5. Kontrolirati izvršenje planova

Nakon usvajanja i prihvatanja određenog plana postavljanje organizacijskih politika važan je alat za implementaciju planova

U suvremenoj poslovnoj praksi planiranje se provodi korištenjem nekih od alata i metoda planiranja poput PERT, CPM; Gantt metoda.

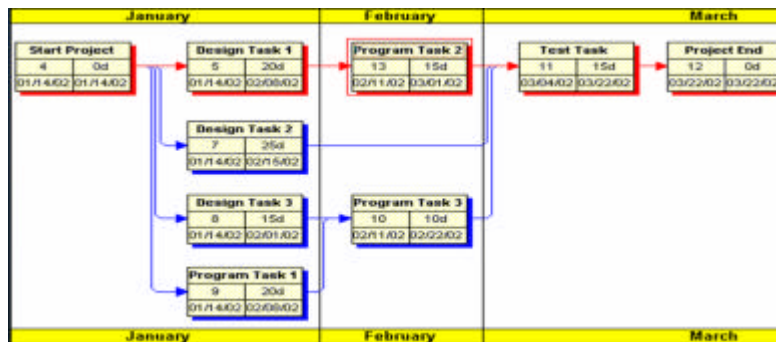
Svrha primjene nabrojanih metoda je sljedeća:

1. identifikacija broja i redoslijeda aktivnosti, njihovog trajanja, te utrošak vremena i/ili ostalih resursa za ispunjenje određenih ciljeva
2. pomažu pri planiranju, koordinaciji i kontroli izvršenja određenih zadataka.

### PERT metoda

PERT metoda je namijenjena planiranju i procjeni složenih, velikih projekata. U poslovnu praksu preuzeta je 1958. godine od američke mornarice. Početak i završetak aktivnosti označen je simbolom (npr. kružnicom, ili četverokutom); a aktivnosti se opisuju tako da se određuje početak, završetak i trajanje aktivnosti. Na taj način omogućuju predviđanje potrebnih resursa; identifikaciju problematičnih (kritičnih) točki; utjecaj kašnjenja u jednoj točki na ostale faze projekta i sl. Ova je tehnika naročito atraktivna kada je potrebno planirati velike projekte sa stotinjak aktivnosti od kojih se mnoge izvode simultano.

## Slika 4.2. PERT metoda planiranja



## Gantogram

Gantogrami su najčešće korištena metoda grafičkog planiranja. Gantogramom se identificiraju aktivnosti, događaji, redoslijed i vrijeme potrebno za izvršenje svake navedene aktivnosti. Gantogram je primjenjiv u velikom broju situacija (od koordinacije velikih projekata do rasporeda svakodnevnih aktivnosti), a naročito za praćenje napredovanja u izvršenju zadataka koji se odvijaju sekvencijalno. Slikom 4.3. je predstavljen gantogram na kojem se osjencanim dijelovima predstavljaju obavljeni zadaci. Gantogram je efektivan kada je potrebno planirati jednostavnije situacije sa manjim brojem aktivnosti, koje nisu simultane već uglavnom slijede jedna za drugom.

## Slika 4.3. Gantogram

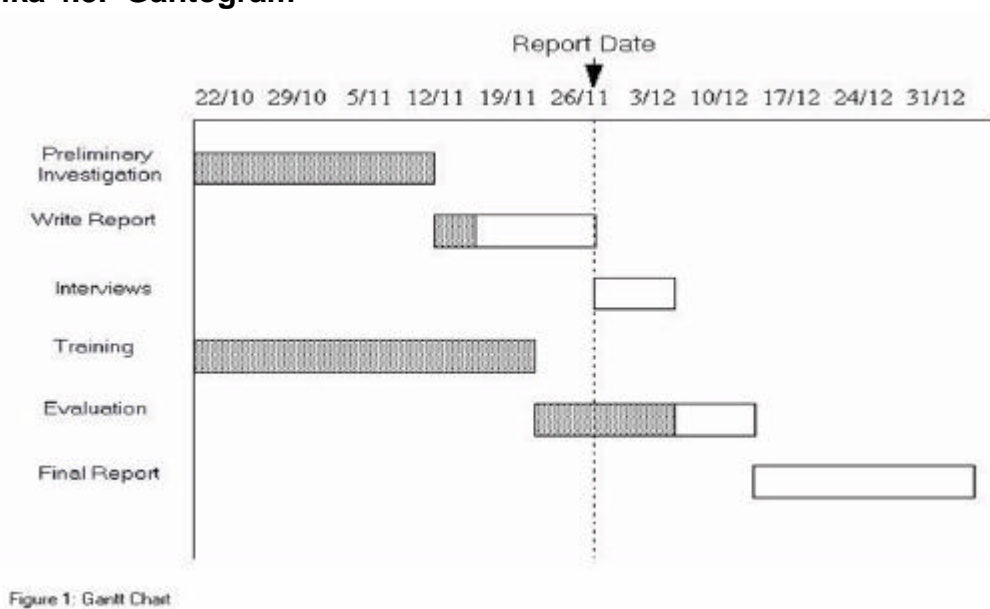


Figure 1: Gantt Chart

## Vrednovanje planova i njihovog utjecaja

Dobro postavljen plan podrazumijeva pripremu odluka koje će poduzeće donositi u budućnosti danas. Važno je stoga vrednovati situacije koje su obuhvaćene planiranjem kroz analizu troškova, koristi, tijeka novca ili točke pokrica; kroz kvantifikaciju rizika i sl.

Analizom troškova i koristi procjenjuju se troškovi svih planiranih aktivnosti. Suma troškova uspoređuje se sa očekivanim koristima primjene planiranih aktivnosti.

Analiza tijeka novca i točke pokrica: pomaže utvrđivanju dinamičke uspješnosti poduzeca; procjenjuje financijske primitke i izdatke tijekom vremena, te osigurava analizu potrebnog obujma poslovanja da bi se pokrili troškovi. Identifikacija potrebnog obujma prodaje omogućuje poduzecu da adekvatno predvidi potrebe za resursima, ljudima, opremi, zalihama i sl.

Analiza rizika: uključuje u procjenu i iznenadne događaje koji mogu osporiti pretpostavke o predviđenim primicima ili izdacima. Scenario planiranje jedan je od najčešćih pristupa procjeni rizika. Scenariji pretpostavljaju pojavu nekih situacija i načina na koje se odazivom poduzeca nepovoljne ili najrizičnije situacije mogu držati pod kontrolom ili neutralizirati.

## 4.1. Ciljevi

### Ciljevi organizacije

Organizacije, poduzeća i slične formalne institucije nisu slučajne društvene formacije. Ljude u organizacijama vežu i objedinjavaju: svrha postojanja, vizija, misija poduzeća. Sve navedeno oblici su organizacijskih ciljeva. Ciljevi organizacije su jasne izjave o očekivanim rezultatima u nekom određenom razdoblju. Opcenito ciljevi su točke ili stanja kojima organizacija (poduzeće / pojedinac) svojim ponašanjem teži. Cesto se kao ilustracija načinu na koji ciljevi mogu biti specifični (jasno fokusirani) odnosno općeniti (nefokusirani) koriste slijedeće dvije usporedbe Johna Naisbitta, autora knjige *Megatrends*.

1. Postati svjetski lider u istraživanju svemira.
2. Imati Amerikanca na Mjesecu do kraja ovog stoljeća.

Prva izjava je nedovoljno jasna (što znači istraživanje svemira; što znači biti svjetski lider?). Druga izjava je cilj koji je šezdesetih godina postavio J.F. Kennedy. Ona predstavlja jasnu, razumljivu, vremenski definiranu izjavu koja dobro opisuje očekivano stanje. Obvezujući i fokusirani cilj J.F. Kennedija rezultirao je slanjem američke letjelice na Mjesec u srpnju 1969.

Očekivana stanja često nisu identična onome što poduzeće svojim aktivnostima i izborom aktivnosti ostvaruje. Između onoga što poduzeće definira kao svoj cilj i onoga što čini da bi cilj ostvarilo postoji raskorak. Potpuni presjek između imenovanih u odnosu na stvarne ciljeve je rijedak, no menadžerska je uloga između ostalog i u ostvarivanju što potpunijeg presjeka imenovanih u odnosu na stvarne ciljeve.

Sve organizacije imaju višestruke ciljeve koje svojim aktivnostima ispunjavaju. Izbor ciljeva ovisi o percepciji prilika i utjecaja okoline. Aktivnosti izabrane za ostvarenje ciljeva razlikuju se od organizacije do organizacije, čak i kada je riječ o identičnim ciljevima (npr. osigurati profit vlasniku poduzeća). Također, ciljevi se mogu mijenjati kako se mijenja okolina poduzeća, velicina i snaga poduzeća i sl. Ciljevi evoluiraju, a s njima i organizacije.

Jasna identifikacija ciljeva u poduzeću ima nekoliko važnih uloga. Eksterno: ciljevi legitimiraju poduzeće okolini; interno oni osiguravaju fokusiranost, efektivnost i motiviranost djelatnika zaposlenih u poduzeću.

## Eksterna funkcija ciljeva – Što ciljevi poduzeća govore okolini?

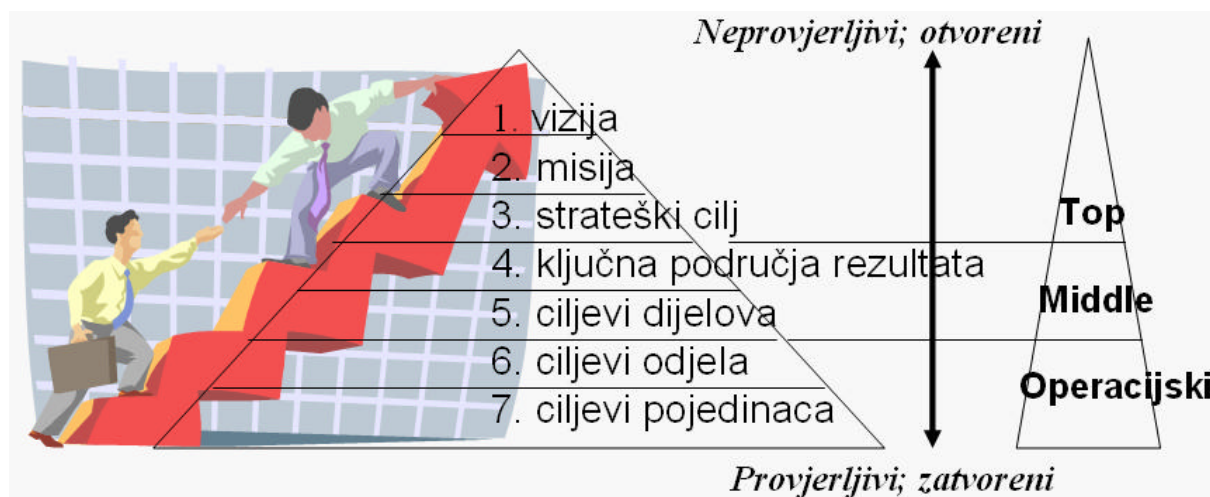
1. Izražavaju svrhu postojanja poduzeća i veze sa okolinom
2. Identificiraju dugoročni pravac djelovanja
3. Opravdavaju postojanje poduzeća nedjelatnicima (stvaraju legitimitet)

## Interna funkcija ciljeva – Što ciljevi poduzeća govore djelatnicima poduzeća?

1. Ciljevi definiraju prostor za postavljanje zadataka (niskorizicni fondovi; fondovi visokog rizika)
2. Ciljevi usmjeravaju izbor i određuju sadržaj planova (izbjegavati nelikvidne kupce)
3. Usvajanje ciljeva organizacije je dobra osnova za motiviranje djelatnika i postizanje visokih rezultata
4. Ciljevi predstavljaju standarde i kriterije vrednovanja i kontrolu uspjeha

Višestruki ciljevi organizacija ustrojavaju se u hijerarhije i mreže ciljeva. Ciljevi se razlikuju po obuhvatu, vremenskoj dimenziji i zahtjevima za resursima koje je neophodno angažirati da bi se realizirali. Hijerarhija ciljeva podrazumijeva da se ciljevi razlikuju u rasponu – obuhvatu (od širih, općih zadataka prema specifičnim rezultatima); te od otvorenih (bez specificiranih resursa i kriterija ostvarenja) do zatvorenih (sa specificiranim resursima i kriterijima izvršenja).

### Slika 4.1.1. Hijerarhija ciljeva



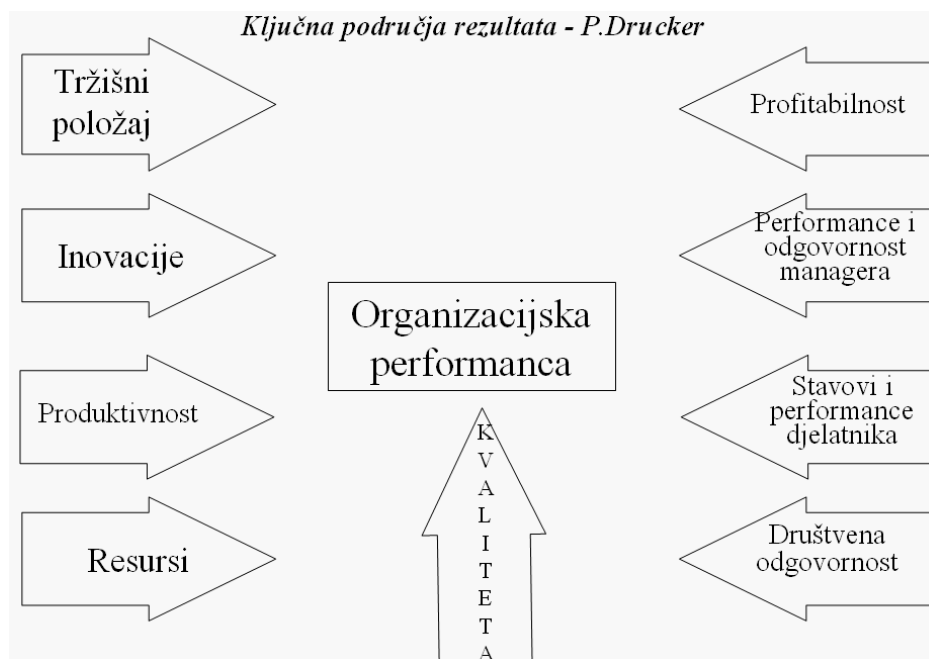
Top menadžment donosi odluke o viziji i misiji poduzeća, te strateškim ciljevima koje treba ostvariti; srednji menadžment strateške ciljeve pretvara u ključna područja rezultata i ciljeve organizacijskih dijelova; a operativni menadžment ove ciljeve pretvara u ciljeve odjela ili pojedinaca. Vizija opisuje svrhu postojanja poduzeća (što će poduzeće značiti društvu); misija podrazumijeva dugoročni pravac djelovanja poduzeća; dok strateški ciljevi određuju rezultate koje je potrebno postići da bi se ostvarila misija i vizija.

Primjeri općih, službenih vizija, misija, ciljeva, svrha postojanja poduzeća (najčešće otvoreni ciljevi):

1. Naš je cilj otvoriti po jedan McDonalds restoran u svakom gradu Amerike.
2. Sony je pionir i ne kani slijediti druge.
3. Unaprijediti snagu donošenja odluka. (Advanced Decision Systems)
4. Postati vodeći trgovački lanac u regiji. (Wal-mart)
5. Naša su prva briga liječnici, medicinsko osoblje, bolnice, majke, te ostali koji koriste naše proizvode. Naši proizvodi moraju uvijek biti najviše kvalitete. (Johnson & Johnson)

Peter Drucker smatra da poduzeća moraju identificirati očekivane rezultate u sljedećih devet ključnih područja rezultata poduzeća:

#### Slika 4.1.2. Ključna područja rezultata

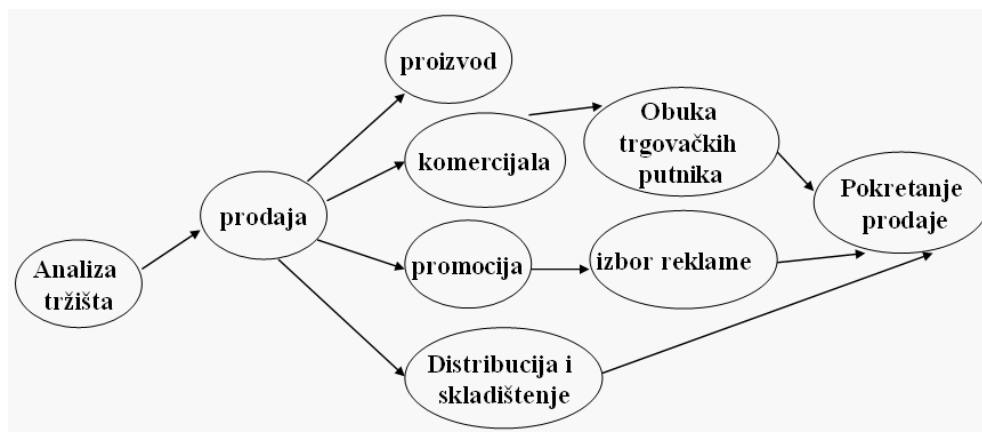




## Mreža ciljeva

Ciljevi rijetko kada imaju linearno subordinirani odnos (neki su nadređeni, neki su podržavajući). Često je potrebno ostvariti simultano veći broj ciljeva da bi se ukupni organizacijski ciljevi ostvarili. Program istraživanja novog proizvoda može uključiti mrežu ciljeva i programa.

**Slika 4.1.3. Mreža ciljeva**



Veza između ciljeva je rijetko kada linearna, stoga je posao povezivanja ciljeva na način da podupiru jedan drugoga, a svi zajedno podupiru hijerarhijski nadređene ciljeve poduzeca, zahtjevan i odgovoran zadatak u menadžerskom poslu. Smatra se da menadžeri mogu uspješno slijediti više od nekoliko ciljeva, no ne postoji konsenzus o broju tih ciljeva. Prema nekim izvorima, jedan menadžer može istovremeno slijediti do 5 ciljeva, no nije neuobičajeno da menadžeri slijede i 10-15 ciljeva ako mudro odrede relativnu važnost svakog cilja, te definiraju prioritete ciljeva. Također, potrebno je i jasno razlikovati ciljeve od aktivnosti kojima se ciljevi realiziraju.

### Kako postaviti ciljeve?

Niz kriterija koji moraju biti primjenjeni u oblikovanju ciljeva moguće je predstaviti akronimom – SMART. Ciljevi moraju biti:

Specifični – S

Mjerljivi – M

Akceptirati (prihvaćeni) od strane onih koji participiraju - A

Realistični (ostvarivi) – R

Terminski određeni (vremenski određeni) - T

### SMART ciljevi – elementi zatvorenog cilja:

Provjerljiv cilj je:

1. Jasan, razumljiv, doprinosi nadređenom cilju
2. Izazovan (stimulativan) ali i realističan
3. Mjerljiv (provjerljiv)
4. Određen vremenski
5. Prihvaćen od svih koji će ga realizirati kao motivirajući

Ostale smjernice:

1. Oznaciti željenu kvalitetu i predviđene troškove ostvarenja ciljeva
2. Naznaci prioritete
3. Definiranjem omogućiti poticanje osobnog i profesionalnog rasta i razvitka

Primjeri manjkavo i pravilno postavljenih ciljeva predstavljeni su tablicom 4.1.1.

**Tablica 4.1.1. Manjkavo i pravilno definirani ciljevi**

Manjkavo postavljeni cilj	Pravilno identificiran cilj
Unaprijediti image poduzeca	Povecati percepciju poduzeca kao promicatelja zaštite okoliša putem ispitivanja javnog mnijenja za 10% do 1. 06.2002. u odnosu na stanje 1. 06.01.
Poboljšati efikasnost obuke	Povecati broj osposobljenih za rukovođenje Komleksnim zadacima za 20% do 1.06.02.
Poboljšati prodaju	Skratiti vrijeme između isporuke i naplate za 8 % (dva dana) do 01.06.02.
Unaprijediti klimu međuljudskih odnosa	Smanjiti broj odsutnih za 10% do 01.06.02.

Učestali problemi vezani uz ciljeve su sljedeći:

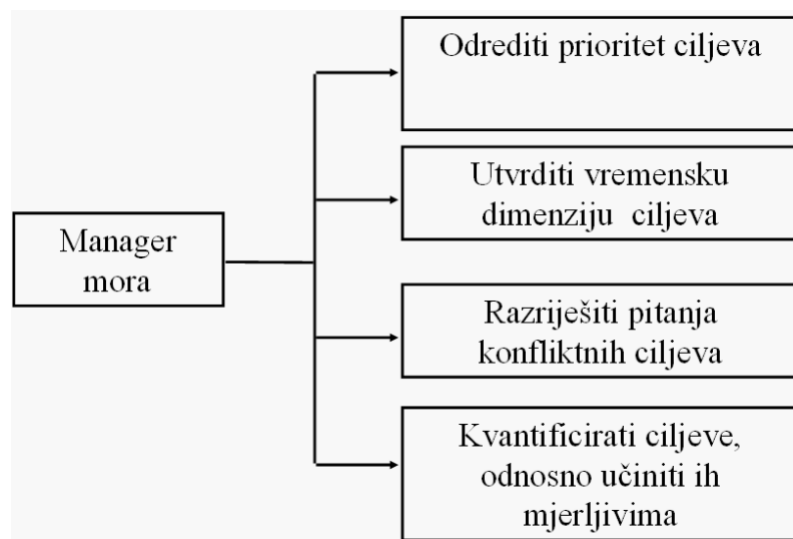
1. mjerljivost: neka područja rezultata je teže kvantificirati nego ostale (npr. kvaliteta)
2. stres: prezahtjevniji ciljevi dovode do stresa i smanjenja dugoročne sposobnosti poduzeca
3. pretjerana fokusiranost: neki ciljevi su toliko koncentrirani da guše inicijativu i izazivaju negativne efekte u pogledu motivacije djelatnika

Mogući indikatori mjerljivosti za određena područja rezultata koja je lakše kvantificirati su predstavljeni sljedećim prikazom:

**Tablica 4.1.2. Ciljevi i indikatori**

Cilj	Indikatori
Profitabilnost	Odnos profita i prodaje
	Odnos profita i ukupnih sredstava
	Odnos profita i kapitala
Tržišni pokazatelji	Tržišni udio
	Volumen prodaje
	Stopa razvijanja novih proizvoda
	Broj proizvoda u asortimanu
	Broj prodajnih mjesta
Pokazatelji produktivnosti	Omjer proizvedenog prema satima
	Omjer proizvedenog prema troškovima rada
	Omjer dodane vrijednosti prema prodaji
	Omjer dodane vrijednosti prema profitu
Pokazatelji aktivnosti, fizickih ili financijskih resursa	Tekuci omjer
	Obrtaj kapitala
	Odnos duga i glavnice
	Obrtaj potraživanja
	Obrtaj zaliha

**Slika 4.1.4. O čemu menadžer vodi računa pri definiranju ciljeva?**



Menadžer definira i odgovara za izbor ciljeva i njihovu prezentaciju javnosti i članovima organizacije. Pri tome je potrebno jasno naznačiti razliku u prioritetima, te konkurentski odnos ciljeva prema resursima i vremenu.

## Konkurentnost i konfliktnost ciljeva

Realizacija ciljeva zahtijeva određene resurse i vrijeme. Ukoliko poduzeće ima višestruke ciljeve ne može svakom cilju posvetiti istu pozornost i jednako vrijeme, stoga se podrazumijeva da između nekih ciljeva postoje konkurentski ili konfliktni odnosi, dok neki ciljevi djeluju komplementarno i međusobno se podržavaju. Poduzeće primjerice može nabaviti manji broj visokokvalitetnih strojeva, te tako računati sa manjim škartom i većom kvalitetom i cijenom konačnog proizvoda; ili veću količinu manje kvalitetnih strojeva koji bi mogli zaposliti višak djelatnika, te osigurati veći volumen proizvodnje. Dugoročno gledano, proizvodnost i kvaliteta mogu biti međusobno konfliktni ciljevi, ukoliko fokusiranje na volumen dovodi do zanemarivanja kvalitete gotovog proizvoda.

Neki od primjera konkurentskih i konfliktnih ciljeva su sljedeći:

1. Kratkoročni cilj (opstati) vs. dugoročni cilj (izgradnja marke)
2. Profitna marža vs. tržišni udio
3. Veći tržišni udio vs. razvijanje novih tržišta
4. Dugoročni razvitak kroz vezane djelatnosti vs. razvitak kroz nevezane djelatnosti
5. Novčani (dobit) vs. nenovčani ciljevi (društvena odgovornost)
6. Rast vs. stabilnost poslovanja
7. Okolina s niskim rizicima i profitom vs. okolina sa visokim rizicima i profitom

U svrhu minimiziranja konkurentnosti višestrukih ciljeva potrebno je voditi računa o pristupu definiranju ciljeva.

## Pristup definiranju ciljeva

Dva temeljna pristupa definiranju i postavljanju ciljeva su top down vs. bottom up pristup. Top-down pristupom ciljevi se identificiraju i izabiru na razini top menadžmenta, a zatim se prelijevaju na niže upravljačke razine. Bottom-up ciljevi kreću kao inicijative sa nižih razina upravljanja, koje se nizom filtera reduciraju i penju na hijerarhijskog ljestvici, dok određeni broj ciljeva ne bude usvojen na razini top-menadžmenta.

Prednosti top down pristupa su u postizanju uskladenosti, koordiniranosti ciljeva u odnosu na jedinstvenu viziju poduzeća. Nedostaci top down pristupa su u odsustvu participacije svih slojeva poduzeća koji će biti uključeni u realizaciju ciljeva, te stoga, ovako definirani ciljevi djeluju nametnuto i strano onima koji ih trebaju realizirati.

Prednosti bottom up pristupa su u angažiranju i participaciji svih slojeva poduzeća u izboru i identifikaciji ciljeva, te se stoga na taj način osnažuje motivacija, a buduću da inicijativa kreće od radnih mjesta na kojima će se ciljevi i realizirati ovako definirani ciljevi su realističniji. Nedostatak ovako identificiranih ciljeva je u tome što je vrlo lako izgubiti vezu sa dugoročnim vizijama i umjesto koordiniranosti dolazi do konfliktnosti pojedinačnih ciljeva. Optimalni pristup definiranju ciljeva zahtijeva korištenje oba pristupa

## Interni faktori i formulacija ciljeva

Richard Cyert i James March smatraju da je formulacija ciljeva rezultat borbe za resurse između različitih interesnih skupina u organizaciji. Interesne skupine organizacije povezuju se položajem (middle menadžeri), odjelno (marketing, R&D) ili psihosociografski (npr. ponašanjem (žene)).

Interesne skupine koriste 3 strategije za pojačavanje svog utjecaja na formulaciju ciljeva:

- Poticaji i stimulacije (novčane, položajne) za potporu interesa grupe
- Prethodno dana obećanja (garancije da će se uz potporu realizirati imenovani ciljevi)
- Nenapetost situacije i raspoloživost sredstava za uvjeravanje: kada su sredstva raspoloživa i situacija nije napeta slabije grupe imaju više šansi da utjecu na formulaciju ciljeva.

U uvjetima postojanja višestrukih i simultanih ciljeva potrebno je definirati strategije upravljanja višestrukim ciljevima. Postoje 4 temeljne strategije upravljanja višestrukim ciljevima:

1. Suboptimalizacija izvršenja ciljeva (kada su svi ciljevi podjednako prioritetni)
2. Podijeljena pozornost (ovisno o hitnosti ili značaju pojedinog cilja za određeno vremensko razdoblje – proizvodnja igračaka)
3. Rangiranje prioriteta (kada je to moguće treba identificirati razinu njihove važnosti)
4. Redefinicija ciljeva (ciljevi prestaju biti aktualni zbog promjena ukusa, tehnoloških mogućnosti, vladine regulacije, konkurencije i sl.)

## Upravljanje pomoću ciljeva

Vrijednost ciljeva je za poduzeće neupitna, kao i koristi od njihovog jasnog identificiranja. U cilju maksimiranja ukupnog utjecaja ciljeva na organizacijske performance uveden je specifičan sustav upravljanja pomoću ciljeva – tzv. menadžment by objectives sustav – MBO. MBO podrazumijeva postavljanje ciljeva postignuća ne za organizacijske dijelove već za konkretne pojedince. Ovakav koncept upravljanja sugerirao je još 1954. g. Peter Drucker, te inspirirao brojne modifikacije ovog koncepta koje su i danas u praksi. Naglasak P. Druckera bio je na poticanju samokontrole i samousmjerenja djelatnika. Jedna od već godinama najuspješnijih korporacija svijeta: General Electric uvela je i prakticira sustav MBO.

Koncept upravljanja pomoću ciljeva podrazumijeva niz formalnih procedura kojima se postavlja i kontrolira napredovanje prema postavljenim ciljevima menadžera i podređenih djelatnika.

MBO započinje identifikacijom ciljeva od strane menadžera i njegovih podređenih čime se utvrđuje očekivani rezultati i područje odgovornosti za izvršenje cilja za svakog pojedinca. Tijekom izvršenja aktivnosti vrši se kontinuirana kontrola odnosno vrednovanje postignuća i doprinosa ukupno postavljenom cilju.

(+) osigurava se visoka efektivnost jer je kriterij vrednovanja ostvarenja vezan za doprinos ukupno postavljenom cilju

(+) osigurava uključenost, visoku motivaciju, te veću kvalitetu postavljenih ciljeva kroz međusobnu komunikaciju menadžera i podređenih djelatnika

**Tablica 4.1.3. Koristi i nedostaci upravljanja prema MBO sustavu**

<b>Koristi MBO sustava</b>	<b>Nedostaci MBO sustava</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Poboljšanje upravljanja</li><li>2. Cistoca organizacije: jasno identificiranje odgovornosti i zaduženja, te ovlasti</li><li>3. Participacija i predanost izvršenju ciljeva</li><li>4. Autonomnost u izvršenju planova</li><li>5. Periodicna kontrola performanci poboljšava ucinkovitost</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Izostanak smjernica, potpore i pracenja MBO programa (samokontrola i inicijativa)</li><li>2. Poteškoce postavljanja ciljeva (naglašenost kvantitativnih ciljeva profit vs. image)</li><li>3. Naglašavanje kratkorocnih ciljeva</li><li>4. Nefleksibilnost u odnosu na promjene okoline</li></ol>

Brojna istraživanja pokazuju da MBO dobro funkcionira samo uz interaktivan pristup definiranju ciljeva. Nadređeni menadžeri informiraju djelatnike o relevantnim općim ciljevima. Od podređenih očekuju povratnu informaciju i inicijative o aktivnostima koje se mogu poduzeti, ostvarivosti tih inicijativa i procjenu načina na koji će inicijative podržati opće ciljeve.

Temeljna je odgovornost menadžera definirati objedinjujuću svrhu postojanja grupe ljudi kao poduzeća. To je moguće učiniti sa različitim razinama uopćavanja: od vizije do strateških ciljeva. Vizije kao najopćenitiji ciljevi moraju biti realizirane podupirujućom hijerarhijom i mrežom ciljeva. Korisno je ciljeve postaviti tako da budu SMART. Takvi ciljevi osiguravaju niz internih i eksternih koristi: osnova su za kooperaciju, timski rad; koordinaciju; osnova su za vrednovanje učinjenog i sl.

Usprkos nedvosmislenim prednostima koji proizlaze iz postavljanja ciljeva, neka je područja rezultata još uvijek teško učiniti mjerljivima (npr. što znači kvalitetna usluga). Postoji i niz drugih problema vezanih uz identificirane ciljeve: brojni i zahtjevni ciljevi izazivaju stres i "izgaranje" djelatnika i menadžera; detaljizirani ciljevi izazivaju inerciju i guše inovativnost te dugoročno smanjuju motivaciju i angažiranost djelatnika.

## 4.2. Odlucivanje

### Što je odlucivanje?

Odlucivanje podrazumijeva identifikaciju i odabir smjera djelovanja u rješavanju problema ili iskorištenju prilike i važan je dio posla svakog menadžera. Poslovnim odlukama oblikuju se strategije, planovi, akcije, te ostvaruju ciljevi i rješavaju problemi. Odlucivanje može biti individualno ili grupno, odlucivanjem se bave sve razine organizacije, no važnost i značaj, te obvezujući karakter odluka razlikuje se od izvršne do strateške razine. Sve menadžerske funkcije prožete su odlucivanjem. Menadžeri su osobe koje snose odgovornost za donesene odluke, te je uloga odlucivanja najistaknutija menadžerska uloga. Odluke su rezultati rada menadžera. Način odlucivanja i kvaliteta odluka je temelj vrednovanja menadžerske uspješnosti ili neuspješnosti. Menadžeri najčešće preferiraju individualno odlucivanje, u kojem se odluke uglavnom donose finim nijansiranjem dva suprotstavljena kognitivna (spoznajna) modela: intuitivnog i racionalnog. Intuitivno individualno odlucivanje je potaknuto instinktom (akumuliranim znanjem i iskustvom, s neobjašnjivim osjećajem za «dobro» rješenje); dok racionalni izbor odluke zahtijeva svjesno traženje dodatnih informacija s ciljem argumentiranja i vrednovanja alternativa i konačnog rješenja. Individualno odlucivanje primjenjivo je u rješavanju jednostavnijih problema, problema koji se mogu riješiti znanjem jedne osobe. Grupnim i kolektivnim odlucivanjem proces odlucivanja postaje složeniji i zahtijeva veću razinu sistematičnosti. Grupne odluke mogu značajno pridonijeti kvaliteti odluke kada situaciju nije moguće riješiti specijalističkim znanjima jedne discipline i jednog čovjeka. Kolektivno odlucivanje koristi se kada su posljedicama odluke zahvaćene veće skupine djelatnika ili cijela organizacija.

Odlucivanje može biti identificirano i kao proces rješavanja problema. U poslovnom životu većinu odluka iniciraju tzv. problemske situacije.

Potencijalne problemske situacije su situacije u kojima dolazi do raskoraka realizacije u odnosu na: plan, navike, očekivanja kupaca ili djelatnika (percepciju), ili standarde ponašanja (npr. konkurentске razine performanci). No problemske situacije ponekad znaju biti prerusene prilike, ovisno o volji i sposobnosti učenja. Gubitak tržišta zbog rata, ili elementarnih katastrofa, iako djeluje kao šok na poduzeće, prisiljava poduzeće na inovacije procesa i proizvoda kojima osnažuje vlastitu fleksibilnost i sposobnost brze reakcije. U daljem tekstu pod pojmom problema podrazumijevati će se nešto što ugrožava organizacijsku sposobnost ispunjenja ciljeva, dok je prilika nešto što poduzeću omogućuje premašivanje očekivanih ciljeva.

### Priroda procesa odlucivanja

Menadžeri se dnevno susreću sa stotinama problema, koje ne stižu ažurno rješavati. U poslovnim je organizacijama nužno uvježbati sistematičnost i svojevrsnu «trijažu» problema i odluka koje je potrebno donijeti. Najucestaliji sistem trijaže problema i odluka pripisuje se Dwightu Eisenhoweru (američki general i predsjednik). Prema njemu, odluke ili probleme potrebno je podijeliti prema važnosti i hitnosti u obliku kvadratne matrice predstavljene slikom 4.2.1.

**Slika 4.2.1. Matrica odlucivanja**

	Važno	Manje važno
Hitno	Odluciti odmah i bez konsultacija	Delegirati
Nije hitno	Odgoditi	Zaboraviti, zanemariti, programirati

Vecina ce menadzera sve svoje odluke smatrati važnima i hitnima. Važnost odluke ocjenjuje se prema njezinoj vezi sa ciljevima organizacije. Ukoliko je odluka ili problem usko vezan i direktno utjece na organizacijske ciljeve onda se on može smatrati važnim. Jedno od iskustvenih pravila koje je potrebno koristiti da bi se što bolje razlikovali važni i manje važni problemi je tzv. Paretovo pravilo ili Paretov zakon. Paretov zakon zasniva se na shvacanju da u svakoj aktivnosti mali udio cinitelja (tocnije 20%) oblikuje velik dio rezultata (80%). Primjeri Paretovog pravila su npr.:

1. 20% proizvoda generira 80% troškova.
2. 20% kupaca ostvaruje 80% profita.

U procjeni važnosti odluka potrebno je postaviti si sljedece pitanje: «Tice li se odluka važnih kupaca? Tice li se odluka onih 20 % proizvoda koji generiraju vecinu troškova?». Ukoliko je odgovor potvrđan odluka je važna.

U procjeni hitnosti odluke moguće je razmišljati na sljedeci nacin: Ukoliko je vrijeme za reakciju određeno vanjskim cimbenicima i nemanipulativno, tada je takva odluka ili takav problem hitan; ukoliko je vrijeme za reakciju primarno ovisno o unutarnjim, internim cimbenicima možda je moguće pregovaranjem ili adekvatnim planiranjem reprogramirati ili odgoditi neposrednu odluku te rezervirati odgovarajuće vrijeme u buducnosti za realizaciju takvih odluka.

Važne i hitne odluke potrebno je rješavati odmah i u hodu. Zadatak je menadzera ovakve odluke i probleme držati pod kontrolom, te povećavati vrijeme raspoloživo za odluke koje su važne ali nisu hitne. Planiranje je jedno od sredstava kojima menadžeri promišljaju važne stvari prije nego li postanu kritične problemske situacije. Manje važne ali hitne situacije moguće je rješavati delegiranjem, a nevažne situacije koje ne zahtijevaju hitnu reakciju moguće je zanemariti, programirati ili zaboraviti. Menadžeri ponekad rješavaju i ovakve probleme nesvjesni vremena koje izgube na taj nacin. Stoga je uz vec spomenuto Paretovo pravilo korisno probleme profilirati i kroz sljedeca pitanja važnosti odluke:

1. Je li problem jednostavan a rješenje trivijalno? Ako jest, odluke donijeti bez formalne procedure odlucivanja. Ako nije; potražiti savjet, specijalisticka znanja, te odluciti racionalno, grupno odlucivanje.
2. Tko je odgovoran za donošenje odluke? U cijoj je nadležnosti donošenje odluke? Rješenje je to bolje, što je donosilac odluke bliži izvoru problema, te što je rješenje više u njegovoj nadležnosti.
3. Postoji li vjerojatnost da ce se problem riješiti sam od sebe? Iako su ovo rijetke situacije, na neke nevažne i nehitne probleme ne treba ishitreno i pojedinačno



reagirati, već je uputnije ostaviti ih da «oslabе» ili da se međusobno neutraliziraju. No, ovakav pristup odlučivanju ipak treba prepustiti zaista iskusnim i kompetentnim menadžerima. Ukoliko se ignoriranjem stanje problema povećava on dobiva prioritet.

Neki od uobičajenih kriterija kojim se procjenjuju odluke mogu biti i sljedeći kriteriji:

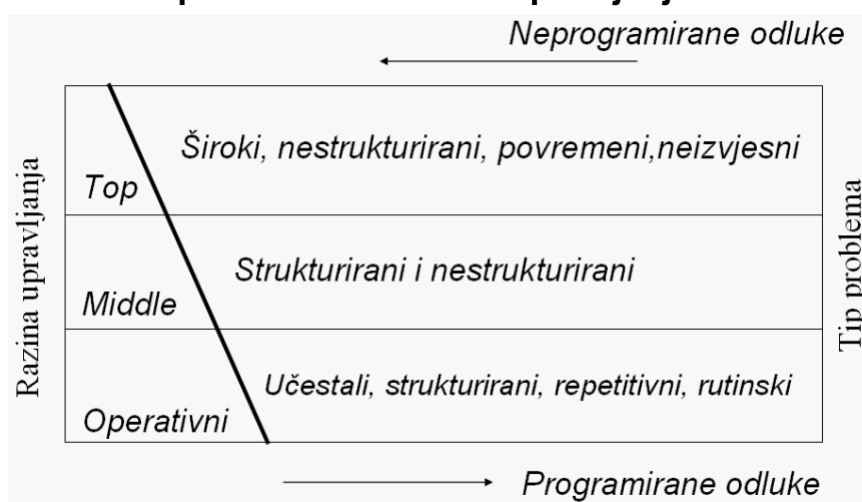
1. Velicina stvorene obveze: Odluke manje važnosti koje ne iziskuju iscrpne analize i istraživanja mogu se delegirati. Odluke koje ne obvezuju na velike izdatke i koje na sebe ne veže dugoročne efekte može se delegirati nižim razinama upravljanja.
2. Fleksibilnost planova: Odluke koje su fleksibilne i mogu mijenjati pravce djelovanja zahtijevaju manje truda i vremena nego nefleksibilne odluke.
3. Stupanj mjerljivosti ciljeva, inputa i varijabli. Što su ciljevi, inputi i varijable mjerljiviji to je važnost odluka uz neizmijenjene ostale uvjete manja.
4. Odras odluke na ljude. Što je utjecaj odluke na ljude veći to je odluka važnija, neovisno o tome radi li se o djelatnicima ili vanjskim čimbenicima zahvaćenim efektima odluke.

## Neproprogramirane i programirane odluke

Različiti problemi zahtijevaju različite tipove odluka. Rutinske ili manje smetnje moguće je regulirati programiranim odlukama, dok je velike smetnje i važne stvari potrebno rješavati na pojedinačnoj osnovi.

Neproprogramirane odluke tiču se nestrukturiranih, neočekivanih, jednokratnih i sličnih iznimnih situacija, a obuhvaćaju npr. problem alociranja resursa, problem kolapsa proizvodne linije; problem odnosa sa lokalnom zajednicom, i sl. Kako se pojedini menadžer penje u organizacijskoj hijerarhiji tako je važnost osposobljenosti za donošenje neprogramiranih odluka veća.

### Slika 4.2.2. Tipovi odluka i razine upravljanja



Programirane odluke su odluke koje se donose na osnovi pisanih ili nepisanih pravila, politika, procedura. Imaju za cilj olakšati odlučivanje u situacijama koje se javljaju učestalo. Obuhvaćaju npr. odluke što učiniti sa kupcem koji želi vratiti robu, odluke o specifikaciji škarta i sl. Donošenje pravila da se roba može zamijeniti ili

vratiti uz predocavanje racuna u roku od 14 dana od dana prodaje pojednostavnjuje proceduru odnosa sa kupcima, šteti vrijeme prodajnog osoblja, te dozvoljava da se više pažnje posveti savjetovanju kupca pri prvom izboru robe. Kontrola karakteristika proizvoda već na proizvodnoj liniji uklanja škart.

**Tablica 4.2.1. Tipovi problema i odluka**

Tip odluke	Tip problema	Procedure	Primjer
Programirane	repetitivni rutinski	Pravila standardne procedure politike	isplata osobnog dohotka razredbeni postupak priprema pacijenta za kiruršku intervenciju korištenje službenog vozila
Neprogramirane	složeni novi	kreativno rješavanje problema	uvodenje novog proizvoda kreiranje novog smjera reakcija na epidemiju gripe rješavanje problema prezaduženosti poduzeca

Programirane odluke mogu značajno povećati efekte odlučivanja u situacijama hitnosti. Važne i hitne situacije potrebno je rješavati prikupljanjem dodatnih informacija koje pojašnjavaju odnos uzroka i posljedice problema. Racionalnim se pristupom definiraju kriteriji odlučivanja, te se prema identificiranim kriterijima vrednuju alternative. Svaka odluka u sebi nosi određeni rizik.

### **Odlučivanje u uvjetima izvjesnosti, rizika i neizvjesnosti**

U cilju poboljšanja odlučivanja korisno je procijeniti ishode nekog alternativnog rješenja problema. No nemaju sve situacije jednaku mogućnost utvrđivanja vjerojatnosti određenog ishoda. U ovisnosti o postojanju ili odsustvu procjene vjerojatnosti nastupanja ishoda određenog problema moguće je govoriti o različitim uvjetima odlučivanja.

Odlučivanje se može odvijati u uvjetima:

✎ **izvjesnosti** podrazumijeva da menadžeri mogu s velikom točnošću predvidjeti ishod neke situacije;

✎ **rizika** podrazumijeva mogućnost identifikacije određenog raspona uzroka i određenog broja stanja ishoda (rezultata) te da je moguće utvrditi vjerojatnost s kojom će određeni ulaz rezultirati točno određenim ishodom.

✎ **neizvjesnosti** podrazumijeva nemogućnost definiranja vjerojatnosti sa kojom će određeni poticaj ili uzrok rezultirati određenim ishodom. Uzroci neizvjesnosti su nepredvidivost vanjskih uvjeta, te nedostatak informacija o vjerojatnosti pojedinih ishoda.

Rizik je sastavni dio odlučivanja. Menadžeri se za odlučivanje u uvjetima rizika i neizvjesnosti pripremaju prikupljanjem podataka i informacija; otvorenošću na promjene i aktivnim odnosom prema riziku. Rizik je nešto što je nemoguće iskorijeniti ali je moguće kalkulirati rizicima, rizike držati pod kontrolom, ili se aktivno nositi sa njima kada se pojave. Preporuka još jednog americkog vojnog stratega vezana uz

odlucivanje i uvjete rizika je slijedeca: Odluku treba donijeti kada imate 70% informacija za nju. Prikupljanje svih poželjnih informacija rezultira zakašnjelom odlukom. Prilika je tada najčešće izgubljena, a netko se drugi njome iskoristio. Colin Powel, je pri tome vjerojatno nesvjesno ilustrirao jedan od nekoliko standardnih pristupa procesu odlucivanja – model ogranicene racionalnosti. No osim toga modela koji dobiva na popularnosti u vojnoj i poslovnoj doktrini postoji još nekoliko temeljnih modela odlucivanja: model racionalnog odlucivanja; iskustveni – heuristicki model, te model kreativnog odlucivanja.

### Model racionalnog odlucivanja

Pojedinci i organizacije koji odluke donose na bazi analize informacija i vrednovanja alternativa u odnosu na postavljeni cilj, odluke donose racionalno.

Osnovni model racionalnog donošenja odluka podrazumijeva:

1. Identifikaciju problema
2. Razvijanje alternativa
3. Vrednovanje alternativa
4. Provođenje akcije, te kontrola provedbe odluke

Model racionalnog odlucivanja se teško provodi u praksi, jer zahtijeva potpunu informaciju koju je, kada je rijec o donošenju odluka koje se odnose na buduce akcije, nemoguće imati. S druge strane, prikupljanje potpunih informacija kada su one raspoložive može znaciti prevelik trošak resursa (ljudi angažirani na prikupljanju, kanali prikupljanja, tehnologija ili metode prikupljanja; analiticari) ili iziskuje prevelik ulog vremena. Stoga se u praksi češće koristi model ogranicene racionalnosti.

### Model ogranicene racionalnosti

Autor ovog pristupa je Herbert Simon. Pojedinci i organizacije odlucuju na temelju onoga što im je u danim okolnostima moguće znati. Odabiru se pravci akcije koji zadovoljavaju ili su dovoljno dobri za dane okolnosti, iako možda nisu idealni.

### Heuristicki model

Amos Tversky i Daniel Kahneman postavili su model koji donošenje odluka vezuje uz iskustvena pravila kao dominantan kriterij izbora odluke i taj model nazvali heuristickim modelom.

Npr. kreditni referent koji odlucuje o odobrenju kredita na osnovi iskustva pretpostavlja da pojedinac ne može izdvajati više od 35% svojih primanja za otplatu kredita, te stoga odbija sve one kod kojih je rata otplate veca od 35% njihovih mjesečnih primanja. Ovakvim pristupom ubrzava se proces odlucivanja ali postoje i mnoge zamjerke. Ljudi su skloni pristranom interpretiranju "iskustva". To znaci da događaji koji su se odigrali nedavno, ili su bili izrazito intenzivni, ili se događaju vrlo cesto, cesto imaju dominantan utjecaj na izbor reakcije iz repertoara iskustvenih informacija.

## Model kreativnog odlucivanja

Za vecinu visokorazvijenih zemalja svijeta informacijsko društvo u kojem je temeljni resurs znanje i informacija; zamijenjeno je tzv. kreacijskim društvom (osnovni resurs postaje sposobnost kreativnog razmišljanja). Takve zemlje shvatile su da konkurentске prednosti i prosperitet ne leže u onome što je znano već u sposobnosti generiranja nečeg novog, originalnog i korisnog. U takvim je gospodarstvima tzv. kreativni sektor (zaposleni u tzv. kreativnim zanimanjima poput dizajna, arhitekture, marketinga, itd) sve značajniji u generiranju domaćeg bruto proizvoda i zaposlenosti. Stoga, sve se više pozornosti posvećuje i modelu kreativnog odlucivanja.

Model kreativnog odlucivanja obuhvata 4 faze:

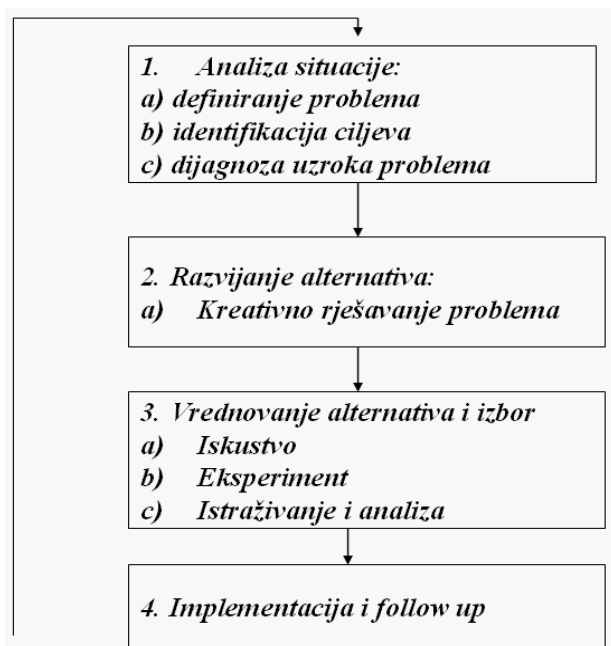
1. identifikacija problema – pretraživanje
2. generiranje alternativa – inkubacija
3. vrednovanje alternativa – iluminacija
4. verifikacija – implementacija (logicka formulacija rješenja)

Model kreativnog rješavanja problema ima svoju dinamiku koja obuhvata 4 gore navedene faze. Uobicajena predrasuda vezana uz kreativno odlucivanje je poistovjecivanje procesa kreativnosti sa 3 fazom – fazom iluminacije – tzv. Eureka efektom. Takvo pojednostavljenje procesa kreativnog rješavanja problema je loše jer se na takav nacin zanemaruje važnost prve i cetvrte faze koje se odvijaju na svjestan i strukturiran nacin. Nasuprot tome, druga i treća faza mogu se odvijati i nesvjesno. Od iznimne je važnosti voditi racuna o tome da se najbolje ideje pojavljuju nakon adekvatne pripreme, te da realizacija ideje zahtijeva da se ideja racionalizira i verbalno objasni svima onima koji ce biti ukljuceni u njezinu primjenu.

### **Faze procesa odlucivanja**

Odlucivanje je proces koji se sastoji iz nekoliko faza:

#### **Slika 4.2.3. Faze odlucivanja**



**Analiza** situacije podrazumijeva istraživanje i preciznu definiciju problema, identifikaciju ciljeva koje se želi postići rješenjem te **dijagnozu uzroka problema**. Cesto se zbog izostanka ove faze suviše vremena gubi na pracenju simptoma drugog problema u odnosu na one koje stvarno treba riješiti. Uzroci su, za razliku od simptoma cesto neocigledni i ponekad je potrebno dosta intuicije i znanja da bi se pomocu pracenja dijelova simptoma došlo do pravih uzroka problema, a samim tim i do identifikacije karakteristika koje rješenje mora imati.

**Razvijanje alternativa:** u slucaju rutinskih, strukturiranih ili repetitivnih problema alternative se programiraju kao pravila, politike ili procedure. U slucaju nestrukturiranih problema najveći se efekti dobivaju poticanjem kreativnog razmišljanja, npr. sinektike ili brainstorming metode. U slucaju vrlo velikog broja alternativa potrebno je rukovoditi se nacelom ogranicavajućeg cimbenika. Ogranicavajući je cimbenik nešto što stoji na putu postizanju željenog cilja. Kada se u nekoj situaciji prepozna ogranicavajući cimbenik onda se razvijanje alternativa veže upravo za njega. Što su pojedinci više u stanju prepoznati ogranicavajuće cimbenike, i razviti alternativna rješenja za njih, to je i odabir najpoželjnije alternative lakši.

**Vrednovanje i odabir alternativa:** Vrednovanje alternativa podrazumijeva procjenu kvantitativnih i kvalitativnih učinaka alternativnog rješenja, direktnih i indirektnih efekata; te dugorocnih i kratkorocnih efekata. Cesto se koristi tehnika granicne analize koja uspoređuje dodatne inpute sa dodatnim outputima. Tocka maksimalne efikasnosti je ona u kojoj su dodatna ulaganja jednaka dodatnim troškovima. Ako bi se za daljnje ucinke trebalo uložiti više nego što bi se polucilo efekata tada daljne razvijanje nije poželjno. Poboľšan oblik granicne analize je i cost benefit analiza ili analiza ucinkovitosti troškova. Ona traži najjeftiniji nacin da se ostvari neki cilj odnosno postignu najveće koristi uz dane izdatke.

U vrednovanju i izboru alternativa moguće je koristiti tri pristupa:

- a) iskustvo;
- b) eksperimentiranje;
- c) istraživanje i analizu.

a) iskustvo je, do neke mjere, dobar ucitelj, ali ima i ogranicenja. Odluke za buducnost cesto nisu podržane iskustvom, ili je to iskustvo beskorisno. Cesto su ipak uspješno odradeni poslovi korisna informacijska osnova za upotpunjavanje slike o odluci koju treba donijeti.

b) eksperimentiranje je najskuplja tehnika, ali je za neke odluke jednostavno jedina alternativa (npr. konstrukcija novog tipa zrakoplova, testiranje proizvoda na lokalnom tržištu i sl.)

c) istraživanje i analiza je najucinkovitija tehnika izbora alternativa. Ona uključuje utvrđivanje uzrocno posljedicnih odnosa između ključnih varijabli, ogranicenja i pretpostavki koje se odnose na postavljeni cilj, razbijanje problema na dijelove, modelsko simuliranje elementima sustava, dok se ne dobiju zadovoljavajuće performance modela. Kvantitativni modeli primjenjivi u odlucivanju obuhvacaju metode linearnog programiranja; analizu tocke pokrica. Kvalitativne tehnike su npr. matrice odluke.

U konacnici menadžeri izabiru alternativu na osnovi vremena raspoloživog za donošenje odluke; informacija kojima raspolažu, te njihovoj osobnoj prosudbi

izvodivosti i zadovoljavajućih efekata alternative. Stoga je odluka često kompromis mogućeg u odnosu na potrebno.

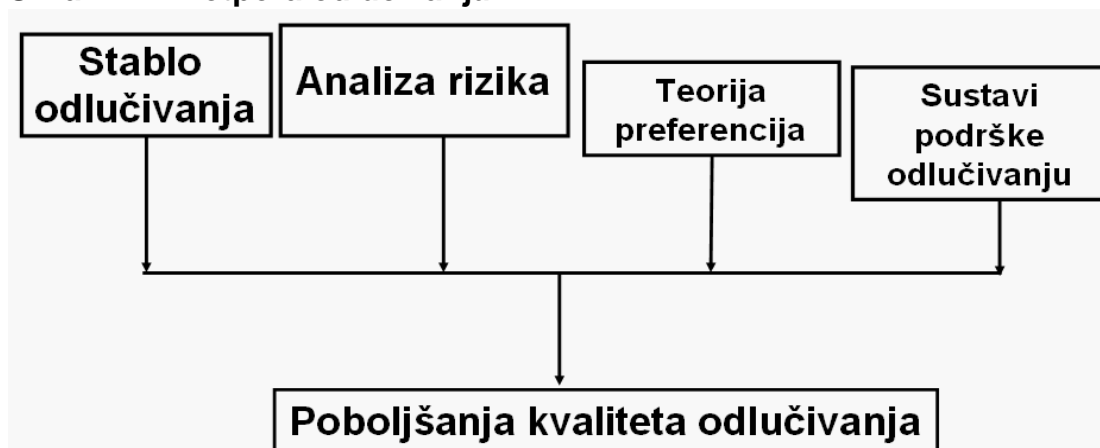
**Implementacija:** Efektivne odluke moraju biti popraćene planom akcija, a akcije moraju biti nadgledane. Ako je rješenje dobro implementirano problem je riješen. Jednom razriješen problem izgleda banalno, ali je važna stepenica u procesu učenja i sticanja menadžerskih znanja i vještina. Takva znanja potrebno je uvrstiti u buduće planove.

Mnogi smatraju da naziv problem djeluje ograničavajuće na broj i kvalitetu alternativa, naziv problem izaziva negativne asocijacije nerješivosti i nepremostivosti. Stoga se u poslovnoj praksi, sve češće, u cilju odmrzavanja kreativnih alternativa, umjesto pojma problem, koristi pojam izazov. Razriješeni izazovi sve brže bivaju zamijenjeni novim izazovima i novim prilikama da se nešto nauči.

## Potporna odlučivanja

Odlučivanje se u današnje vrijeme olakšava i podupire kompjuterskim programima. Nešto tradicionalnije tehnike potpore odlučivanju su analiza stabla odlučivanja; analiza rizika; te teorija preferencija. Za buduće poduzetnike jedna od najkorisnijih analiza je analiza točke pokrica.

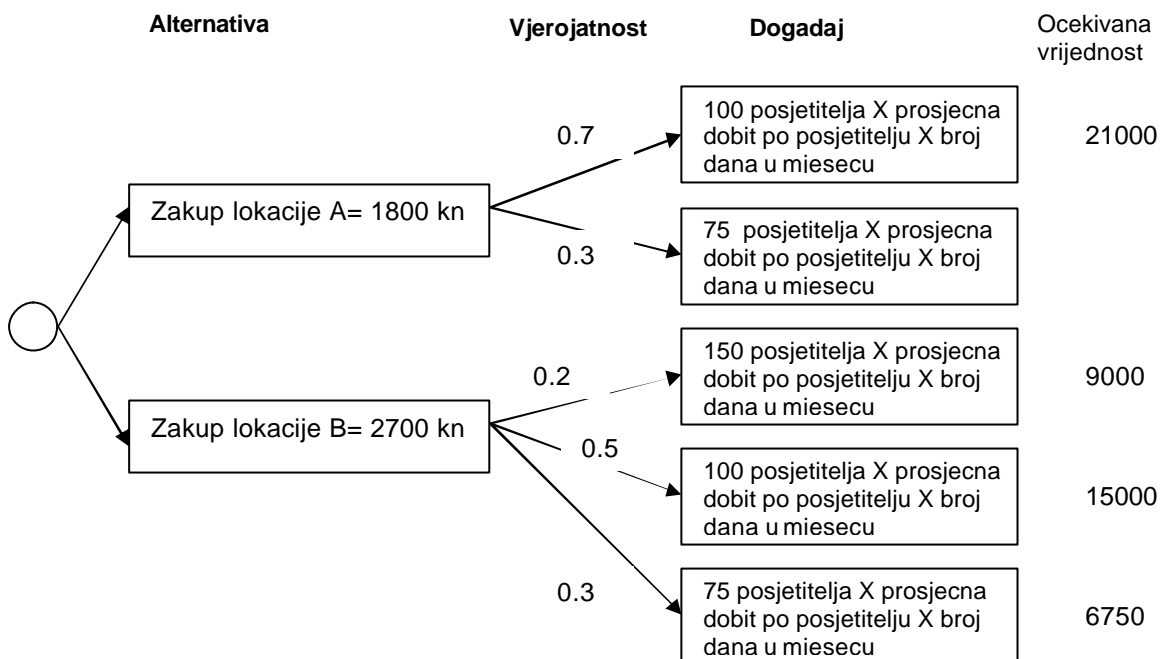
**Slika 4.2.4. Potpora odlučivanju**



### Stablo odlučivanja

Koristan način analize odluke u uvjetima neizvjesnosti i rizika. Zasnovana je na pretpostavki da neka situacija može rezultirati određenim brojem ishoda za koje je moguće procijeniti vjerojatnost nastupanja pojedinog stanja. Procjene vjerojatnosti ovise o istraživanju i iskustvu, te točnosti i ažurnosti pretpostavki na kojima su zasnovane. Kvantifikacija očekivanja omogućuje uočavanje točaka odlučivanja; nastupe šansi i vjerojatnosti povezane s različitim pravcima odlučivanja, što rezultira većom akcijskom osposobljenošću donositelja odluke, te djelomičnom kontrolom rizika.

**Slika 4.2.5. Stablo odlucivanja**



Stabla odlucivanja omogucuju jasnije uocavanje važnih elemenata i pretpostavki na kojima se zasniva odlucivanje.

Primjer: Planirate otvoriti restoran, te trebate odluciti za jednu od dvije lokacije za najam. Lokacija A može odjednom primiti 100 gostiju, a najam te lokacije je 1.800 kuna mjesecno. Lokacija B može odjednom ugostiti 150 gostiju ali košta 2700 kuna mjesecno. Korištenjem stabla odlucivanja odlucujete procijeniti vjerojatnost da restoran bude potpuno popunjen; da bude prosjecno popunjen, te da bude slabo popunjen. Također procjenjujete da svaki gost za vas generira dobit u iznosu od 10 kn. Stablo odlucivanja kojim bi utvrdili da li je uputnije iznajmiti manji ili veci restoran je predstavljeno sljedećom tablicom:

**Tablica 4.2.2. Stablo odlucivanja**

A	Posjecenost	Vjerojatnost	Dobit po posjetitelju	Dani u mjesecu	Ocekivana vrijednost
Visoka	100	0,7	10	30	$(100 \times 0,7) \times 10 \times 30 = 21000$ kn
Niska	75	0,3	10	30	$(75 \times 0,3) \times 10 \times 30 = 6750$
				Ukupno	27750 kn
				Najam	1800
				Neto vrijednost	25950 kn
B	posjecenost	vjerojatnost	Dobit po posjetitelju	Dani u mjesecu	Ocekivana vrijednost
Visoka	150	0,2	10	30	9000
Umjerena	100	0,5	10	30	15000
Niska	75	0,3	10	30	6750
				Ukupno	30750
				Najam	2700
				Neto	28050

Iznajmljivanjem manjeg prostora (lokacija A) mjesečno se odricete 2100 kn dobiti (28050-21950=2100) uz navedene pretpostavke i očekivanja o posjećenosti lokala.

### **Analiza tocke pokrica**

Točka pokrica je izvrsna i relativno jednostavna tehnika odlucivanja, koju veoma cesto koriste menadžeri i poduzetnici. Primjena ove tehnike omogućuje utvrđivanje broja jedinica proizvoda ili usluge koje je potrebno naplatiti po određenim cijenama da bi se na taj način pokrilo troškove proizvodnje. Točka pokrica je točka u kojoj se prihodi od prodane robe izjednačavaju sa troškovima proizvodnje i prodaje robe. Npr. trgovac treba odluciti treba li zaposliti još jednog djelatnika u prodavaonici na puno radno vrijeme ili mu se više isplati koristiti djelatnike po potrebi i za honorar.

**Primjer:** Zamislite da kao vlasnica trgovacke radnje u kojoj i sami radite, razmišljate o zapošljavanju novog djelatnika na puno radno vrijeme. Zanima vas hoće li vas angažiranje novog djelatnika koštati više nego li on može doprinjeti prodaji u vašoj radnji.

Zapošljavanje djelatnika povećat će vaše fiksne troškove za 25.000 kuna. Zapošljavanje novog djelatnika značilo bi za vas fiksni trošak jer bi placu isplacivali bez obzira na promet i prodaju u trgovini. Na osnovi dosadašnjih iskustava znate da je prosjecni varijabilni trošak vezan uz prodaju 5,00 kuna, te da je prosjecna cijena proizvoda u radnji 9,00 kn.

Korištenjem formule za tocku pokrica:

$$\text{Kolicina prodanih jedinica robe} = FC / (p - v) \\ 25000 / (9 - 5) = 6.250 \text{ jedinica robe}$$

Da bi vam se isplatilo uzeti djelatnika u puni radni odnos morali bi godišnje prodavati 6250 komada robe više. To znači da se dnevno u vašoj radnji mora prodati dvadeset artikala više od dosadašnje prodaje. Cini vam se da uz sadašnju stagnaciju potražnje za robom široke potrošnje koju imate u radnji to nemoguće ostvariti. Uz ovakve pretpostavke ne bi bilo pametno uzeti djelatnika u punom radnom odnosu. Postoji, s druge strane, mogućnost da utjecete na cijenu artikala (povećate prosjecnu cijenu robe); varijabilne troškove (snizite ih koristeći jeftinije dobavljače), ili fiksne troškove (npr. uzimate djelatnika na pola radnog vremena FC=15.000 kuna).

Nije sve odluke kao niti sve ciljeve lako kvantificirati. Za takve situacije odlucivanja koristan alat je matrica odlucivanja, te razliciti ekspertni modeli kojima se omogućuje programska podrška odlucivanju. Softverska podrška odlucivanju u pocetku se bavila uglavnom ubrzavanjem procesa obrade podataka, no novije generacije ove podrške sve su slicnije načinu funkcioniranja ljudske inteligencije, te omogućavaju potporu i u nestrukturiranim problemima.

### **Analiza rizika**

Rizici sadržani u nekim alternativama mogu se kvantificirati ekspertnom procjenom vjerojatnosti njihova nastupanja. Na osnovi prošlih iskustava menadžer kreira sljedeću distribuciju vjerojatnosti dobiti novog proizvoda.



**Tablica 4.2.3. Raspon vjerojatnosti prinosa na ulaganje u novi proizvod**

Stopa prinosa %	0	10	15	20	25	30	35	40
Vjerojatnost ostvarenja	0.9	0,8	0,7	0,65	0,6	0,5	0,4	0,3

Izvor: Weihrich, H; Koontz, H: Menedžement; 10to izdanje, MATE, Zagreb, 1994. str. 206.

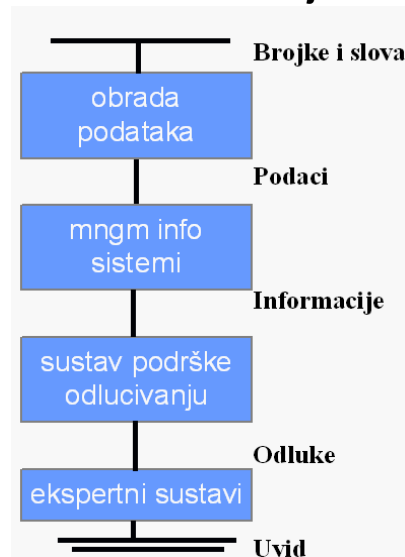
Na osnovu distribucije vjerojatnosti ostvarenja menadžer procjenjuje isplativost ulaska u takav rizik. U poslovnim uvjetima 80% vjerojatnosti da uvođenje novog proizvoda rezultira prinosom od 10 % se čini vrlo atraktivnom. S druge strane, u npr. osobnoj procjeni ishoda nekog medicinskog zahvata na pacijentu može biti interpretirana na sljedeći način. Postoji 80% vjerojatnost da operacija očne mreže završi 10% poboljšanjem vida. U takvoj je situaciji izbor odluke usko vezan sa značajem ciljeva za pojedinca (organizaciju) odnosno s nizom već spomenutih kriterija važnosti odluke. Istovremeno ovakva situacija dobra je ilustracija i razlika u shvaćanju i odnosu pojedinaca ili organizacija prema riziku čime se bavi teorija preferencija.

### Teorija preferencija

Stavovi prema riziku razlikuju se u ovisnosti o tipu događaja, čovjeku i situaciji. Neki su ljudi u nekim situacijama neskloni riziku, dok su drugi tolerantniji prema riziku. Općenito je moguće reći da smo statistički skloniji riziku kada je riječ o malim ulozima, dok se povećanjem uloga povećava i razina nesklonosti (odbojnosti) riziku. Svaki čovjek ima svoju individualnu osobnu krivulju preferencija, o kojoj treba voditi računa pri delegiranju odluka na podređene.

### Evolucija sustava podrške odlučivanju

Sustavi potpore odlučivanju razvijali su prvo sposobnost procesiranja velikog broja podataka. Nakon toga razvoj sustava potpore kretao se prema sposobnosti generiranja strukturiranih sustava informacija, zatim kvalitetnih odluka dok najnovija generacija potpore odlučivanju pokušava simulirati kompleksnost ljudskog uma.

**Slika 4.2.6. Evolucija sustava potpore odlučivanju**

Cilj im je olakšati proces odlucivanja o polu-strukturiranim ili strukturiranim zadacima. Postoje razlicite generacije ovih sustava podrške, no niti jedan ne zamjenjuje odgovornost menadžera za izbor odluke.

## 5. Organiziranje

### Priroda organiziranja

Imenovane i planirane ciljeve i strategije potrebno je realizirati. Dizajniranje i strukturiranje aktivnosti na način koji će doprinositi realizaciji imenovanih strategija i ciljeva dio je organizacijske funkcije menadžmenta. Transformacija planova u akcije uključuje niz odluka o tome tko će što raditi, koga će o tome izvještavati, za što će biti nadležan i uolikoj mjeri, koliko će biti nezavisni dijelovi poslovanja, te kako integrirati i koordinirati grupe aktivnosti u cjelinu. Proces organiziranja podrazumijeva uređivanje aktivnosti u organizaciji na način koji će sistematski doprinositi ostvarenju organizacijskih ciljeva.

Organizacijska funkcija kao funkcija menadžmenta ima određenih specifičnosti u odnosu na ostale funkcije. Za razliku od planova koji su u domeni mentalnih modela i koncepcija, organizacijski procesi zahtijevaju često nepovratan utrošak materijalnih resursa, uz utrošak vremena i znanja. U većini situacija, oprema i postrojenja pripremljena za jedan tip proizvodnje predstavljaju nepovratno angažirana sredstva, čije se preusmjeravanje u druge uporabe ne može izvesti bez dodatnih značajnih troškova.

Jedan od najpoznatijih autoriteta za izazove organiziranja – Edgar Schein, smatra da funkcija organizacije zahtijeva uređivanje 4 ključne pretpostavke poslovanja:

1. **zajednicki ciljevi:** Zajednickim ciljevima organizacija osigurava niz internih i eksternih koristi, pojačava osjećaj smisla i svrhe, definira osnovu za suradnju i sl. Ciljevi se postavljaju funkcijom planiranja, no zadatak je organizacijske funkcije da ih učini transparentnima te da stvori klimu prihvatanja ciljeva od strane svih zaposlenih u poduzeću. Jedna je stvar poznavanje zajednickih ciljeva (što ovisi o njihovoj transparentnosti) a druga je stvar stvoriti atmosferu prihvatanja i dijeljenja zajednickih ciljeva. Organizacijom je potrebno stvoriti klimu prihvatanja i dijeljenja zajednickih ciljeva.
2. **podjela rada:** Nakon što su djelatnici upoznati sa ciljevima potrebno je posao organizirati tako da na najbolji način pridonosi realizaciji ciljeva. Klasična škola menadžmenta je tijekom stoljeca najznačajniji doprinos ostavila u teoriji podjele posla u cilju povećanja produktivnosti i efikasnosti.
3. **koordinacija:** Koordinacijom se pojedinačni naponi odjela čine konzistentnima sa ukupnim organizacijskim ciljevima. Bez koordinacije odjela lako bi se moglo dogoditi da odjel razvoja novih proizvoda radi na proizvodima koje marketing odjel ne može utržiti, a proizvodnja ne može realizirati na ekonomski isplativoj osnovi.
4. **struktura autoriteta:** Autoritet se najčešće definira kao pravo usmjeravanja aktivnosti drugih djelatnika. Tijekom 19. stoljeca smatralo se da su nositelji autoriteta isključivo predstavnici najviših razina menadžmenta. Smatralo se također da samo najviše razine menadžmenta imaju dovoljno znanja i iskustva da bi mogli odgovorno nositi određenu razinu autoriteta. Danas se smatra uputnijim autoritet rasporediti kroz sve razine upravljanja, uključivši ovdje i timove izvršitelja. Distribucija autoriteta u organizaciji – struktura autoriteta u današnje se vrijeme sve više decentralizira, a pitanje obujma i dubine decentralizacije jedno je od središnjih pitanja suvremenih organizacija.

Ukoliko organizacijska funkcija zanemari ili neadekvatno riješi bilo koji od 4 navedena elementa, organizacija neće biti efikasna i efektivna. Organizacijska je funkcija jaka onoliko koliko i najslabija karika u lancu. Sve komponente moraju biti jednako jake da bi organizacija bila efikasna. Alfred D. Chandler ovim elementima pribraja još jedan, neophodan za efektivnost organizacijskog procesa. Alfred D. Chandler je tijekom druge polovice dvadesetog stoljeca objavio studiju zasnovanu na izučavanju praksi najuspješnijih američkih korporacija poput General Motorsa, Searsa; DuPonta itd. Na temelju ovog istraživanja zaključeno je da struktura uvijek prati, podupire strategiju. Struktura je podređena strategiji.

Za većinu menadžera pojam organizacije podrazumijeva namjeravanu i formaliziranu strukturu uloga ili položaja u poduzeću:

- Ljudi u poduzeću vrše određenu funkciju ili ulogu koja doprinosi realizaciji imenovanih i zajednički prihvaćenih ciljeva
- Uloge su povezane i oblikovane s ciljem da osiguraju skladno obavljanje aktivnosti koje realiziraju postavljene ciljeve. Povezanost, konzistentnost i sklad aktivnosti osigurava se adekvatnom podjelom i grupiranjem aktivnosti, koordinacijom i raspršivanjem autoriteta kroz organizacijsku strukturu.

Iako se ovakvim definiranjem organizacijske funkcije gubi ili nedovoljno naglašava značaj ciljeva (strategije), njihovog dijeljenja i nadređenosti strukturi, ovo shvaćanje podudara se sa Scheinovim shvaćanjem ključnih komponenti organizacijske funkcije: organizacija podrazumijeva podjelu poslova; njihovo grupiranje; dodjelu razine autoriteta u usmjeravanju aktivnosti drugih osoba u poduzeću; koordiniranje organizacijskih dijelova.

Funkcijom organiziranja u većini se organizacija uređuju pitanja vezana uz:

- ✍ Specijalizaciju poslova
- ✍ Grupiranje poslova u organizacijske dijelove - departmentalizaciju
- ✍ Raspon kontrole i autoritet
- ✍ Koordinaciju

Čak i u najmanjim poduzećima postoji logičan tijek poslova, logičan razmještaj ili organizacija tih poslova u prostoru i vremenu (specijalizacija, podjela rada); jasna su razgraničenja oko toga tko odlučuje o čemu i na koji način (autoritet). Ukoliko u poduzeću postoji najmanje dvije osobe, potrebno je definirati i način na koji će se nezavisne aktivnosti integrirati i koordinirati te na taj način objediniti dijelove poslovanja u jedinstvenu cjelinu. Što je poduzeće veće to su i izazovi organizacijske funkcije veći. Mala poduzeća često nemaju formalnu organizacijsku strukturu, sa jasno razgraničenim dijelovima poduzeća, hijerarhijom autoriteta i mehanizmima odlučivanja i koordinacije. Na taj način osoba koja vodi i upravlja organizacijom ima više vremena fokusirati se na inovacije i u stanju je brže reagirati na šanse u okolini. Gifford Pinchot uočio je potrebu da se tradicionalni korporacijski menadžeri također usmjere na ovako brzo i fleksibilno reagiranje, te je uveo pojam unutrašnjeg poduzetništva kao sintagmu koja opisuje sposobnost i velikih organizacija da se kroz adekvatnu fleksibilnu – poduzetničku organizacijsku strukturu ponašaju poduzetnički i elastično. Značaj elastičnosti je izuzetno velik jer se rastom broja djelatnika i obujma poslovanja organizacijska struktura okoštava, te koči napredak poduzeća. S druge strane neformalan pristup narastanju organizacije dovodi do kaotične situacije u kojoj se «ne zna tko je za što zadužen, odgovoran i nadležan». Suvremeni menadžment stoga oprezno balansira razinu formalizacije u organizacijskoj strukturi sa inovativnom i poduzetničkom kulturom poduzeća. Kao primjer poduzeća koje je na

adekvatan način pomirilo unutrašnje poduzetnicko ponašanje unutar organizacijskog ambijenta najčešće se spominje američka korporacija 3M, proizvođač niza inovativnih proizvoda među kojima su ljepljiva, Post-It podsjetnici; fluorescentne i nezapaljive tkanine i sl.

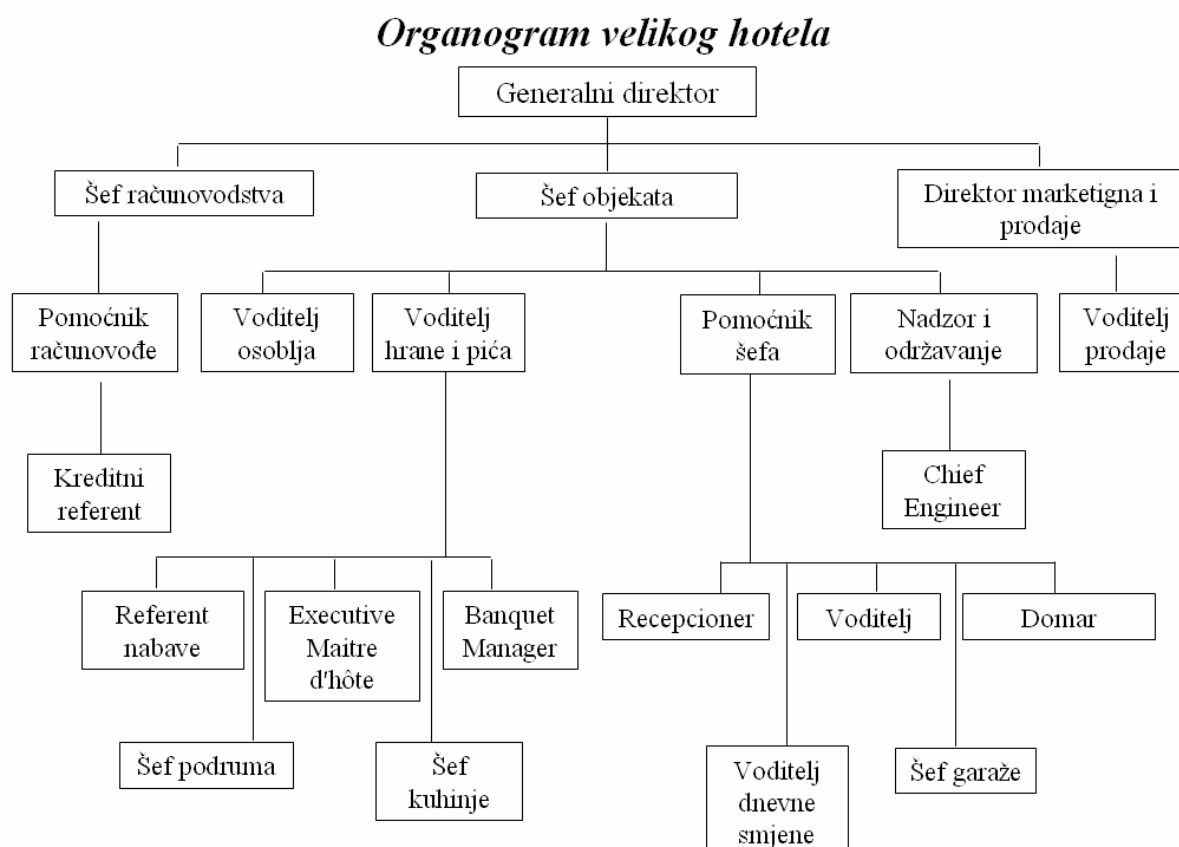
## 5.1. Organizacijski dizajn

### Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je shema poslova i odjela koja usmjerava ponašanje pojedinaca i grupa prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Organizacijska struktura važna je stoga što osigurava pravilno raspoređivanje i uredenost funkcija i njihovih međuodnosa te tako utječe na efektivnost ostvarivanja ciljeva. Organizacijska struktura mora biti u skladu sa izabranom strategijom. Strateškim planiranjem određeno je što se i kada želi postići, dok se organizacijskom strukturom specificira kako ce to izvršiti.

Izbor odgovarajuće organizacijske strukture prilagođene konkretnoj strategiji naziva se organizacijskim dizajniranjem. Organizacijski dizajn je pojam koji se odnosi na građenje ili izbor prave organizacijske strukture prilagođene konkretnom poslovnom sustavu. Menadžeri pri tome mogu birati između nekoliko standardnih tipova organizacijske strukture ili se opredijeliti za neku vrstu kombinirane organizacijske strukture. Uobičajeno je organizacijsku strukturu predstaviti organogramima – grafičkim prikazima - organizacijskim shemama; kojima se jasno identificira princip podjele poduzeca u odjele (departmentalizacija); raspon upravljanja, visina hijerarhije; veze između pojedinih razina organizacije i sl. Osnovna je zadaća organizacijskih grafikona vizualizacija odnosa između dijelova organizacije, te vizualizacija odnosa ovlasti i informiranja specifičnih položaja u poduzeću.

Slika 5.1.1 Organogram



Temeljna je prednost organizacijskog grafikona što omogućava na vizualno lak način osnovnu orijentaciju u razumijevanju cjeline poslovanja poduzeća. Pretjerano složeni i zamršeni grafikoni dobro signaliziraju propuste u organizacijskoj strukturi. Organizacijsku strukturu djelatnici moraju prije svega razumjeti da bi ona funkcionirala. Nejasni grafikoni ukazuju na potrebu ispravljanja i pojašnjenja organizacijske strukture. Grafikoni također olakšavaju uklapanje novih djelatnika u poduzeće.

Nedostaci grafikona često su povezani sa činjenicom da oni prikazuju namjeravanu ili ciljnu organizacijsku strukturu, dok je realna organizacijska struktura nešto drugo. Organizacijski grafikoni također prikazuju glavne i formalne odnose, a ne i neformalne odnose i razinu ovlasti u poduzeću.

Organizacijske su strukture dinamične te je stoga organizacijske grafike potrebno redovito ažurirati.

### **Predrasude o organizacijskoj strukturi**

Organizacijska struktura nije slučajan izbor, nije rezultat sreće niti inercija povijesno zadanih oblika. Menadžer ima obavezu i odgovara za svjesno razvijanje strukture koja unapređuje poslovanje poduzeća pri čemu vodi računa o mnogobrojnim čimbenicima. Ne postoji jedna najbolja organizacijska struktura. Jednom uvedena organizacijska struktura ima tendenciju otpora promjenama i postaje nefleksibilna. Suviše krute organizacijske strukture ugrožavaju organizacijsku vitalnost. Stoga se organizacije koje žele održati korak s promjenama okoline, moraju redovito reorganizirati. Pri tome treba voditi računa da je struktura u funkciji strategije, a ne obratno.

Neefektivno oblikovanje organizacijske strukture rezultira sljedećim:

- posao nije obavljen dobro, ciljevi se ne ispunjavaju,
- između odjela na redovitoj osnovi događaju se sukobi i nesporazumi vezani uz raspored resursa i redoslijed aktivnosti;
- menadžeri imaju preveliki broj podređenih; prevelik broj savjetnika; odluke se donose sporo ili izvan rokova (u organizaciji postoji prevelik broj razina); poduzeće sporo reagira na promjene u okolini.

O načinima na koji je moguće organizacijskom funkcijom reagirati na ove simptome bit će riječi u nastavku. Prije toga potrebno je identificirati ključne elemente izbora organizacijskog dizajna, odnosno načina organiziranja poduzeća.

### **Izazovi u oblikovanju organizacijske strukture**

Organizacijski dizajn uključuje donošenje četiri glavna tipa odluka koje se odnose na:

- specijalizaciju poslova,
- autoritet,
- raspon kontrole i
- departmentalizaciju.

## **Specijalizacija poslova**

Vecina se organizacija sastoji od zadataka koje je moguće grupirati prema nekim specifičnim kriterijima (npr. prema potrebnim materijalima, ili prema potrebnoj opremi i alatima; ili prema potrebnim znanjima i vještinama). Grupiranjem aktivnosti prema specifičnostima – specijalizacijom poslova; ostvaruju se prednosti poput skraćivanja vremena obuke za obavljanje poslova; smanjuje se škart; snižavaju troškovi materijala, energije i sl.

Glavni zagovornik specijalizacije poslova bio je F.W. Taylor koji je studiranjem pokreta pri radu identificirao osnovne pokrete te propisivanjem procedura minimizirao napore, a maksimirao proizvodnost djelatnika u željezarama, kožarama i građevinarstvu. Specijalizacijom se pojednostavljaju zadaci a posao postaje jednostavno savladiva rutina. U slučaju problema konzultiraju nadređenog menadžera. Rad i izvršenje zadatka je jasno odvojeno od konceptualizacije i planiranja rada.

Mnogi još uvijek razmišljaju u terminima specijalizacije kao značajnog faktora organizacijske strukture. No specijalizacija u mnogim slučajevima danas rezultirala i pojavom stava “nije u mom opisu posla”, koji može ozbiljno narušiti organizacijske performance.

Alternativne mehanizme organizacije poslova u poduzeću ponudio je Japan. Japanci su Taylorovu studiju vremena i pokreta smatrali izvorom neuspjeha jer je poticao odsutnost radnika, doprinosio niskoj motivaciji i moralu, te slaboj kvaliteti gotovog proizvoda. Radnici nisu uživali u izvršenju svojih operacija, jer su brzo postajale zamorne i dosadne. Osim toga obavljajući samo dio zadataka gubio se iz vida konačan gotov proizvod. Deming je postavio koncept prema kojem je nemoguće imati dobre performance i generirati visok profit i kvalitetu ako djelatnici nisu motivirani i nisu posvećeni svom poslu. Poduzeće treba urediti i organizirati kao orkestar, gdje se pojedini instrumenti dopunjuju. Poslovni sustav je mreža ljudi, materijala, metoda, opreme usmjerenih na ostvarivanje zajedničkog cilja. Neka su poduzeća počela modificirati svoje poslove na način da su ih organizirale kroz timski rad. Timovi su se postavljali regularno ili povremeno. Timovi su se oslanjali na vlastitu kreativnost i intelektualne i fizičke sposobnosti. Timovi su bili brži, fleksibilniji i efektivniji u inoviranju proizvoda. Timski rad kao načelo podjele posla pokazao se uspješnim u pretvaranju demoraliziranih uposlenika u produktivne partnere. Menadžeri su se postepeno pretvarali u voditelje timova, te razvijali nove uloge i vještine: prvenstveno vještine motiviranja i vođenja.

Koncept koji se temeljio na uvjerenju da ljudi koji rade na određenim operacijama mogu sami najbolje identificirati, analizirati i rješavati probleme koji se tiču tih operacija nazvan je konceptom “krugova kvalitete”. Krug kvalitete je mala grupa ljudi (>10), koji obavljaju slične poslove i sastaju se tjedno da bi prodiskutirali probleme i mogli rješenja. Sudjelovanje u krugu je dobrovoljno, timovi upravljaju sami sobom, birajući između sebe voditelja tima. Prijedlozi se proslijeđuju nadređenim menadžerima. Krugovi kvalitete moraju proizaci iz ukupnih organizacijskih napora na redizajnu a ne samo kao jednokratni čin.



## **Autoritet**

Dizajniranjem organizacijske strukture menadžeri moraju odluciti o razini autoriteta koju ce distribuirati kroz organizaciju. Mnogi smatraju upravo pitanje autoriteta središnjim pitanjem funkcije organiziranja.

Autoritet je organizacijski i pravno regulirano:

- ✍ pravo donošenja odluka;
- ✍ sloboda i neovisnosti u poduzimanju akcija, te
- ✍ pravo utjecaja na usmjeravanje aktivnosti drugih djelatnika.

Izvori autoriteta mogu biti raznovrsni, npr. znanje, vještine, fizicke ili psihosociografske karakteristike (uloga idola ili medijskih zvijezda), politicka uvjerenja, itd; no u organizacijskoj funkciji menadžeri se bave pitanjima organizacijskih ili položajnih izvora moci i autoriteta. Funkcijom organiziranja potrebno je odluciti koliko legitimne moci delegiranja odluka, aktivnosti i moci usmjeravanja drugih dodijeliti pojedinom položaju u organizacijskoj hijerarhiji. Ukoliko se sva moc donošenja odluka, poduzimanja aktivnosti i usmjeravanja drugih ljudi koncentrira u jednoj osobi tada je rijec o tzv. centraliziranoj organizacijskoj strukturi. Centralizacija je proces pridržavanja prava donošenja odluka od strane samo nekih razina upravljanja ili samo nekih menadžera koji donose sve odluke vezane za poslovanje.

Ukoliko je moc donošenja odluka, poduzimanja aktivnosti i usmjeravanja drugih široko raspršena kroz razlicite razine upravljanja tada je rijec o decentraliziranoj organizaciji. Decentralizacija je proces distribucije autoriteta cijelom širinom organizacije. Pravo donošenja odluka dano je svim članovima organizacije u manjoj ili vecoj mjeri, dok više razine upravljanja pridržavaju pravo kontrole tih odluka. Iako je današnji organizacijski trend decentralizacija, Peters i Waterman identificirali su da najuspješnija poduzeca imaju istovremeno prisutne i principe centralizacije i principe decentralizacije. Autoritet je distribuiran do operativnih djelatnika za vecinu odluka. Centralizira se samo odlucivanje o ključnim kritičnim faktorima uspjeha poduzeca (npr. izbor izvora financiranja novih proizvoda).<sup>5</sup>

Dodjeljivanje autoriteta donošenja odluka ili poduzimanja akcija prije odobrenja više razine, djelatnicima koji su odgovorni za određene zadatke, naziva se opunomocenje – empowerment. Npr. operator brizgalice plasticnih cepova zaustavlja stroj kada uoci anomalije, trgovac zamjenjuje vraceni proizvod bez kontakta sa nadređenim. Opunomocenje podrazumijeva da proizvodnja, kontrola i kvaliteta postaju dio opisa svih poslova, a svim djelatnicima daje se pravo i obveza da poduzimaju akcije koje ce pozitivno utjecati na rast kvalitete proizvoda i poslovanja. Proces opunomocenja djelatnika smatra se središnjom tockom procesa upravljanja kvalitetom (total quality menadžment).

Delegiranjem autoriteta stvara se zapovjedni lanac, kao formalni kanal za odnose izmedu organizacijskih pozicija. Zapovjedni lanac jasno specificira odnos u prosljeđivanju informacija i naputaka. Danas ovi zapovjedni lanci nastoje postaviti dvosmjernu (prema dolje i prema gore: slušati i savjetovati) umjesto nekadašnje jednosmjerne komunikacije (ili sluša ili naređuje).

---

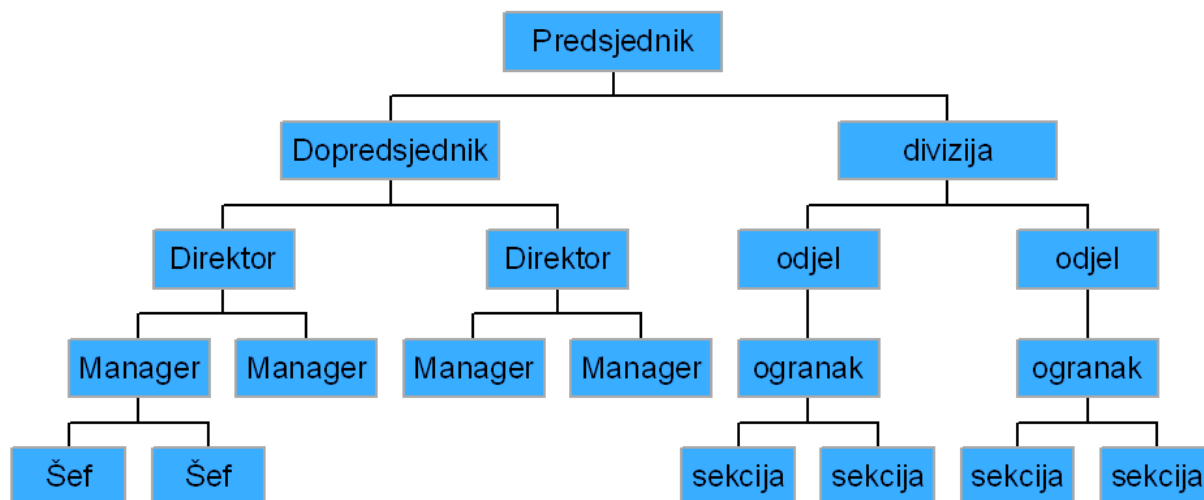
<sup>5</sup> Opširno u poglavlju 11 Wehrich i Koontz, str. 292-313.

Zapovjedni lanac uključuje linijske i štabne (službovne) pozicije. Linijske pozicije su direktni zapovjedni lanci koji doprinose direktno ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Štabne pozicije olakšavaju rad linijskih pozicija odnosno savjetuju i podupiru rad linijske pozicije.

### **Raspon kontrole**

Svrha je organiziranja učiniti ljudsku suradnju učinkovitom. Menadžer može učinkovito nadgledati određen broj ljudi, što ovisi o tipu posla i situaciji. Svaka organizacija postavlja tzv. raspon kontrole ili raspon upravljanja. Ukoliko jedan nadređeni ima pod sobom velik broj neposredno podređenih tada je njegov raspon upravljanja širok; ukoliko jedan nadređeni nadgleda samo mali broj neposredno podređenih tada se kaže da je raspon upravljanja mali. Organizacije koje imaju visoko razradenu hijerarhiju (piramide) i brojne razine upravljanja obično imaju uzak raspon kontrole. Tzv. plitke organizacije (orkestri) imaju širok raspon kontrole. Iskustveno pravilo kaže da na višim razinama upravljanja top menadžeri mogu učinkovito nadgledati 4-8 podređenih; dok na razini middle ili operativnog menadžmenta 1 nadređeni može učinkovito pratiti rad 8-12 podređenih. Situacijski pristup zahtijeva da se broj podređenih određuje ovisno o čimbenicima koji su ključni za određenu situaciju upravljanja.

### **Slika 5.1.2. Visoka organizacijska struktura**



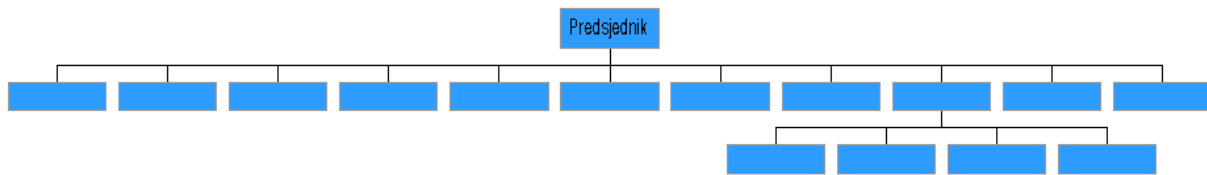
#### **Nedostaci:**

- Mnoštvo razina upravljanja
- Dugacki zapovjedni lanac
- Spor proces odlučivanja
- Prevelika udaljenost između dna i vrha
- Visoki troškovi

#### **Prednosti:**

- Nadzor i kontrola iz blizine

### Slika 5.1.3. Plitka organizacijska struktura (struktura orkestra)



#### Nedostaci:

- Mali broj razina uzrokuje preopterećenost nadređenih
- Nadređeni gube kontrolu
- Zahtijeva kvalitetne menadžere

#### Prednosti:

- Brzina odlučivanja
- Niži troškovi

Pri odabiru učinkovitog raspona kontrole treba voditi računa o slijedecim čimbenicima:

- Obucenost menadžera za delegiranje
- Obucenosti podređenih: što je bolja obucenost podređenih to je manji broj nužnih odnosa
- Jasnoci delegiranja ovlasti: nejasno delegiranje ugrožava efekte
- Jasnoci planova: ako su jasni i ostvarivi ne treba puno usmjeravanja
- Korištenju objektivnih standarda: nadzor ispunjenja planova treba unaprijed dogovoriti
- Brzini promjena
- Tehnikama komuniciranja
- Kolicini potrebnog osobnog kontakta
- Razlikama po organizacijskim razinama
- Stavovima podređenih prema preuzimanju odgovornosti; složenosti zadatka, itd.

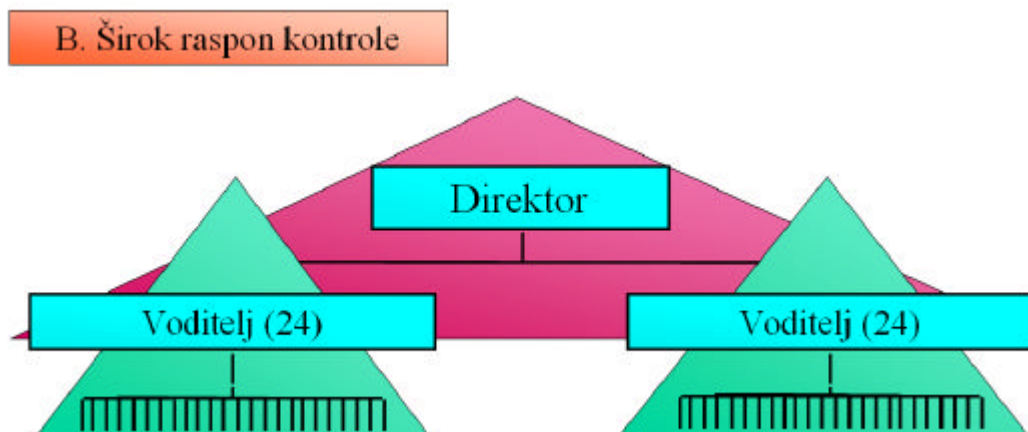
Trend u postavljanju organizacijskog dizajna danas su plitke organizacijske strukture sa širokim rasponima kontrole.

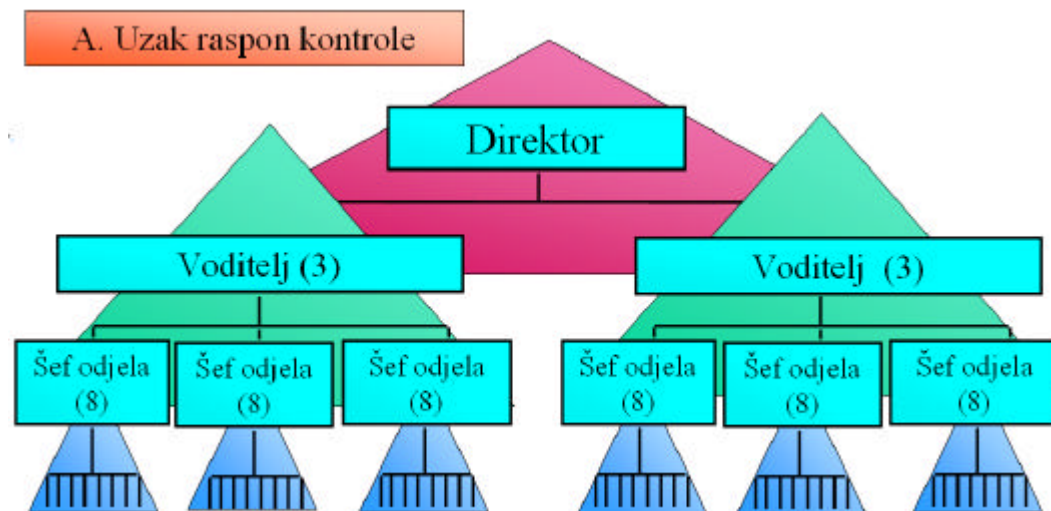
Pri odabiru raspona kontrole uputno je slijediti iskustvena pravila:

- ? što su menadžeri i djelatnici kompetentniji raspon može biti širi
- ? što su poslovi koje se nadgleda sličniji ili standardiziraniji, to su rasponi širi
- ? što je više potrebnih interakcija to je bolje koristiti uži raspon kontrole
- ? što su poslovi raspršeni na udaljene lokacije, raspon kontrole je uži
- ? što je više tehničkih aktivnosti u upravljanju to je bolje koristiti uži raspon

**Primjer:** Kao regionalni direktor osiguravajućeg društva, zaduženi ste za planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu dvije podružnice. Voditelji podružnica su zaduženi za 24 supervizora, te su preopterećeni i frustrirani nemogućnošću da pojedinim poslovima daju potrebnu pažnju, informacije i potporu. Supervizori ne dobivaju informacije na vrijeme; što dovodi do kašnjenja u naknadama šteta, zbog čega sve teže prodaju osiguravateljske police. Organizacijska rješenja ovog problema moguće je naći u reorganizaciji raspona kontrole ili kombinacijom sa ostalim funkcijama menadžmenta. Najbezbolniji način rješavanja ovog problema bila bi preraspodjela djelatnika, no ona bi bila prihvatljiva u slučaju da su voditelji podružnica neravnomjerno opterećeni, što ovdje nije slučaj. Svaki od voditelja nadgleda i vodi 24 supervizora, te su oba voditelja preopterećena na jednaki način. Drugo rješenje moglo bi se zasnivati na regrupiranju supervizora u 3 tima sa po 8 članova. Time se praktično u organizacijskoj hijerarhiji uvodi nova razina, novi sloj menadžmenta koji će povećati efikasnost prodajnih timova nadzorom i informacijama iz neposredne blizine. Koordinatori timova izvještavaju voditelja službe o prioritetima službe te time usmjeravaju njegovu pozornost na efektivniji način. Treće rješenje moglo bi uz organizacijsku funkciju obuhvatiti i kadrovsku funkciju, a ticalo bi se dodatnog obucavanja menadžera za efektivno delegiranje poslova, kao i dodatno obucavanje podređenih menadžera za veću osposobljenost i neovisnost o potpori i stručnim savjetima nadređenih menadžera. Rijetke su odluke u menadžmentu vezane za jednu domenu ili jednu funkciju menadžmenta. Uobičajena je situacija da se organizacijski problemi ne mogu razriješiti samo organizacijskim restrukturiranjem, već simultanom uporabom rješenja koja prelaze granice menadžerskih funkcija i odvijaju se simultano.

**Slika 5.1 .4. Reorganizacija poslovanja intervencijom u raspon kontrole**





## Departmentalizacija

Departmentalizacija je proces grupiranja poslova prema logičnosti i povezanosti. Kako organizacije rastu tako se povećava specijalizacija poslova, a samim tim raste i kompleksnost problema kako grupirati poslove. Postoje dvije osnovne vrste organizacijskih struktura<sup>6</sup>:

- ✍ klasične ili tradicionalne u koje spadaju funkcijska i divizijska organizacijska struktura. Karakteristika je ovakvih struktura specijalizacija, jasna hijerarhija, zapovijedni lanac, formalno zapošljavanje i sl.
- ✍ organske ili adaptivne organizacijske strukture poput matricne, procesne, mrežne departmentalizacije, te pristupa strateških poslovnih jedinica (SBU). Ovakvi tipovi organizacije prikladni su za okoline sa brzim i učestalim promjenama.

## **Funkcijska struktura**

Funkcijska struktura je najjednostavniji i najčešći tip organizacijske strukture. Aktivnosti su grupirane oko ključnih funkcija poduzeća: proizvodnje, prodaje, nabave, financija. Poduzeća mogu imati različite ključne funkcije a ponekad su te funkcije jednake funkcijama menadžmenta. Prednosti su funkcijske organizacijske strukture u njihovoj jednostavnosti, očiglednosti i logičnosti. Funkcijskom organizacijom odjeli se specijaliziraju prema sličnosti poslova, što se poslovi duže vrše to se izvršavaju sa više iskustva i znanja, a budući da funkcija opslužuje sve proizvode i usluge poduzeća nabava i prodaja je centralizirana i moguće je snižavanje troškova ekonomikom obujma. Također centraliziranjem poslova prema sličnosti i važnosti za ciljeve moguće je smanjiti dupliciranje prodaje po pojedinim lokacijama ili odjelu.

Nedostaci funkcijske organizacijske strukture su sljedeći:

1. Zahtijeva veći koordinacijski napor za menadžera koji nadgleda funkcijske odjele. Ovo je problem kod multiindustrijskih poduzeća odnosno poduzeća koja proizvode velik broj proizvoda ili usluga.
2. Smanjuje osjetljivost poduzeća na potrebe kupaca.
3. Previše pozornosti usmjereno na razvijanje specijaliziranih menadžera (komercijalni direktor, financijski direktor, itd). Zbog svoje fokusiranosti na

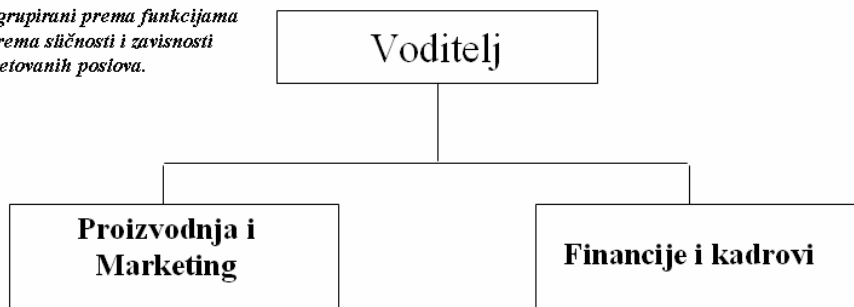
<sup>6</sup> Sikavica, P; Novac, M: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999, str. 167.

specijalisticka znanja, smjena menadžmenta u takvim poduzecima najčešće zahtijeva eksterno regrutiranje generalnih direktora.

### Slika 5.1 .5. Funkcijska organizacijska struktura

#### *Funkcijska organizacijska struktura*

*Djelatnici su grupirani prema funkcijama  
odnosno prema sličnosti i zavisnosti  
uvjetovanih poslova.*



#### *Prednosti/nedostaci*

*Logičnost, specijalizacija vještina i obuke/zamagljuje značaj ukupnih ciljeva; sužava vidokrug, sporo reagira*

Zbog svojih nedostataka funkcijski je tip organizacijske strukture posebno prilagođen manjim, monoindustrijskim poduzecima sa uskim asortimanom povezanih ili komplementarnih proizvoda. Funkcijska organizacijska struktura može se primijeniti i u većim poduzecima koja se bave proizvodnjom jednog ili malog broja srodnih proizvoda. Funkcijska organizacijska struktura je veoma rasprostranjena. Gotovo sva poduzeća u ranim fazama svog životnog ciklusa prolaze kroz funkcijsku organizacijsku formu.

### **Divizijska organizacijska struktura**

Velika višeindustrijska poduzeća, sa širokim asortimanom vezanih i nepovezanih proizvodnih asortimana se najčešće organiziraju oko nekih drugih departmentalizacijskih principa – svrha – divizija. Divizije mogu biti organizirane oko proizvoda – ili platforme proizvoda; geografske lokacije; klijenata – kupaca; marketing kanala. Odjeli poduzeća su organizirani tako da svaki može realizirati većinu aktivnosti razvoja, proizvodnje i prodaje uključene u određenu svrhu organizacijske strukture: proizvoda ili platforme proizvoda; geografske lokacije, kupaca itd.

#### **Prednosti su divizijskih struktura sljedeće:**

- ✍ Proizvod ili usluga dobiva potpunu pažnju, što obično povećava osjetljivost na specifičnosti u zahtjevima ili poznavanju kupaca, kanala, područja.
- ✍ Jasna struktura odgovornosti za rezultate: jedan generalni direktor zadužen je za jednu liniju ili diviziju.
- ✍ Dobra priprema za obuku generalnih direktora koji razumijevaju odnos i sinergiju svih menadžerskih funkcija.

### Nedostaci divizijskih struktura su sljedeći:

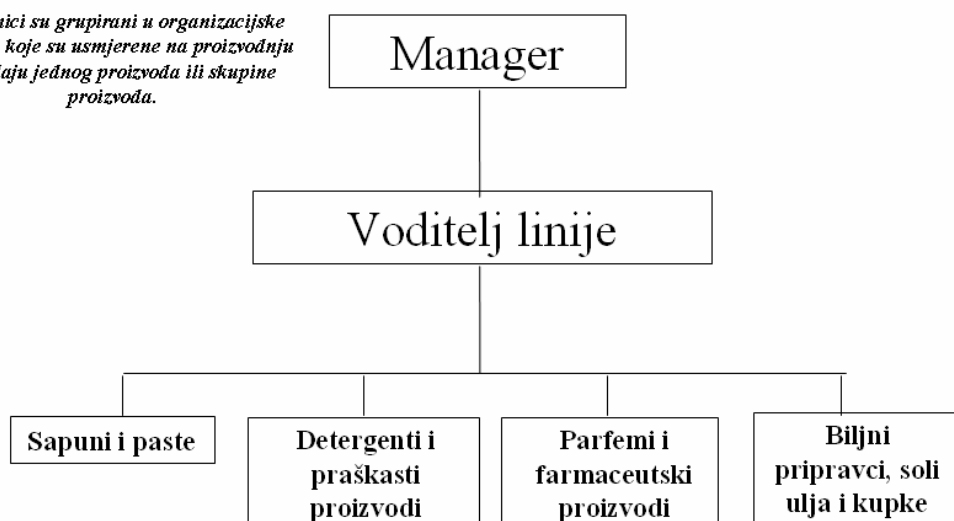
- ✍ Cesto dovodi do dupliciranja poslova i troškova jer se neke aktivnosti moraju obaviti na svakoj lokaciji, odnosno za svaki proizvod u asortimanu.
- ✍ Smanjuje utjecaj i snagu top menadžmenta.
- ✍ Zahtijeva sposobne generalne direktore do kojih je teško doći jer se ne nalaze u slobodnoj ponudi na tržištu rada. Do njih se najčešće dolazi posredničkim «head hunting» agencijama koje pripremaju njihov transfer poput transfera nogometnih zvijezda.

U nastavku prikazane su karakteristike, prednosti i nedostaci najčešćih oblika divizijskih organizacijskih struktura<sup>7</sup>.

### Slika 5.1.6. Produktna – proizvodna organizacijska struktura

#### *Produktna organizacijska struktura*

*Djelatnici su grupirani u organizacijske jedinice koje su usmjerene na proizvodnju i prodaju jednog proizvoda ili skupine proizvoda.*



#### *Prednosti/nedostaci*

*Više pažnje i više ekspertize/više ljudi, teža kontrola*

Proizvodna (produktna, predmetna) organizacijska struktura nastaje grupiranjem srodnih poslova vezanih oko jednog proizvoda ili usluge u jednu organizacijsku jedinicu. Uobicajeno je uz proizvodno definirane odjele imati i odjel zajedničkih poslova, u kojem se obavljaju poslovi zajednicki svim proizvodnim jedinicama. Proizvodna organizacijska struktura cesto je dodatna ili naknadna struktura (na drugoj razini podjele zadatka) nakon primarne funkcijske organizacijske strukture, u slucajevima kada poduzece proizvodi veci broj srodnih proizvoda ili sluga. Prednosti su proizvodne organizacijske strukture u boljoj prilagodjenosti zahtjevima tržišta i kupaca, sve aktivnosti su pod kontrolom i vodenjem jednog menadžera; dok su nedostaci u dupliciranju ili paralelnom obavljanju poslova pojedinih funkcija,

<sup>7</sup> Prikaz karakteristika, prednosti i nedostataka: Weihrich, Koontz, Menedžment, Mate, 1994. Str. 266-286.

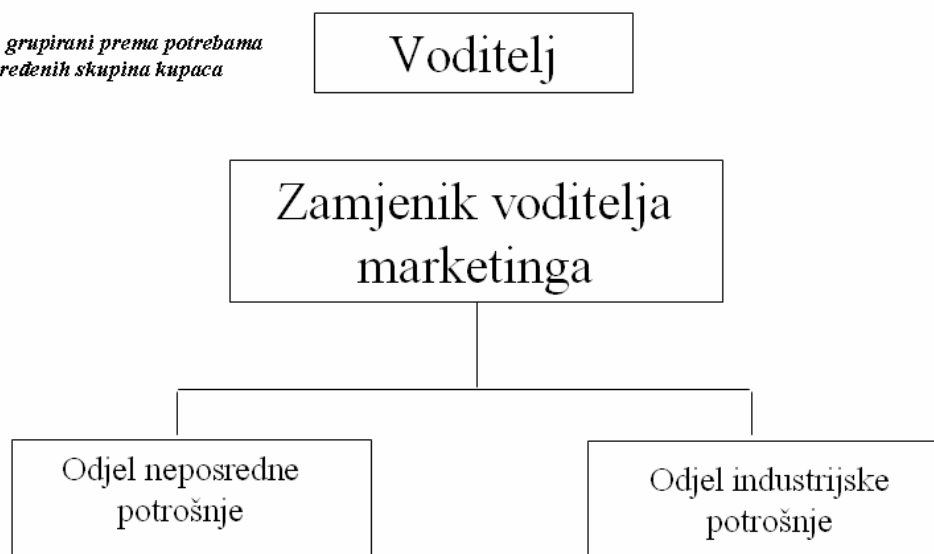
povećanju troškova, slabljenju centralnih službi i jačanju divizijskih jedinica što otežava koordinaciju i kontrolu od strane top menadžmenta.

Organizacijska struktura na temelju kupaca (korisnika) predstavlja grupiranje poslova prema grupama korisnika i kupaca. Ovakva organizacijska struktura uobicaena je u bankarstvu (privreda: korporacijski, poduzetnički krediti; građanstvo: potrošački, stambeni krediti); visokoškolskih institucija (preddiplomski, diplomski, doktorski studij, redovni, izvanredni studij); zdravstvenih ustanova (pedijatrija, ginekologija, interna, i sl.). U praksi se ovakav oblik organizacijske strukture rijetko primjenjuje na prvoj razini podjele posla, ali je česta njegova primjena u drugoj razini podjele posla nakon primarne funkcijske, proizvodne ili teritorijalne organizacijske strukture. Prednosti<sup>8</sup> organizacijske strukture orijentirane korisnicima su usredotočenost na potrebe korisnika, razvoj stručnosti i specijalizacije, veće zadovoljstvo korisnika i sl. Nedostaci ovakvog tipa organizacije su složenost problema koje korisnik sa sobom nosi, potrebna visoka stručnost menadžmenta i zaposlenih, potiče korisnike na proširenje njihovih zahtjeva i sl.

#### Slika 5.1.7. Divizijska struktura na temelju kupaca

##### *Organizacijska struktura na temelju kupaca*

*Djelatnici su grupirani prema potrebama  
jasno određenih skupina kupaca*



*Prednosti/nedostaci:*

*Potiče fokusiranost na potrebe kupaca, razvija stručnost/ koordinacija  
nedovoljna iskorištenost*

Teritorijalna (geografska) organizacijska struktura grupira poslove prema teritorijalnom području. Određeni broj poslova obavlja se zajednički i centralizirano za potrebe svih teritorijalnih jedinica. U praksi je čest oblik teritorijalnog organiziranja kao dodatnog organiziranja pojedinih poslovnih funkcija – naročito prodaje. Prednost je ovakve organizacijske strukture je niska i relativno plitka organizacije, mali broj

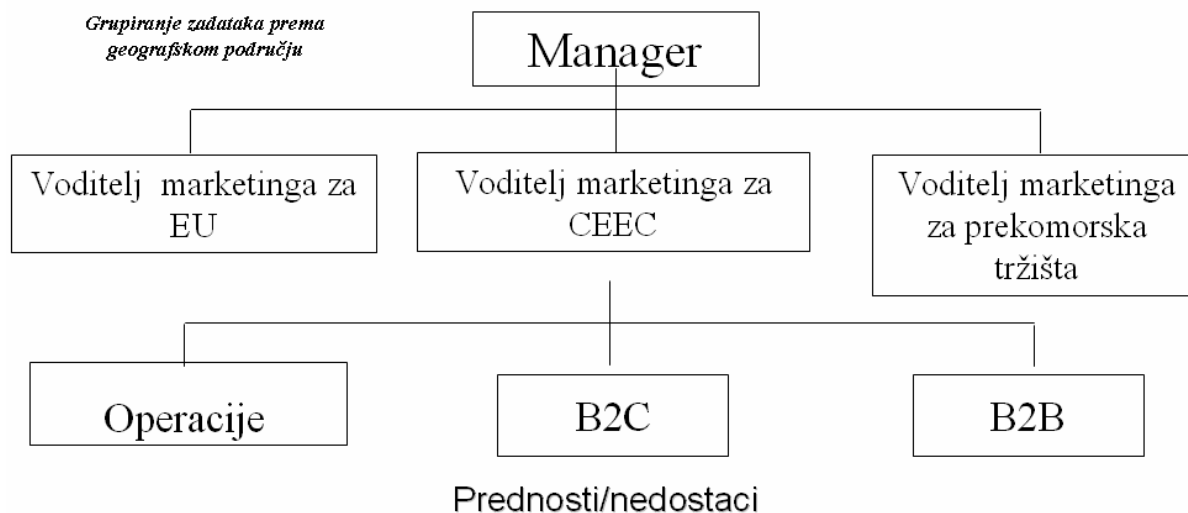
<sup>8</sup> Žugaj, M; Šehanovic, J; Cingula, M: Organizacija, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999. str. 157.



razina i sl. Nedostaci ovakve organizacijske strukture proizlaze iz dupliciranja pojedinih poslova i resursa na raznim mjestima.

### Slika 5.1.8. Divizijska struktura na temelju geografske lokacije

#### Geografska organizacijska struktura



Fleksibilnost i brzina reakcije, dopušta diverzifikaciju, decentralizira odluke/duplira resurse, eliminira tehničku specijalizaciju, otežana koordinacija

Podvrsta divizijske strukture su i organizacijske strukture zasnovane na marketing kanalu: poduzeće je organizirano prema tome koje kanale distribucije koristi, stoga je prva razina odjela npr: maloprodaja; veleprodaja; trgovački lanci. Specifičnost je ovakve organizacijske strukture što je organizirana prema načinu na koji njihovi proizvodi dolaze na tržište. Velikih trgovačkih lanci često zahtijevaju specijalne akcije, popuste i degustacije za koje proizvođač mora osigurati adekvatno pripremljeno prodajno osoblje. S druge strane maloprodaje ne zahtijevaju obučeno prodajno osoblje već redovitu i brzu opskrbu koja im omogućava držanje zaliha na nuli. Potrebe različitih tipova kanala kojima se proizvod dovodi do krajnjeg korisnika se razlikuju, pa stoga neka poduzeća pribjegavaju ovakvom tipu organizacijske strukture.

### Matricna organizacija

Matricna organizacijska struktura, kao i projektna organizacija predstavlja novi adaptivni model organizacijskog strukturiranja. Ona je okarakterizirana postojanjem klasičnih odjela u kojima rade specijalizirani djelatnici, koji se povremeno pridružuju projektima koje vode drugi odjeli, odnosno divizije. Najčešće su matricne organizacije kombinacije proizvodne i funkcijske organizacijske strukture, no moguće je kombinirati i organizacijske strukture zasnovane na tipu kupca i geografskoj lokaciji. Mnoge poznate i uspješne globalne korporacije koriste matricni pristup organizaciji: Citicorp; NASA; UNICEF; IBM, J.P. Morgan; Sacs.. Matricna organizacijska struktura prikladna je za poduzeća koja se bave pojedinačnom proizvodnjom i istovremeno

izvode veći broj projekata (npr. građevinska poduzeća, poduzeća za montažu industrijskih postrojenja i opreme).

**Slika 5.1.9. Razvijena matricna struktura**



Zadaci su ovdje grupirani prema dva paralelna načela: funkcijskom i proizvodnom, stvarajući tako matricni oblik organizacijske strukture.

Prednosti su ovog tipa organiziranja u boljoj iskorištenosti resursa, fleksibilnosti, te preciznijoj odgovornosti za profit. Nedostaci ovog tipa organiziranja su dvostruka odgovornost menadžeru odjela i menadžeru projekta što dovodi do frustracije djelatnika, te potice sporost, povećava troškove i stimulira sukobe unutar organizacije.

Noviji oblici organizacijskog strukturiranja su procesne organizacije i mrežne organizacije.

**Procesne organizacijske strukture** poslove grupiraju oko temeljnih (core) procesa formiranjem multidiscipliniranih timova. Timovi proizvode nezavisne proizvode, a dijele tehnologiju, vještine ili informacije. Ova organizacijska struktura pokušaj je uravnoteženja prednosti centralizacije i koristi decentralizacije.

**Mrežne organizacijske strukture** su autonomne grupe povezane pomoću središnjeg brokera s kojim ugovaraju usluge radi ostvarenja profita: mogu biti locirani bilo gdje. To je privremen i fleksibilan spoj proizvođača, dobavljača, trgovaca i čak kupaca. Svaki se sudionik orijentira na onaj aspekt poslovanja u kojem je najbolji (najkompetentniji). Virtualne mreže su vrlo čest tip organizacijske strukture u današnje vrijeme u kojima se poduzeće kao organizacija okuplja oko privremenih i povremenih projekata. Kada god poduzeće naleti na priliku, projekt čija realizacija zahtijeva značajnu količinu resursa kojima ne raspolaže tada se pristupa organizaciji virtualnog poduzeća ili mreže. Virtualno poduzeće je mreža poduzeća kojima se na partnerskoj osnovi povećava resursna osnova poduzeća, kapitalni intenzitet poduzeća, proširuje tržište i ostvaruje niz drugih koristi. Iako se često pretpostavlja da su virtualna poduzeća ona poduzeća koja se bave informatičkom i komunikacijskom tehnologijom ili funkcioniraju u tom mediju, virtualna poduzeća su i sve ostale

privremene i povremene interesne zajednice poduzeca uključujući ovdje: franšize, koalicije, konzorcije, joint venture, strateška partnerstva, outsourcing i sl. Virtualna poduzeca visoko su ovisna o odgovornosti i vjeri u partnerske odnose. Za razliku od klasičnih poduzeca utemeljenih na distribuciji autoriteta, u ovakvim organizacijama nema formalnog nositelja moći ili autoriteta, već se interes za suradnju mora temeljiti na koristima od kontakta sa poznatim partnerima, na povjerenju u pouzdanost i kvalitetu proizvoda; na širokoj raspoloživosti i točnosti u isporuci proizvoda.

Sva poduzeca, osim onih najmanjih, često su strukturni hibridi. U svojoj organizacijskoj hijerarhiji na različitim razinama koriste različite departmentalizacijske kriterije. Većina globalnih poduzeca organizirana je na primarnoj top menadžment razini teritorijalno (sjedište za tržišta SAD; Srednje i istočne Europe; Aziju; Latinsku Ameriku...), no na razini pojedinog sjedišta uobčajena je departmentalizacija funkcijskog ili proizvodnog tipa. Ovakve hibridne strukture rezultat su potrebe da se lanac aktivnosti učini globalno efikasnim (ekonomičnim) te na taj način smanji trošak dupliciranja ureda, osoblja, opreme, a ovisi o mnogobrojnim čimbenicima.

## **Kako se izabire organizacijska struktura?**

Organizacijska struktura poduzeca ovisi o nizu čimbenika, među kojima su najistaknutiji eksterni čimbenici institucionalni uvjeti; integracijski procesi, dinamičnost tržišta; razvoj znanosti i tehnologije. Najznacajniji interni čimbenici organizacije su ciljevi i strategija, tehnologija, veličina poduzeca, kadrovi, životni ciklus poduzeca, lokacija i sl.

### **Utjecaj okoline na izbor organizacijske strukture**

Okolina poduzeca može biti manje ili više dinamična. U ovisnosti o dinamičnosti – promjenjivosti okoline menadžment teorija razvila je specifične organizacijske strukture.

Klasična škola menadžmenta zadužila je suvremenu menadžment teoriju ranim modelima organizacijskog dizajna koje su razvili F. Taylor, H. Fayol, te M. Weber. Jedan od prvih modela organizacijskog dizajna bio je upravo birokratski model njemackog sociologa Maxa Webera. Za Webera idealan organizacijski dizajn zahtijevao je:

1. Jasnu podjelu rada. Podjela rada pridonosi efikasnosti. Djelatnici moraju biti obučeni i pripremljeni za obavljanje određenih zadataka, da bi ih mogli dobro izvršavati.
2. Izbor djelatnika i napredovanje djelatnika mora biti zasnovano na objektivnim kvalitetama i sposobnostima djelatnika, a ne na subjektivnoj osnovi.
3. Formalan sustav pravila i procedura osigurava objektivnost, pravednost i konzistentnost u provođenju odluka
4. Jasno razgraničenje autoriteta osigurava poštivanje pravila i procedura.

Weberov model organizacijskog dizajna smatran je najboljim modelom tijekom stotinjak godina. Fayolovi principi menadžmenta također uređuju pitanja organizacije na sličan način. Gotovo sve formalne organizacije koje su se pojavile u 20. stoljeću zasnovane su na Weberovim i Fayolovim pravilima i procedurama. U vrijeme kada je ovakav model nastajao okolina poduzeca je bila predvidiva i izvjesnija od današnje. Konkurencija je uglavnom bila lokalna i poznata; uvođenje novih proizvoda bilo je

sporo; potražnja je bila u porastu i predvidiva, tržišta su bila manje zahtjevnja nego danas; a konkurentska opasnost bila je ublažavana stalnim širenjem tržišta i porastom potražnje. U takvim su uvjetima pravila i procedure, specijalizacija, i zapovjedni lanci imali smisla i efekta, jer je kriterij opstanka bila troškovna efikasnost. Weberov i Fayolov model upravljanja naziva se danas mehanicističkim – mehaničkim modelom organizacije. Mehanicistički model organizacijskog dizajna prihvatljiv je i danas u poslovnoj okolini koju karakterizira relativna stabilnost potražnje, konkurencije, te evolutivan karakter tehnoloških i drugih inovacija.

Istraživanja Toma Burnsa i G.M. Stalker potvrdila su da se okolina klasičnih modela organizacijskog dizajna promijenila u drugoj polovici dvadesetog stoljeća. Potražnja za proizvodima se dramatično i nepredvidivo mijenja, promjene ključnih igrača su ceste i nepredvidive (npr. pojavom digitalnih satova, tvornice kalkulatora postale su novi konkurenti u industrijskoj proizvodnji satova); a ucestale su nepredvidive tehnološke inovacije, te inovacije proizvoda. Sposobnost opstanka ovisi o brzini i sposobnosti inoviranja. U takvim okolinama profilirao se novi tzv. organicistički model organizacijskog dizajna. Cilj je ovakvog organizacijskog dizajna brzina odgovora na promjenjivu okolinu, a ne efikasnost. U cilju povećanja sposobnosti odaziva na podražaje okoline u ovakvim organizacijama menadžeri ne traže slijepo poštivanje pravila (birokracija) i hijerarhije. Odjeli su manje specijalizirani (imaju integralna znanja), imaju više autonomije, te na taj način brže reagiraju. Razlike između mehanicističkog i organicističkog modela organizacijskog dizajna predstavljene su tablicom 5.1.1.

**Tablica 5.1.1. Mehanicistički vs. organicistički model**

<b>Organizacijska karakteristika</b>	<b>Mehanicistički model</b>	<b>Organicistički model</b>
Tip okoline	Stabilna	Inovativna
Teorijsko ishodište	Klasična škola menadžmenta	Bihevioristička škola menadžmenta
Zapovjedni lanac	Cvrst zapovjedni lanac	Fleksibilan zapovjedni lanac
Tip departmentalizacije	Funkcijska	Divizijska
Razina specijalizacije	Visoka	Niska
Stupanj decentralizacije	Nizak	Visok
Raspon kontrole	Uzak	Širok
Tip koordinacije	Hijerarhija i pravila	Povjerenstva, komisije, mreže, projektne grupe, savjetodavna tijela i sl.

Izvor: Dessler, Gary: Management, , 3rd edition; Pearson Educational International, New Jersey, 2004. str. 170.

Mehanicistički model organizacijskog dizajna aktivnosti grupira prema cvrstim pravilima, visokoj specijalizaciji i centralizaciji autoriteta. Vertikalna komunikacija smatra se nezaobilaznom, a svaki djelatnik odgovara samo jednoj nadređenoj osobi. Zadaci su visoko specijalizirani. Pravila kojima se regulira obavljanje zadataka su visoko standardizirana i osiguravaju uniformnost rezultata, a decentralizacija je niska.

Organicistički model zasniva se na maksimalnoj fleksibilnosti i prilagodljivosti grupnih aktivnosti i otvorenoj komunikaciji. Naglašava ulogu ljudskog potencijala.

Horizontalne i lateralne veze i komunikacija su jednako važne kao i vertikalna komunikacija. Ovakav tip org. strukture je decentraliziran, a komunikacija nije vezana isključivo za zapovjedni lanac. Departmentalizacija je izvedena na osnovi proizvoda, kupaca, kanala distribucije ili geografski.

### **Utjecaj tehnologije na izbor organizacijske strukture**

Istraživanjem Joan Woodward empirijski je potvrđena veza između modela organizacijske strukture i tipa tehnologije. Rezultati istraživanja predstavljani su tablicom 5.1.2.

**Tablica 5.1.2. Utjecaj tehnologije na izbor organizacijske strukture**

	<b>Pojedinacna i maloserijska proizvodnja</b>	<b>Velikoserijska i masovna proizvodnja</b>	<b>Procesna proizvodnja</b>
<b>Zapovjedni lanac</b>	Fleksibilan	Cvrst	Fleksibilan
<b>Raspon kontrole</b>	Uzak	Širok	Uzak
<b>Departmentalizacija</b>	Proizvodna	Funkcijska	Proizvodna
<b>Specijalizacija</b>	Niska	Visoka	Niska
<b>Model organizacijskog dizajna</b>	Organicistički	Mehanicistički	Organicistički

Izvor: Dessler, Gary: Management, , 3rd edition; Pearson Educational International, New Jersey, 2004. str. 171.

Poduzeca velikoserijske i masovne proizvodnje su najuspješnija ukoliko se organiziraju na principima mehanicistickog organizacijskog modela, dok poduzeca pojedinačne i procesne proizvodnje postaju uspješnija ukoliko se organiziraju na principima organicistickog modela.

### **Utjecaj strategije na organizacijsku strukturu**

Povezanost strategije i strukture među prvima je uočio A.D. Chandler. On je proučavao međuovisnost strategije i strukture poduzeca. Prvi stupanj razvitka strategije karakterizira orijentiranost na jedan proizvod i elementarnu organizacijsku strukturu (one man show). Rastom poduzeca javlja se potreba za funkcijama i temeljnom integracijom tih funkcija u proizvodnji uskog asortimana proizvoda. Slijedeći stupanj karakterizira ekspanzija na nova tržišta, što povećava stupanj diverzifikacije poslova u poduzeću te dolazi do razvijanja pune organizacijske strukture (centralizirane ili decentralizirane), te vertikalno integrirane.

### **Utjecaj velicine poduzeca na organizacijsku strukturu**

Utjecaj velicine manifestira se kao rast broja zaposlenih, veću podjelu rada (više specijalizacije), veću razinu diferencijacije unutar organizacijskih jedinica, te kroz povećanje broja organizacijskih razina u upravljanju.

Što je poduzeće veće to su zadaci specijaliziraniji i veća je podjela rada; veća je diferencijacija unutar organizacijskih jedinica, te je veći broj organizacijskih razina. Da bi takve organizacije bile osposobljene brzo reagirati moraju razvijati decentralizirane organizacijske modele.

Organizacijska funkcija je još uvijek više umjetnost nego znanost. Kada bi organiziranje bilo znanost tada bi se organizacijski dizajn izvodio primjenom određenih formula ili modela. Menadžeri ne definiraju organizacijsku strukturu korištenjem formule, već zdravog razuma i osjećaja za jedinstvenu kombinaciju vrijednosti koju poduzeće želi ponuditi tržištu, te poznavanja potreba kupaca, proizvođača, tržišta, geografskih lokacija.

### **Kako promijeniti organizacijsku strukturu već postojećeg poduzeća?**

Većina velikih i dugovjernih poslovnih sustava i poduzeća, višekratno tijekom svog života prolazi kroz krize na koje odgovara promjenama u ciljevima i strategijama. Promjene ciljeva ili strategije zahtijevaju i promjene u organizacijskoj strukturi. Smatra se da rastom i okrupnjavanjem, poduzeća gube fleksibilnost i brzinu u reakciji na promjenjive uvjete u okolini. Rješenje za takve probleme poduzeća najčešće traže u organizaciji poslovanja. Kraj dvadesetog stoljeća je razdoblje intenzivnog restrukturiranja, reorganizacije, redizajna postojećih poduzeća koja su upravo kroz funkciju organiziranja tražili način na koji će biti uspješniji. Poduzeća pribjegavaju različitim tipovima reorganizacije. Reorganizacija podrazumijeva promjenu organizacijske strukture. Ovakve promjene mogu se odnositi na dramatično otpuštanje velikog broja «viška» djelatnika; snižavanje organizacijskih razina premještanjem djelatnika ili povezivanjem postojećih razina ili odjela poduzeća i sl. Svaka promjena u organizacijskoj strukturi izaziva otpore djelatnika. Stoga je u promjene organizacijskih struktura potrebno ići planski. Ukoliko poduzeće ima problem sa organizacijskim dizajnom uputno je ispitati mogućnosti da se neznatnim promjenama u organizacijskoj strukturi problem ispravi. Korisni savjeti o načinu modificiranja organizacijske strukture bez i sa dramatičnim posljedicama predstavljeni su u tablici 5.1.3.

**Tablica 5.1.3. Reorganizacija poslovanja**

<b>Reorganizacija bez dramatičnih promjena</b>	<b>Reorganizacija sa dramatičnim promjenama</b>
Procistiti alokaciju moći i odgovornosti (pojasniti i/ili redefinirati izvore i nositelje moći)	Promjene u granicama postojećih organizacijskih dijelova (spajanje, razdvajanje, stvaranje novih dijelova)
Poboljšati postojeće kanale komunikacije u zapovjednom lancu	Promjena principa departmentalizacije (promjena sa funkcijskog na divizijski princip)
Poboljšati i unaprijediti sposobnosti delegiranja ili koordinacije nadređenih menadžera	Promjene u strukturi zapovjednog lanca

Poduzeća danas teže vitkosti, fleksibilnosti, elastičnosti, odnosno sposobnosti brzog odgovora na promjene u okolini. Organizacijske promjene kao što su dramatično smanjenje broja djelatnika – downsizing; snižavanje broja hijerarhijskih razina ukidanjem srednjeg sloja menadžmenta – flattening; podjela većih organizacijskih

cjelina na mini organizacije i sl. ucestala su organizacijska rješenja na izazove suvremene okoline. No iako osiguravaju i povećavaju brzinu poduzeca imaju određene negativne efekte. Downsizing je u uvjetima tranzicije postao sinonim za masovno otpuštanje djelatnika, te izaziva nezadovoljstvo javnosti. Eliminiranje sloja srednjeg menadžmenta može dovesti do gubitka fine mreže znanja, talenta i kontakata koji su značajno pridonosili realizaciji organizacijskih ciljeva. Kreiranje niza nezavisnih i autonomnih mini organizacijskih cjelina značajno povećava potrebu za koordinacijom. Povećana potreba za koordinacijom cesto uzrokuje preopterećenost glavnog menadžera, te izlaz za takve situacije treba tražiti u kombinaciji organizacijske funkcije sa funkcijom razvoja kvalitetnih i kompetentnih menadžera.

## Koordinacija

Koordinacija je također važna aktivnost u funkciji organiziranja jer se pomocu nje integriraju ciljevi i aktivnosti pojedinih dijelova poduzeca. Odsustvo koordinacije vodilo bi gubitku osjecaja za jedinstvenu funkciju cilja i jedinstvenu ulogu koju dio organizacije ima u ispunjenju identificiranih ciljeva.

Razina koordinacije ovisi o povezanosti i tipu ovisnosti organizacijskih dijelova. Paul R. Lawrence; te Jay W. Lorsch istraživali su nacin kako oblikovati organizaciju da bi bila sposobna odgovoriti na promjenjive tržišne i ekonomske uvjete. Pri tome su se fokusirali na dvije klucne stvari: diferencijaciju i integraciju. Elasticnost poduzeca u ovisnosti je o stupnju i razini diferencijacije i stupnju i razini koordinacije – integracije. Pod pojmom diferencijacije podrazumijevali su stupanj razlike u strukturi, meduljudskim odnosima, ciljevima i odnosu prema vremenu koju imaju djelatnici razlicitih odjela u poduzeću. Pod pojmom integracije podrazumijevali su koordinacijske mehanizme. Podjela rada, specijalizacija i drugi oblici diferencijacije u poduzeću neophodni su da bi poduzeće koristilo svoje resurse na efikasan nacin, no istovremeno diferencijacija potice konflikte izmedu pojedinaca i organizacijskih dijelova koje je potrebno razriješiti adekvatnim koordinacijskim mehanizmima.

Komunikacija je kluc efektivne koordinacije. Koordinacija ovisi o prikupljanju, dijeljenju i procesiranju informacija. Efektivna koordinacija ostvaruje se pomocu tri klucna mehanizma:

1. osnovnim menadžerskim tehnikama: hijerarhijom, rasponom kontrole, pravilima i procedurama;
2. povećanjem koordinacijskog potencijala
3. smanjenjem potrebe za koordinacijom

Relativno umjerena razina koordinacije zahtijeva korištenje adekvatnog raspona kontrole, zapovjednog lanca i upravljacke hijerarhije kojom se definiraju odnosi izmedu pojedinaca i odjela. Korisno je i postaviti pravila i procedure kojima se olakšava rješavanje standardnih ili rutinskih zadataka.

Povećanje koordinacijskog potencijala podrazumijeva izgradnju vertikalnih informacijskih sustava, te lateralnih horizontalnih sustava kojima se povećavaju kontakti i proširuje komunikacijski kapacitet poduzeca. Organiziranje komisija, projektnih grupa, timova, radnih grupa također je efektivan nacin povezivanja djelatnika i njihovo usmjeravanje na rješavanje zajednickih ciljeva. Razmjena osoblja,

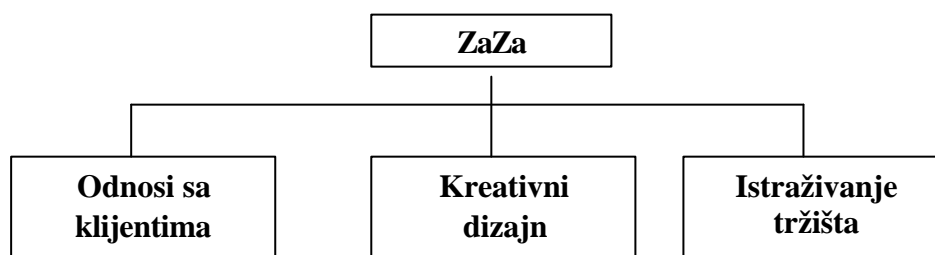
odnosno rotacija također smanjuje konflikte između osoblja i povećava osjećaj zajedništva.

Smanjenje potrebe za koordinacijom podrazumijeva smanjenje ovisnosti i povezanosti dijelova poduzeća najčešće kroz stvaranje rezervnih i izdašnih baza resursa. Kada organizacijski dijelovi međusobno ne konkuriraju za iste resurse potreba za njihovom koordinacijom je manja.

### Primjer: Izazov reorganizacije

Predsjednica ste poznate i priznate dizajnerske agencije koja zapošljava 100 djelatnika. Osnovna djelatnost ZaZa d.d. je dizajniranje promidžbenih kampanja i marketing istraživanja za niz velikih poduzeća u zemlji. Većina klijenata dolazi iz tri industrije: farmaceutske industrije; prehrambene industrije i bankarskog sektora. Klijenti od vašeg poduzeća naručuju slogane i promidžbene materijale za tisak, te audio vizualne medije (radio i TV). Također klijenti od vas naručuju i istraživanja kojima se testira uspješnost promidžbenih kampanja na ciljnim skupinama potrošača. Organizacijska struktura ZaZa d.d. predstavljena je slikom 5.1.10.

**Slika 5.1.10. Organogram**



**Odnosi sa klijentima** na celu sa B. Zagorskim obuhvataju 25 predstavnika klijenata, tzv. KA menadžere (Key account menadžere) koji su odgovorni za svu komunikaciju i koordinaciju između Kreativnog dizajna i Istraživanja tržišta s jedne strane i određenog klijenta s druge strane. Svaki je KA menadžer zadužen za jednog glavnog klijenta, te eventualno nekoliko manjih.

**Kreativni dizajn** na celu sa G. Ivicem obuhvata 50-tak djelatnika različitih kreativnih profesija poput pisaca, graficara, dizajnera, fotografa, video i radio produkcijskih djelatnika koji rade na dizajnu i produkciji promidžbenog spota, oglasa, letka i sl.

**Istraživanje tržišta** sastoji se od istraživaca koji dizajniraju i provode ankete, intervju i druge metode istraživanja tržišta kojima se utvrđuje koliko su promidžbene aktivnosti dizajnirane za pojedinog klijenta efektivne.

Prema ovoj strukturi predstavnici klijenata – KA menadžeri su ustvari posrednici koji prenose potrebe klijenata kreativnom i istraživačkom odjelu. Sva je komunikacija sa klijentima koordinirana kroz KA menadžere. Posljednjih mjeseci klijenti su počeli povlačiti svoje racune. Na sastanku uprave nezadovoljstva i optužbe doživjele su svoj vrhunac.

B. Zagorski istaknuo je sljedeće: «Svima je poznato da sva komunikacija sa klijentima treba ici posredstvom predstavnika – ključnog menadžera klijenta u odjelu Odnosa sa klijentima. Svjedok sam sve većeg nezadovoljstva mojih djelatnika koji se



ucestalo žale da kontakti i komunikacija sa klijentima idu nezavisno od njih. Dogada se da u kontaktu sa klijentima ključni menadžer sazna da je pisac teksta kontaktirao marketing odjel klijenta i s njima dogovorio što i kako treba napraviti, a o tome moj djelatnik nema pojma. Stvari su prerasle naše interne okvire, jer mi se nedavno jedan veliki klijent požalio da mu je već dosta višestrukog ponavljanja onoga što od nas žele djelatnicima raznih odjela. Mi smo tu da olakšamo posao klijenata, a ne da ih koristimo kao besplatnu bazu podataka. To djeluje neozbiljno i neprofesionalno.»

G. Ivic, nadovezao se: «Slažem se što se neozbiljnosti i neprofesionalizma tice, ali jedini način da mi klijentu pružimo kvalitetnu i brzu uslugu je da budemo u što tješnjem kontaktu sa njim, njegovim ciljevima i njegovim potrebama. Kontaktiranje posredstvom ključnog menadžera i voditelja klijenta je za nepotrebna birokratizacija i usporavanje tijeka informacija. Jedini način da zadovoljimo rokove, za koje usput prekasno saznajemo, je upravo da izbjegnemo nepotrebne posrednike».

M. Galic, voditelj istraživanja, dodaje: «Posljednjih mjeseci moji su djelatnici pod ogromnim pritiskom ključnih predstavnika i menadžera racuna pojedinih klijenata. Nedavno istraživanje pokazalo je da promidžbena kampanja koju smo nedavno radili za proizvođača piva ne rezultira porastom prodaje piva. Key account menadžer bio je veoma agresivan u svom zahtjevu da čak i negativni rezultat predstavimo u pozitivnom svjetlu. Kao da je loša prodaja naša krivica. Kreiranje umjetne pozitivne slike o efektima kampanje na način koji će nas predstaviti u najboljem svjetlu utječe na našu dugoročnu vjerodostojnost. Potrebno je odjelu za odnose sa klijentima ukazati na opasnosti manipulacije rezultatima istraživanja.»

Vama se čini da su interne nesuglasice i tenzije dosegle razinu krize. Neke klijente ste već izgubili. Na hrvatskom tržištu oglašavanja već danas posluje više od 30-tak velikih i kvalitetnih agencija za reklamiranje. S druge strane dobrih i pouzdanih klijenata koji mogu platiti usluge oglašavanja nema u velikom broju. Čini se da je temeljni problem upravo organizacija poslovanja. Potrebno je povećati brzinu, fleksibilnost i koordiniranost u vašoj organizaciji poslovanja. Kako?

1. Na temelju vaših saznanja o temeljnim modelima organizacijskog dizajna i strukturiranja, predložite reorganizaciju poslovanja. Objasnite razloge zbog kojih vaš prijedlog rješenja može imati smisla.
2. Predstavite vaš prijedlog organizacijskim grafikonom.

### **Sugestija za rješenje:**

Slično većini izazova u poduzeću i ovaj izazov teško je riješiti u okvirima jedne menadžerske funkcije, uloge ili vještine. Stoga rješenja mogu biti višestruka. Od onih kojima je veći dio sadržaja organizacijske prirode moguće je razmišljati o sljedećim alternativama:

1. Ako je moguće argumentirati promjene u strukturi i dinamici okoline; te ukoliko poduzeće planira dramatične promjene u strategiji i ciljevima moguće je razmišljati i o dramatičnim mjerama reorganizacije kao što su kreiranje novih odjela, ili promjena principa departmentalizacije. Postojeca je departmentalizacija funkcijskog tipa. Njome se postižu izvrsni rezultati na području efikasnosti korištenja internih i eksternih resursa. Divizijski ili matricni oblik organizacije s druge strane pokazuje izvrsne rezultate u području brzine, fleksibilnosti i kvalitete kontakta sa klijentima.
2. Ukoliko promjene nisu značajno izražene moguće je reorganizirati poduzeće i manje dramatičnim mjerama poput redefiniranja ili pojašnjenja odnosa između

odjela, pojednostavljenja i ubrzavanja komunikacije korištenjem novih komunikacijskih tehnologija i integrativnih mehanizama; moguće je obuciti menadžere za bolju koordinaciju, te kreirati radne timove. Moguće je intervenirati u podjelu ovlasti ili pojasniti odnose u ovlastima, redefinirati raspone kontrole, itd.

## 6. Upravljanje ljudima

### Kadrovi i kadroviranje

Organizacijskom strukturom predviđaju se uloge i odnosi uloga u poduzeću. Nakon dizajniranja organizacijske strukture potrebno je organizacijsku strukturu popuniti, što je glavna zadaća menadžerske funkcije zvane kadroviranje ili upravljanje ljudskim resursima. Organizacijska struktura govori o podjeli zadataka, odnosima između pojedinih razina ili vrsta zadataka, ali nam ništa ne govori o tome što djelatnik u pojedinoj poziciji radi, te koja su mu znanja, vještine i sposobnosti neophodne da bi svoje zadatke uspješno izvršavao. Slijedecih nekoliko poglavlja opisuju ulogu, važnost, ciljeve i faze funkcije upravljanja ljudskim resursima (**Human Resource Management – HRM**). Svrha prezentiranog je u stjecanju osnovnih vještina neophodnih za planiranje i popunjavanje kadrovskih potreba poduzeća. Osnovne tematske cjeline ovog poglavlja su: planiranje potrebe za djelatnicima, opis poslova i zadataka; privlačenje kadrova; selekcija kadrova, obuka, razvoj i održavanje kadrova, ocjenjivanje i kompenziranje kadrova.

Ljudi su svojim znanjima, vještinama i kreativnošću nezamjenjiv čimbenik uspješnosti svakog poduzeća, ili bi to trebali biti. Zna li da primjerice u jednoj tenisici marke «Nike» cijena proizvodnje kreće se u rasponu 25-35%. Čak 65% tržišne cijene tenisice oblikuju nematerijalni faktori kao što su marketing, dizajn, promocija, unapređenje prodaje i sl. Ova sposobnost oblikovanja atraktivnog proizvoda koji će privući zanimanje kupaca, te steci njegovu naklonost posljedica je sposobnosti zaposlenih i sposobnosti poduzeća da osmisle proizvod i institucionaliziraju procese kojima se takvi inovativni pothvati komercijaliziraju te stvore naklonost i lojalnost kupaca. Značaj ljudskog čimbenika u ekonomiji među prvim uočili su Elton Mayo, zatim Douglas McGregor, Chris Argyris. Rensis Likert prvi je naglasio potrebu vođenja računovodstvene evidencije ljudskog (intelektualnog) kapitala kojim bi se pratilo raste li intelektualni kapital poduzeća ili on erodira. Tradicionalno financijsko praćenje uspješnosti poslovanja nije na adekvatan način obuhvatilo ključni čimbenik nove ekonomije temeljene na znanju. Klasični indikatori uspjeha poput prihoda, profita ili tijeka novca, ne odražavaju stvarnu poslovnu sposobnost poduzeća. Vrijednost poduzeća izražena kroz bilancne pozicije, ili izvještaj o dohotku, se često u velikoj mjeri razlikuje od stvarne tržišne vrijednosti poduzeća. Ova razlika posljedica je činjenice da mnoga poduzeća imaju izvrsne kontakte sa kupcima, dobavljačima, izvrsne i inovativne djelatnike, patente, prepoznatljive robne marke, prepoznatljiv image i goodwill poduzeća, te specifične organizacijske procedure ili kulturu poslovanja. Jednom riječju ta se razlika danas predstavlja pojmom intelektualni kapital. Menadžment se već dugo svoje povijesti bavio razvijanjem poslovanja posredstvom ljudi, no prema nekim indikacijama menadžment budućnosti sve će se više baviti razvijanjem ljudi posredstvom poslova. Prepoznavajući značaj novog resursa za poslovni i opći gospodarski rast i razvoj, mnogi se znanstvenici, tvrtke i učilišta bave izučavanjem načina poticanja i mjerenja intelektualnog kapitala.

U svijetu – u Švedskoj već niz godina djeluje Leif Edvinsson - znanstvenik koji je u nizu poduzeća (počevši sa Skandinom) uspio izgraditi sustav mjerenja i upravljanja intelektualnim kapitalom. U RH se intelektualnim kapitalom već niz godina bavi prof.dr.sc. Ante Pulic, a poduzeće «Uljanik» među prvim je hrvatskim poduzećima

koja su uvela poziciju direktora upravljanja intelektualnim kapitalom, te koja aktivno sudjeluju u njegovanju i mjerenju znacaja intelektualnog kapitala u Hrvatskoj.

## Elementi intelektualnog kapitala

Ljudski resursi su jedinstveni za svako poduzece. Ukoliko dva poduzeca imaju isti broj zaposlenih, istu kvalifikacijsku strukturu; isti spolni i dobni sastav, oni ipak nemaju identicne ljudske resurse. Ono što ih razlikuje jest cinjenica da ukupne organizacijske, intelektualne, strucne i druge sposobnosti nisu jednostavan zbroj individualnih sposobnosti, nego nova kvaliteta koja u ovisnosti o drugim cimbenicima (programima upravljanja ljudskim potencijalima, stilu menadžmenta, organizacijskoj kulturi, strukturi, opcim socijalnim odnosima i dr.) može biti veca ili manja.

Intelektualni kapital obuhvaca: ljudski kapital, kapital klijenata; te organizacijski strukturni kapital.

- ? Ljudski kapital oznacava sposobnosti i vještine zaposlenika. Njegovo se povecanje ostvaruje obrazovanjem i treningom. Specificanost mu je što zaposlenici nisu u vlasništvu poduzeca, vec ono samo iznajmljuje njihove usluge. Ljudski kapital napušta poduzece i može se iznajmiti drugome.
- ? Kapital klijenata podrazumijeva stupanj izgradenosti lojalne baze klijenata i partnera (dobavljači, distributeri), stupanj zadovoljstva klijenata; osjetljivost klijenata na promjene cijena i sl.
- ? Strukturni kapital je vlasništvo poduzeca i poduzece s njime može trgovati, te se dijeli na intelektualno vlasništvo (patenti, zaštitni znaci, autorska prava) i infrastrukturni kapital (baze podataka, organizacijska struktura, stil vodstva, alati i operativna filozofija koja ubrzava protok znanja i produktivnost djelatnika, te kreiranje vrijednosti u poduzeću).

**Tablica 6.1. Struktura intelektualnog kapitala**

Intelektualni kapital			
Ljudski kapital	Kapital klijenata	Organizacijski (strukturni) kapital	
		Intelektualno vlasništvo	Infrastrukturni kapital
Know-how Obrazovanje Strucne kvalifikacije Znanje Profesionalna ocjena Radna kompetencija Kulturne raznolikosti	Marke Klijenti Ime poduzeca Neispunjene narudžbe Distribucijski kanali Poslovna suradnja Licence Franšize	Patenti Zaštitni znakovi Autorska prava	Menadžerska filozofija Korporacijska kultura Proces upravljanja Info sustavi Sustav mreža Financijski odnosi Korporacijske strategije, metode, vrednote

Ne postoji jedinstvena metoda vrednovanja i mjerenja intelektualnog kapitala. U praksi je danas prisutno oko 20 metodologija. Jednu od metoda razvija i prof. Pulic, redoviti profesor na Pravnom fakultetu u Zagrebu i predsjednik Zajednice za unapredenje intelektualnog kapitala. Prema njegovim istraživanjima, Hrvatska bi trebala znacajno unaprijediti postojeći intelektualni kapital. Tablicom 6.2. predstavljeni su rezultati longitudinalnog istraživanja uspješnosti i efikasnosti korištenja kapitalnih i intelektualnih resursa hrvatskih poduzeca. Ovo istraživanje

provodi istraživački tim prof.dr.sc. Pulica, a rezultati su objavljeni u posebnom prilogu Poslovni tjednik: Intelektualni kapital; u obliku indeksa efikasnosti korištenja kapitalnih i humanih resursa na bazi uzorka od 56.987 poslovnih subjekata i njihovih godišnjih izvještaja o poslovanju, bilanci i racuna dobiti i gubitka.

**Tablica 6.2. Indeks stvaranja vrijednosti**

Indeks	1996.	2001.
<b>Nacionalni indeks RH</b>	<b>1.95</b>	<b>2.43</b>
1. ZAGREBACKA županija	1.98	2.63
2. KRAPINSKO – ZAGORSKA županija	1.82	2.13
3. SISACKO-MOSLAVACKA županija	1.82	1.87
4. KARLOVACKA županija	1.94	2.80
5. VARAŽDINSKA županija	1.92	2.27
6. KOPRIVNICKO – KRIŽEVACKA županija	2.08	2.14
7. BJELOVARSKO – BILOGORSKA županija	1.63	1.78
8. PRIMORSKO – GORANSKA županija	1.55	2.28
9. LICKO – SENJSKA županija	1.11	0.00
10. VIROVITICKO – PODRAVSKA županija	1.66	1.85
11. POŽEŠKO – SLAVONSKA županija	1.65	2.00
12. BRODSKO – POSAVSKA županija	1.43	1.78
13. ZADARSKA županija	1.76	2.48
<b>14. OSJECKO – BARANJSKA županija</b>	<b>1.66</b>	<b>2.05</b>
15. ŠIBENSKO – KNINSKA županija	1.14	1.36
16. VUKOVARSKO SRIJEMSKA županija	1.74	1.62
17. SPLITSKO – DALMATINSKA županija	1.25	1.84
18. ISTARSKA županija	1.66	2.70
19. DUBROVACKO – NERETVANSKA županija	0.00	1.82
20. MEĐIMURSKA županija	1.89	2.27
21. GRAD ZAGREB	2.28	2.72
Izvor: Poslovni tjednik: poseban prilog: Intelektualni kapital, 2003.		

Ohrabruje podatak o porastu efikasnosti u korištenju intelektualnog kapitala 2001. godine u odnosu na 1996. godinu za Osjecko-baranjsku županiju, no istovremeno zabrinjava činjenica da su pokazatelji ove regije još uvijek ispod prosjeka za RH.

## Kadrovsko popunjavanje

Funkcija upravljanja ljudskim resursima – kadrovsko popunjavanje - kadrovanje je usmjerena na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. Velika poduzeća imaju odjele koji se bave ovim pitanjima, no u manjim poduzećima svaki je menadžer u poziciji menadžera ljudskih resursa, te se poznavanje osnova kadrovanja smatra nerazdvojnim dijelom posla svakog menadžera. Suvremene službe i funkcija upravljanja ljudskih resursa znatno se razlikuju od nekadašnjih kadrovskih službi po načinu i sadržaju rada:

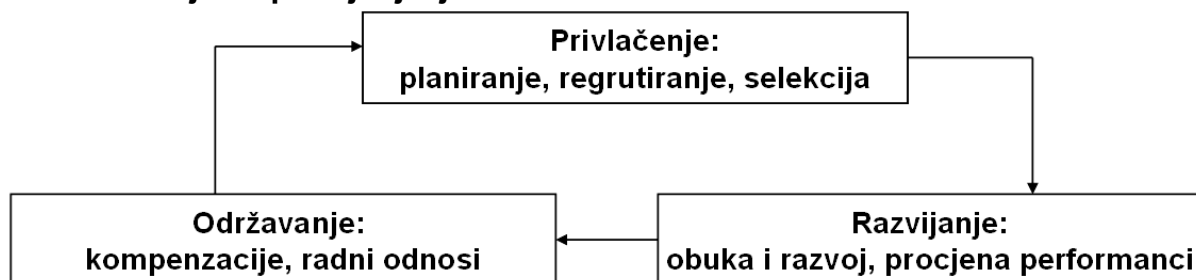
- Briga za raspoloživ broj djelatnika a posebno menadžmenta izdiže se na razinu brige o npr. nabavi sirovina i materijala. Planiranje potreba za ljudskim resursima proširilo se sa uskog interesa za predviđanje rada, na šire planiranje ljudskih resursa, organizacijske strategije i poslovno planiranje potreba za resursima.
- Umjesto upravljanja zaposlenicima putem provlačenja istih kroz instituciju kolektivnog ugovora, djelatnici se uključuju u sva pitanja vezana uz rad.
- Naglašava se briga za organizacijsku kulturu koja će biti izazovna i stimulirati angažman djelatnika
- Ideja o selekciji, obuci i procjeni pojedinca (i opisu individualnih poslova) zamijenjena je idejom o timskom radu, obuci, procjeni performanci i kompenzacijama za timove.
- Uska usredotočenost na razvijanje specifičnih vještina važnih za specifičan posao zamijenjena je interesom za razvijanje cjelokupnih, dugorocnih potencijala zaposlenika.

Upravljanje ljudskim resursima važno je i malim i srednje velikim poduzećima, koja si organizacijski ne mogu priuštiti odjel za upravljanje ljudskim resursima. Takva poduzeća često imaju izjednačene mogućnosti pristupa tehnologiji, opremi, izvorima energije, informacija i sl. Ovi instrumentalni resursi se posredstvom djelatnika i njihovih znanja, vještina, motivacije pretvaraju u konkurentsku prednost poduzeća. Stoga je i na razini malog poduzeća menadžment potrebno educirati i usmjeriti na osnove upravljanja ljudskim resursima, jer je svaki menadžer u malom poduzeću ujedno i menadžer ljudskih resursa.

Tri su primarna cilja upravljanja ljudskim resursom (prikazana slikom 6.1.):

1. privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji
2. razvijanje radne snage prema iskorištenju njezinog punog potencijala
3. dugorocno održavanje radne snage.

**Slika 6.1. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima**



## **1. Privlačenje djelatnika**

### **1. 1. Planiranje potreba za djelatnicima**

Potrebe za ljudskim resursima razlikuju se ovisno o vrsti poduzeca, njegovim razvojnim ambicijama i ciljevima, a potrebno ih je planirati na temelju sljedećeg:

- ? Opisa i analize radnih mjesta, poslova ili zadataka
- ? Analize potrebnih znanja, kvalifikacija, vještina i sposobnosti neophodnih za uspješno obavljanje poslova.

Nije dobro čekati da se ukaže potreba za novim djelatnikom da bi se počelo misliti na potrebe zapošljavanja novih djelatnika. Izgradnja kuće podrazumijeva da će vlasnici, prije nego li sa izgradnjom započnu, ishoditi sve potrebne dozvole, nacрте, materijal i sl. Na sličan način i menadžeri, ili vlasnici poduzeca trebaju napraviti analizu poslova koji se obavljaju u poduzeću. Analiza posla podrazumijeva prikupljanje podataka koji se odnose na popis poslova, norme učinka, informacije potrebne za izvršenje poslova, sredstva za obavljanje poslova, materijal, izradak, tehnologiju i organizaciju rada, uvjete rada, potrebna znanja (teorijska i praktična), posebne zahtjeve za obavljanje posla i drugo. Izvor ovih podataka su obično analitičar rada, sami izvršitelji poslova i njihovi nadređeni.

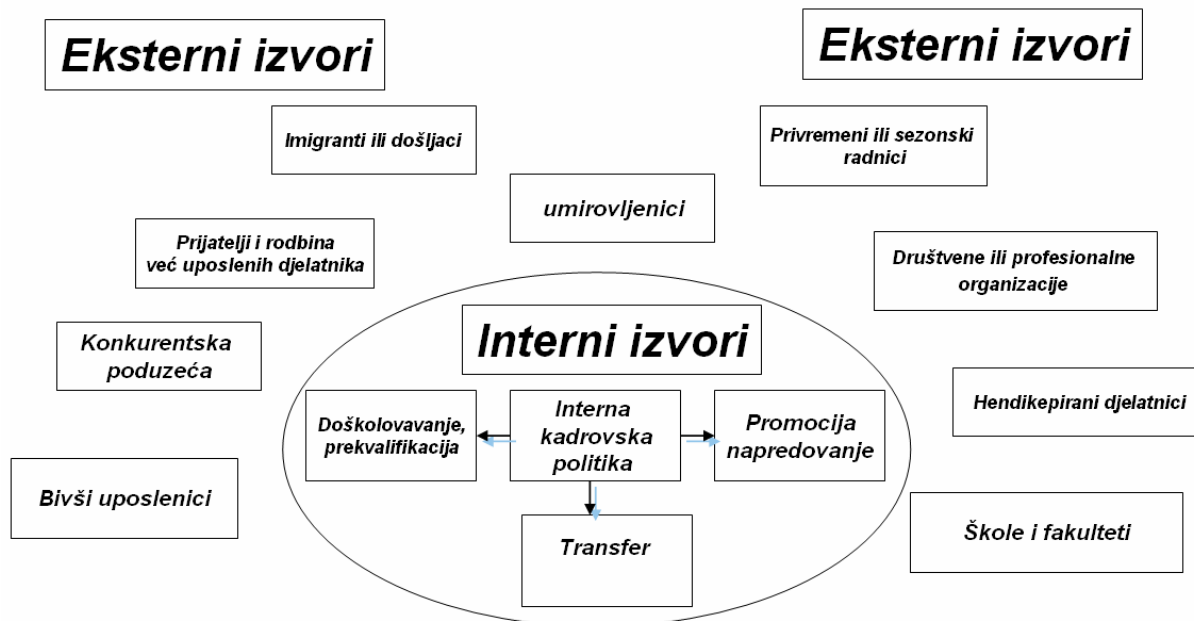
- ? Zadatak je analize posla doći do opisa posla i uvjeta obavljanja posla. Opis posla je dokument koji sadrži: naziv posla i šifru; opis fizičkih zahtjeva za obavljanje poslova; opis radnih uvjeta; opis obveza i odgovornosti, radno vrijeme; opremu koja se koristi; zahtjeve za znanjem, obrazovanjem i vještinama; opis poželjnih osobnih karakteristika onih koji taj posao obavljaju (komunikativnost, etičnost...) Iako većina poslodavaca samostalno vrši analizu posla, opis posla i specifikacije za posao dio takvih analiza za određene uobičajene organizacijske pozicije moguće je posuditi i sa specijaliziranih Internet stranica poput npr. [www.jobdescription.com](http://www.jobdescription.com) Posjetom ove stranice moguće je vidjeti kako izgleda opis posla, te uobičajeni natjecaj za posao objavljen u dnevnom ili tjednom tisku.

### **1.2. Rekrutiranje kadrova**

Rekrutiranje kadrova podrazumijeva privlačenje zainteresiranih za podnošenje molbe o zapošljavanju. Rekrutiranje obuhvaća izbor izvora kadrova koji može biti interni (promocija, transfer, prekvalifikacija) ili eksterni (Hrvatski zavod za zapošljavanje, head hunting organizacije, društvene i profesionalne organizacije i sl.) (slika 6.2.).

## Slika 6.2. Eksterni i interni izvori regrutiranja

*Regrutiranje: proces pronalaženja potencijalnih kandidata za upražnjene ili nove poslove.*



Interni izvori regrutiranja kadrova podrazumijevaju popunjavanje radnih mjesta pregrupiranjem postojećih uposlenika, što rezultira nizom prednosti ali i potencijalnih ograničenja (tablica 6.3.).

**Tablica 6.3. Prednosti i nedostaci internih izvora regrutiranja**

Prednosti	Nedostaci
<p>Bolje poznavanje prednosti i nedostatka kandidata</p> <p>Kandidat bolje poznaje poduzeće</p> <p>Pozitivan utjecaj na moral i motivaciju zaposlenih</p> <p>Jaca percepciju o brizi poduzeca o dobrim zaposlenicima</p> <p>Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse</p> <p>Brže i jeftinije</p>	<p>Promoviranje dobrih djelatnika na mjesta za koja nisu kompetentni</p> <p>Unutarnji konflikti i pad motivacije</p> <p>Gušenje inovacija jer se ucvršćuje ustaljeni način djelovanja, te time usporava ili sprečava promjene</p>

Eksterni izvori regrutiranja kadrova su najčešće: agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije i sindikati. Prednosti i nedostaci eksternih izvora privlačenja radne snage predstavljeni su tablicom 6.4.

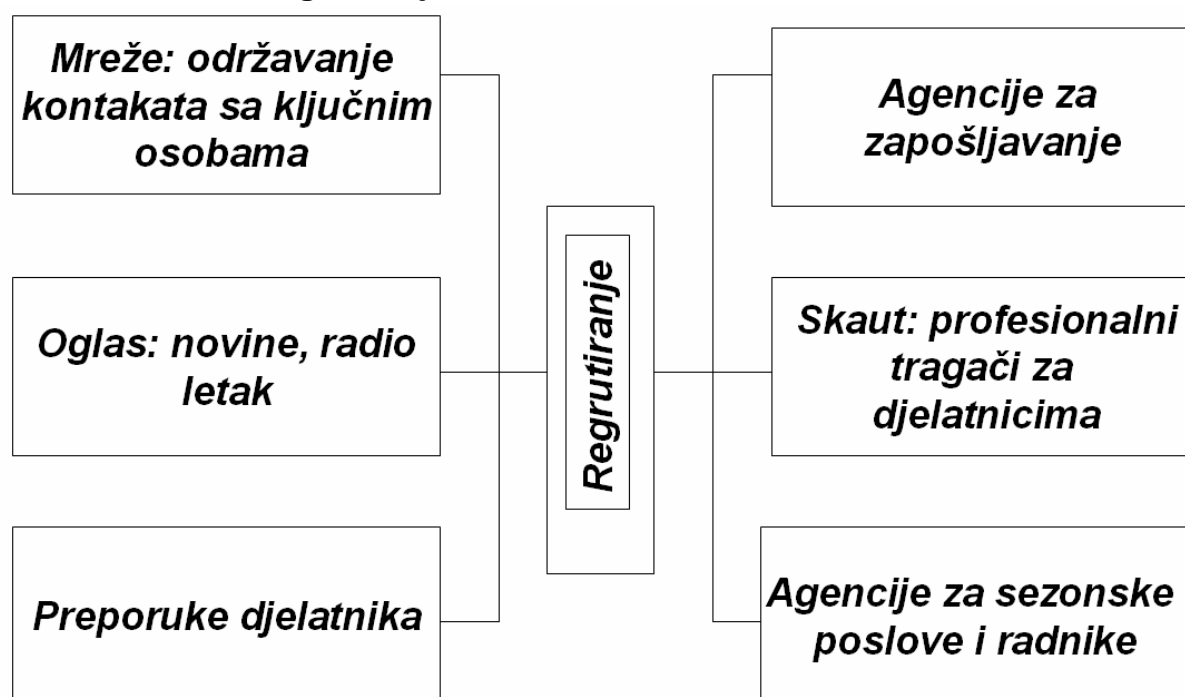


**Tablica 6.4. Prednosti i nedostaci eksternih izvora kadrova**

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
Mnogo veći izbor talenata Unos novih ideja u poduzeća Omogućava promjene Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja	Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijala kandidata mnogo je teže i skuplje; Duže je vrijeme adaptacije i orijentacije Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među postojećim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao

Metode regrutiranja predstavljene su slikom 6.3.

**Slika 6.3. Metode regrutiranja**



### 1.3. Selekcija kadrova

Selekcija kadrova podrazumijeva postupak izbora jednog ili traženog broja kandidata između svih privučenih tijekom regrutiranja za određeni posao. Selekcija je proces kojim se određuje odgovaraju li osobne kvalitete kandidata zahtjevima tog posla.

Selekcija kadrova često obuhvata :

- 1) Prikupljanje informacija o kandidatima
  - 2) Zasnivanje radnog odnosa
  - 3) Orijentaciju novog zaposlenika
- Prikupljanje informacija o kandidatima moguće je na različite načine. Riječ je obično o primjeni ustaljene procedure. Velicina poduzeća, te razvijenost službe ljudskih resursa, može utjecati na to da prikupljanje informacija ima

više faza od zakonski neophodnog. Postupak selekcije kadrova može sadržavati 1 do desetak tehnika filtriranja aplikanata, poput postupka predstavljenog tablicom 6.5.

**Tablica 6.5. Postupak i tehnike prikupljanja podataka o kandidatima**

<b>Tehnika:</b>	<b>Što gledati?</b>
Preliminarni interview	Očigledno neprihvatljive karakteristike
Životopis	Neodgovarajuće obrazovanje ili iskustvo
Testovi i interview kadrovskoj	Sposobnost racionalnog ponašanja, znanja, interesa, sposobnosti, ličnosti
Reference	Verifikacija izvještaja o prošlim performansama
Medicinski pregled	Fizičke predispozicije za obavljanje posla
Preliminarna selekcija	Izbor malog broja kandidata
Probni rad	Procena kompetentnosti i sposobnosti uklapanja u tim
Odluka o zaposlenju	Placa, radno vrijeme, godišnji, beneficije, obveze i odgovornosti i sl...

- Zasnivanje radnog odnosa podrazumijeva sklapanje ugovora o radu. Područje zasnivanja i prestanka radnog odnosa regulirano je Zakonom o radu i Zakonom o zapošljavanju. Radni se odnos zasniva pisanim ugovorom o radu. U slučaju nepostojanja pisanog ugovora o radu, poslodavac je dužan izdati pisanu potvrdu o sklopljenom ugovoru. Jedna od važnih obaveza poslodavca je prijavljivanje djelatnika Zavodu za mirovinsko i Zavodu za zdravstveno osiguranje. Ukoliko se sklapa ugovor o poslovima sa strojevima koji zahtijevaju posebnu osposobljenost, potreban j zdravstveni pregled i posebna osposobljenost za rad na siguran način u skladu sa Zakonom o zaštiti na radu. Sve je manje poslova koji garantiraju trajnu zaposlenost, te je sve aktualnije pitanje upravljanja razvojem osobne karijere i profesionalnog napredovanja, što uključuje i višekratne promjene poslodavaca i statusa zaposlenosti i nezaposlenosti.
- Orijentacija novo zaposlenih djelatnika minimalno podrazumijeva upoznavanje sa kolegama, poviješću poduzeca, politikama i procedurama u poduzeću; beneficijama rada i sl, te usku suradnju i pomoć barem jednog djelatnika u prvih mjesec dana posla novog uposlenika.

## **2. Razvijanje kadrova**

### **2.1. Obuka kadrova**

Pod obukom kadrova obično se podrazumijeva pripremanje i trening vještina potrebnih za obavljanje određenih poslova. Ona je manje orijentirana na osobu, a više na posao. Obrazovanje je proces stjecanja znanja i vještina potrebnih općenito i šire. Koristi koje se ostvaruju obukom i ulaganjem u razvitak i obrazovanje ljudi obuhvaćaju:

- Povećanu produktivnost
- Smanjeni broj djelatnika koji napuštaju poduzeće
- Povećanje zarade zaposlenika
- Smanjeni troškovi materijala i opreme zbog smanjenog broja grešaka
- Potrebno je manje nadgledanja i kontrole
- Povećanje motiviranosti i zadovoljstva djelatnika.

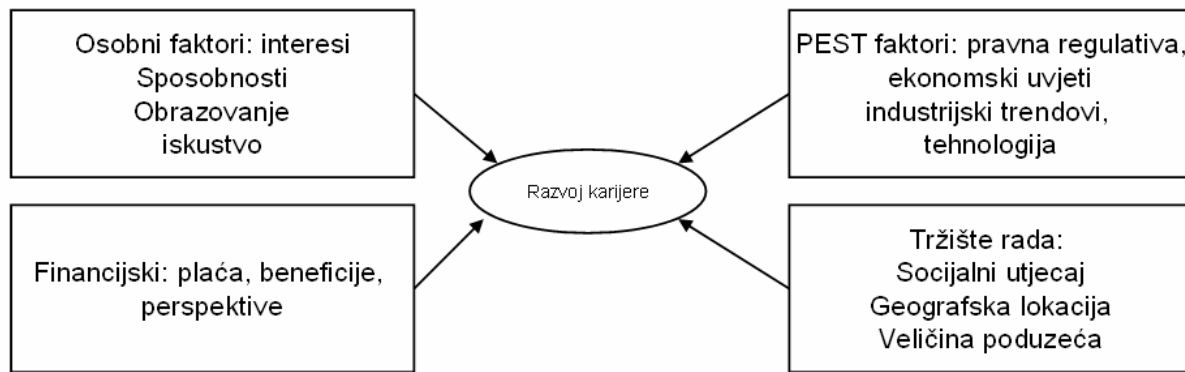
Metode obuke nemenadžera

- Metode obuke na poslu: neposredni rukovoditelj ili suradnik preuzima ulogu instruktora. Djelatnik se istovremeno uči poslu ali i proizvodi robu ili uslugu koju poduzeće prodaje. Proizvodnja teče paralelno s obukom, no troškovi koji proizlaze iz početničkih grešaka u materijalima ili opremi utječu na povećanje troškova. Osim toga načina moguće je koristiti i metodu naučavanja staža (šegrtovanja) za poslove koje zahtijevaju vještine i specifična znanja; ili je moguće koristiti neku kombinaciju rada u poduzeću i obuke u obrazovnoj instituciji (praksa; internship).
- Moguće je, osim obuke na poslu, koristiti i obuku potpomognutu kompjuterom ili upravljanu kompjuterom; te različite simulatore za uvježbavanje polaznika kada je rizično ili skupo koristiti stvarna sredstva za polaznike koji se tek obučavaju rukovati sa određenom opremom.

### **2.2. Razvoj kadrova**

Obuka je orijentirana na posao; dok je razvoj kadrova orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. Razvoj kadrova vezan je za stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova. Dinamika okoline dovodi do promjene potreba za poslovima, a ovo vodi i promjeni potreba za znanjima i vještinama. Najbolje je uskladiti interes poduzeća i pojedinca kroz politiku razvoja karijere. Sve je manje poduzeća koja mogu u dinamičnim uvjetima tržišta garantirati cjeloživotno zaposlenje i brigu o osobnom razvitku karijere. Studenti se već prije izlaska na tržište rada moraju osposobiti za preuzimanje aktivne uloge u upravljanju osobnim profesionalnim razvitkom. Na taj način osposobljavaju se za preuzimanje nadzora nad vlastitom sudbinom i održavanje zdrave ravnoteže između profesionalnog i privatnog života. Upravljanje razvojem osobne karijere zahtijeva poznavanje osobnih čimbenika, čimbenika okoline; tržišta rada i financijskih čimbenika koji utječu na atraktivnost nekog zaposlenja.

**Slika 6.4. Čimbenici utjecaja na razvoj karijere**



U planiranju vlastite karijere potrebno je procijeniti osobne vrijednosti: prioritete, radno iskustvo, vještine i sposobnosti, postignuća u dosadašnjem profesionalnom razvitku, te interese vezane za budućnost. Ponuda radnih mjesta u ovisnosti je o općem okruženju i PEST čimbenicima: političkoj, ekonomskoj, socijalnoj, tehnološkoj konjunkturi. Primjerice poznata je koreliranost ponude radnih mjesta sa fazama gospodarske konjunktura (ciklusi ekspanzije povećavaju broj raspoloživih radnih mjesta, faze recesije smanjuju ponudu radnih mjesta). Također poznato je da socijalne vrijednosti i vjera u inicijativu pogoduju većem broju poduzetnika i samozapošljavanju. Suvremena tehnologija s jedne strane u mnogim je poduzećima otklonila potrebu za fizičkim i monotonim radom; dok s druge strane malim poduzećima povećava kapacitet realizacije ideja u uvjetima ograničenog pristupa resursima. Razvoj karijere mora uzeti u obzir fleksibilnost, odnosno mogućnost kontinuiranog dograđivanja osobnih vještina i znanja (cjeloživotno obrazovanje), te potražnju za tim zanimanjem danas i u budućnosti. Upravo iz tih razloga ponekad je u upravljanju osobnom karijerom potrebno prihvatiti i naizgled trenutno financijski neprivlačan posao koji povećava fleksibilnost i mobilnost u budućnosti.

## **2. 3. Procjena performanci**

Analizom posla utvrđene su performance posla koje bi nositelj posla trebao imati ako se posao obavlja normalno. Da bi se zaključilo o tome kako pojedinac ispunjava zahtijevane performance posla potrebno je izvršiti njegovu procjenu.

- Procjena performanci treba biti valjana, vjerna i objektivna. Vrednovanje djelatnika ne treba prepustiti impresiji, već je (narocito) u srednjim i velikim poduzećima korisno kreiranje formalnih obrazaca vrednovanja zaposlenika. Takvim se formalnim pisanim dokumentima vodi evidencija o rezultatima svakog pojedinog djelatnika tijekom nekog razdoblja (npr. 1 godine). Djelatnike je potrebno obavijesti o načinu na koji se vrednuje njihov rad i objasniti način na koji vrednovanje utječe na njihovu karijeru i visinu primanja.

U literaturi se razlikuju dvije grupe metoda procjenjivanja performanci:

- **Metode procjenjivanja osobina** zaposlenika (npr. inicijativnosti, racionalnog prosuđivanja, pozitivnog stava prema poslu, spremnosti na prihvatanje odgovornosti, prilagodljivosti, odgovornosti) Najjednostavniji obrasci su skale sudova. One predstavljaju nizove izjava kojima se opisuju poželjne osobine ponašanja zaposlenika za određeni posao, gdje se zatim ocjenjuje za svaku

izjavu stupanj u kojem zaposlenik zadovoljava tu osobinu. Zbrajanjem bodova dobiva se kvantitativna procjena koja omogućuje usporedbu karakteristika različitih zaposlenika za isti posao. Npr.

– Usvaja nove ideje: (izvanredno) 5 4 3 2 1 (nedovoljno)

- **Metode procjenjivanja ucinka** zaposlenika
- Orijehtirane su procjenjivanju kvalitete, kolicine, troškova, rokova ucinka. Imaju dominantan značaj pri oblikovanju plaća ili drugih oblika kompenzacija. Pracenje radnog ucinka najčešće podrazumijeva ocjenu što djelatnika radi, kako – na koji način, odnosno s kojim efektima.
- Izuzetno je važno da obrasci budu popunjavani redovito i objektivno, te da postoji redovita komunikacija između prodređenih i nadređenih, te da se dosljednim stavom ne uprosjecuju doprinosti različitih pojedinaca već da svaka ocjena opisuje ucinak konkretnog pojedinca. Naime pri procjenjivanju postoje određeni rizici koji su posljedica psihologije odlucivanja i često nesvjesno utjecu na vrednovanje. Menadžeri moraju biti educirani za minimiziranje tih psiholoških sugestija pri ocjenjivanju.

Psihološke sugestije koje mogu umanjiti objektivnost procjene ucinka djelatnika su najčešće:

- Halo efekt: utjecaj općeg dojma ili ocjene jedne osobine na ocjenu drugih osobina istog zaposlenika: npr. budući da je djelatnik vrlo samouvjeren pretpostavljamo da će njegovi ucinci biti superiorni.
- Osobno izjednačavanje: menadžer pozitivnije procjenjuje djelatnike koji djeluju kao on, a negativno osobe koje postupaju drugačije.
- Utjecaj pamćenja: menadžer više vrednuje zadnje ucinke nego one koje su se dogodili ranije.
- Pogreške centralne tendencije: pretjerana upotreba srednjih vrijednosti mjerne skale, menadžer izbjegava dati previše visoke ili previše niske ocjene pa uprosjecuje sve efekte.

U cilju minimiziranja gore navedenih psiholoških sugestija u ocjenjivanju koje provode nadređeni nad podređenima u suvremenoj je poslovnoj praksi sve prisutnije tzv. pristup 360°. Prema ovoj metodi, informacije o djelatnicima prikupljaju se od strane nadređenih, podređenih, kolega, te internih ili eksternih klijenata. Ovakva metoda naročito je korisna za planiranje obuke, razvitka i promocijskog potencijala djelatnika nego li za određivanje visine naknade za rad.

### 3. Održavanje kadrova

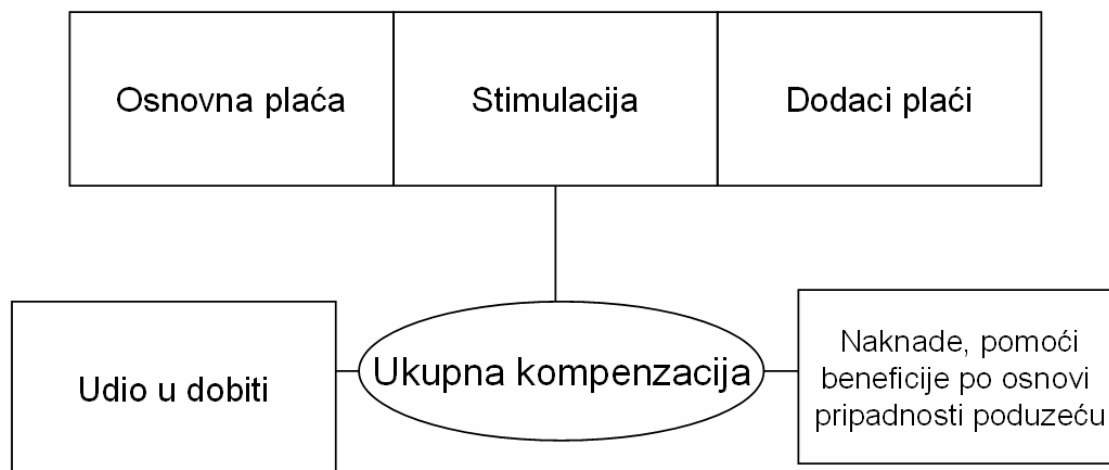
Od izuzetne je važnosti uposlone djelatnike u koje je poduzeće uložilo sredstva orijentacije i obuke ili obrazovanja učiniti aktivno angažiranima i motiviranima za postignuća. Jedan od važnih segmentata u tom postupku je upravljanje naknadama koje djelatnicima pripadaju za njihov rad.

### 3.1. Upravljanje kompenzacijama

Pod kompenzacijama se podrazumijeva ukupna naknada – plaća, zaposleniku za rad koji obavlja u poduzeću. Te su naknade u novcu, robi i raznim oblicima pomoći materijalne i nematerijalne naravi.

- Plaća je najznacajniji oblik kompenzacije, a predstavlja svotu novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega. Visina plaće podložna je utjecaju većeg broja faktora kao: ponuda i potražnja, utjecaj sindikata, utjecaj države, radni učinak i poslovni uspjeh poduzeća. Uz osnovni nepromjenjivi dio plaće (koji je propisan opisom i specifikacijom posla), zaposlenici mogu imati pravo i na stimulativne dijelove i dodatke plaći. Stimulativno je plaćenje vezano za postizanje određenih rezultata rada izvan onih propisanih opisom posla. Dodaci plaći vezani su za rad u određenim uvjetima (smjene, nocu, prekovremeno, praznici, nedjelje).
- Osim plaće djelatnici mogu ostvarivati i kompenzacije iz udjela u dobiti, ili po osnovi pripadnosti poduzeću. Najpoznatiji oblik kompenzacija po osnovi udjela u dobiti su sustavi dionicarstva zaposlenih ili njihove štednje (npr. u obliku jednog stupa mirovinske reforme). Kompenzacije po osnovi pripadnosti poduzeću obuhvaćaju naknade za bolovanja, godišnji, plaćeno odsustvo, suspenziju, zatim razne oblike novčane pomoći u obliku naknade za prijevoz ishranu, i sl, te razne beneficije (jubilarne nagrade, kreditni programi, povoljnije kupnje i sl.) (slika 6.5.).

**Slika 6.5. Elementi kompenzacija**



### 3.2. Radni odnosi

Radni odnosi su veze koje zaposlenici uspostavljaju s poslodavcem u cilju reguliranja međusobnih prava i obveza na osnovi rada. Iako se radni odnos uspostavlja zaključenjem individualnog ugovora o radu, ipak su uvjeti pod kojima će se taj ugovor zaključiti najvećim dijelom određeni zakonom i kolektivnim ugovorom. Jakanjem kolektivnog ugovora jaca i uloga sindikata koji je nositelj kolektivnog pregovaranja i zaključenja kolektivnog ugovora. Predmet kolektivnog ugovora su sadržaji vezani uz:

- Plaće
- Radno vrijeme, zaštitu na radu

- Prava po osnovi radnog staža
- Socijalnu zaštitu
- Disciplinske ovlasti
- Sindikalnu sigurnost

### **Višak zaposlenih i terminiranje radnih odnosa**

Ugovor o radu može se raskinuti iz osobno ili poslovno uvjetovanih razloga, te zbog povrede radnih odnosa. Raskid radnog odnosa često izaziva osobne, ili čak grupne i organizacijske tenzije te ga je potrebno voditi na način koji će biti obazriv i legalan. Terminiranje radnih odnosa može nastati zbog normalnog odlaska u mirovinu; dragovoljnom fluktuacijom djelatnika; otkazom zbog neucinkovitosti ili povrede odgovornosti; i na drugi način. U slučaju raskida ugovora zbog skrivljenog ponašanja djelatnika poslodavac je dužan zatražiti pisano ocitovanje djelatnika, te ga upozoriti na mogućnost otkaza. Pri terminiranju radnog odnosa zbog restrukturiranja, redefinicije poslovne sposobnosti poduzeca i sl. obično se razvijaju programi pomoći onima koji moraju napustiti poduzeće bilo da im se pomaže u traženju novog posla, bilo da im se osigurava otpremnina kao pomoć za utemeljenje vlastitog poduzeca.

U slučaju pojave viška zaposlenih (poduzeće utvrdi da mu u budućnosti treba manje djelatnika nego što ih trenutno zapošljava) moguće je koristiti i neke od slijedećih mjera:

- Dijeljenje radnog vremena (svi ostaju ali dijele radno mjesto i placu)
- Neplaceni dopusti (ostaju u radnom odnosu ali placu ne primaju, čekaju da se pojavi potreba za njihovim angažmanom)
- Stimuliranje dragovoljnog odlaska (visoke otpremnine koje omogućavaju pokretanje vlastitog posla ili egzistenciju u neko dogledno budućje vrijeme potrage za novim poslom)
- Ranije umirovljenje (ako zaposleniku nedostaje nekoliko godina do pune mirovine)
- Snižavanje ili zamrzavanje placa (smanjuje se ukupna masa placa)
- Democija (premještanje zaposlenih sa suficitarnih poslova na deficitarne poslove)

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima manje-više opis su svakog menadžerskog položaja. No upravljanje ljudskim resursima je ujedno i strogo regulirana aktivnost. U interesu je i djelatnika i poslodavaca pravni i institucionalni okvir upravljanja ljudskim resursom učiniti što transparentnijim i stimulirajućim.

Mobilnost i fleksibilnost tržišta rada važne su pretpostavke slobodnog tržišnog ponašanja. Neophodno je utemeljiti takve pravne osnove koje poslodavcima omogućuju izbor najkvalitetnijih kadrova, uz istovremenu zaštitu radnih prava i digniteta djelatnika. Upravljanje ljudskim resursom mora biti usklađeno sa: Zakonom o radu, Zakonom o zapošljavanju; Zakonom o zaštiti na radu; Zakonom o mirovinskom; Zakonom o zdravstvenom osiguranju. Kolektivnim ugovorima, te internim dokumentima poduzeca. Posebno je važno upoznati propise koji reguliraju djelatnost kojom se poslodavac bavi. Najveći propusti poslodavaca najčešće se vežu za radnopravne odnose, prijave, odjave djelatnika te otkazivanje ugovora, te provedbu mjera zaštite za radu.

Samo transparentna i legalna okolina može predstavljati osnovu za efektivno upravljanje ljudskim resursima i realizaciju zadovoljnih djelatnika. S druge strane samo zadovoljan djelatnik u potpunosti angažira sva svoja znanja, vještine i sposobnosti u postignuća poduzeca.

### Upravljanje ljudskim resursima iz perspektive posloprimca

Što posloprimci priželjkuju? Osoba koja traži posao njime želi ostvariti primjeren životni standard, realizirati svoj puni potencijal, te biti percipiran kao cjelovita, samostalna, korisna osoba.

Što poslodavci priželjkuju? Prosjecni poslodavac očekuje angažiranost, posvećenost poslu i rezultatima, te primjereni učinak za primjerenu naknadu.

Suoceni sa sve manjom ponudom radnih mjesta, posloprimci su izloženi sve većoj konkurenciji. Sve veći broj kandidata povisuje standarde izbora najboljeg kandidata. Jedno istraživanje američkih poslodavaca provedeno 1997. godine ilustrira važnost nekih od gore navedenih metoda izbora, te identificira čimbenike o kojima treba voditi računa pri prijavi na natjecaj za posao. Važno je znati koji kriterij prevladava u procesu selekcije kadrova, tj. kojoj se tehnici izbora ili karakteristikama kandidata pridaje najveći značaj, jer to može rezultirati boljom pripremljenošću za natjecajni postupak i stvoriti veću šansu za zaposlenje. Američki su poslodavci ocjenama od 1 do 5 ocjenjivali važnost pojedine metode (izvora) regrutiranja, te važnost dojma koji ostavlja pojedina tehnika selekcije na donošenje odluke o zapošljavanju novog djelatnika. Ocjena 1 podrazumijeva da metoda ili tehnika nema važnost; ocjena 3 da tehnika ima prosječnu važnost; ocjena 5 da tehnika ima izuzetnu važnost u donošenju konačne odluke.

**Tablica 6.6. Percepcija važnosti pojedinog kriterija u donošenju odluke o zapošljavanju potencijalnog novog djelatnika**

Izvor regrutiranja		Tehnika selekcije		Karakteristike kandidata	
Preporuke i poznanstva	3,63	Intervju	4,62	Stav	4,60
Novinsko oglašavanje	3,07	Zamolba	4,44	Komunikacijske vještine	4,07
Radna mjesta	2,63	Preporuke i reference	3,86	Uspjeh na prethodnom poslu	4,04
Dobrovoljni upiti	2,54	Životopis	3,54	Dosadašnje radno iskustvo	3,75
Fakulteti	2,06	Test na alkohol i drogu	2,41	Razina obrazovanja	2,89
Tehnicke škole	2,02	Test sposobnosti	2,30	Uspjeh u nastavi	2,47
Državne ustanove za zapošljavanje	1,93	Preporuke profesora	2,04	Izvannastavna aktivnost	2,31
Srednje škole	1,90	Ostale informacije o obrazovanju	1,63	Reputacija obrazovne institucije	2,00
Privatne agencije za zapošljavanje	1,80				
Izvor:	Shapiro, D; Goertz, M: Connecting Work and School: Findings from the 1997. National Employer Survey, San Diego, SAD, 1998.				



## 7. Vodenje i motiviranje

### Menadžment i vodenje

Vodenje je jedna od funkcija menadžmenta. Ono obuhvata skup procesa kojima menadžeri usmjeravaju ponašanje djelatnika na ostvarenje ciljeva organizacije. Vodenje obuhvata nekoliko grupa aktivnosti:

- Motiviranje zaposlenih
- Vodstvo
- Grupne odnose i upravljanje grupama
- Komuniciranje

Vodenje se odnosi na ljude i socijalne interakcije. Vodenje proizlazi iz sposobnosti utjecaja na ljude kako bi oni doprinosili ciljevima grupa i organizacija. To ujedno znaci da za vodenje nije bitan hijerarhijski položaj u poduzeću, pa se može dogoditi i da menadžer nema istaknute sposobnosti vodenja, iako nominalno upravlja poduzećem.



Efektivnim vodom smatra se pojedinac koji ima karizmu i koji može inspirirati i motivirati druge da ga slijede.

Efektivni menadžer je osoba koja efektivno obavlja funkcije menadžmenta te ostvaruje poslovne ciljeve.

Efektivni vođa i menadžer morat će obavljati niz aktivnosti kao što su:

1. Koordiniranje grupa
2. Aktiviranje i posredovanje u konfliktima
3. Pojašnjavanje, inspiriranje
4. Objašnjavanje, sugeriranje rješenja,
5. Iniciranje i ubrzavanje aktivnosti
6. Reprezentiranje grupe prema van i organizacije prema grupi
7. Pružanje sigurnosti i optimizma
8. Nagradivanje
9. Integriranje
10. Obnavljanje i razvoj grupe.

Vodenjem se u središte interesa stavlja individualno i grupno ponašanje s ciljem da objasni, predvidi i kontrolira ljudsko ponašanje. Narocito se naglašava izučavanje onih tipova ponašanja koji su značajna determinanta ucinka zaposlenih. To su:

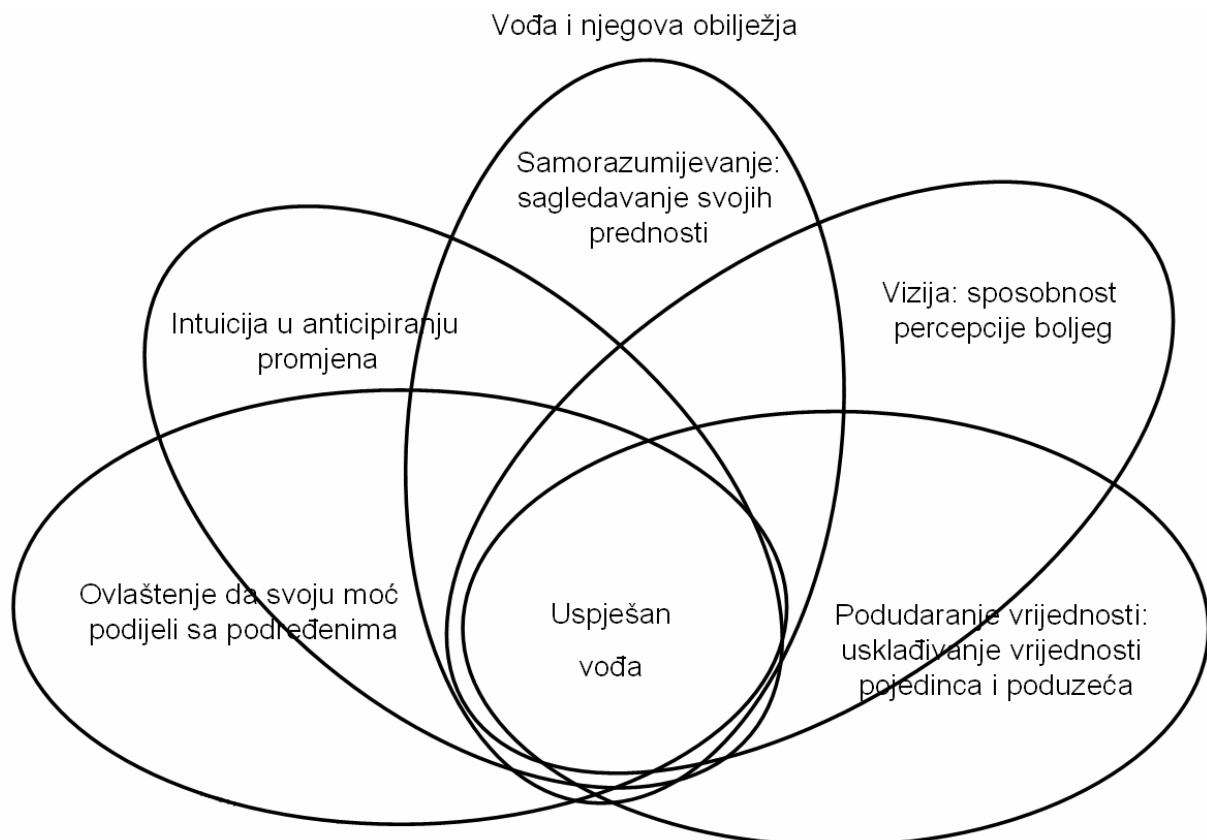
- Produktivnost rada,
- Absentizam (broj izostanaka djelatnika sa posla),

Fluktuacija (broj prekida radnih odnosa sa poduzećem, prelazak djelatnika u nova poduzeća).

## 7.1. Vodenje

Vodenje je proces usmjeravanja i podupiranja drugih u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. U bilo kojoj organizaciji čak i obiteljskog tipa, pojedinci imaju pojedinačne i skupne ciljeve, natječu se za iste (često oskudne) resurse, te su konflikti, promjene, gubitak osjećaja za organizacijske vrijednosti i zamor u generiranju «rezultata» česta pojava. Vodenje je funkcija koja uz motivaciju osigurava funkcionalno usmjeravanje entuzijazma, energije i pozitivnih performanci u organizaciji.

Slika 7.1.1.



Često su menadžeri u poziciji da oblikuju organizacijske ciljeve, te pokreću (inspiriraju) i podupiru aktivnosti drugih ljudi u realizaciji tih ciljeva. Stoga je uobičajeno pojam menadžera izjednačavati sa pojmom vode – što ne mora biti točno.

Menadžeri su orijentirani kratkorocnim rezultatima i pod pritiskom su potrebe da stvari rješavaju efikasno (s najmanjim troškovima, u najkracem vremenu). Vode su više orijentirane dugorocnim ciljevima i realizaciji vizionarskih koncepata: što će kupci tražiti sutra? Pri tome je od presudnog značaja posjedovanje jasnog osjećaja o budućnosti organizacije. Pitanje «Zašto su neki ljudi bolji vode od ostalih?» dugo vremena muči ljudsku vrstu. Biblijski zapisi i temeljni zapisi drugih religija često se spominju kao referentni rani udžbenici za vodenje i vodstvo. Suvremena saznanja o vodstvu i vodama moguće je grupirati u tri pravca razmišljanja:

Koje vještine i osobne karakteristike imaju vode?

Kako se vode ponašaju, koje stilove vodenja koriste?

Koji je oblik vodstva potrebno koristiti u pojedinim situacijama?

Vodstvo se realizira sposobnošću utjecaja na druge u obliku različitih moci. Ako ste ikada u životu imali obvezu voditi nešto tada ste možda i iskusili situacije u kojima ste se zbog ignoriranja onih koje trebate voditi osjetili nemocni. Vodenje je nemoguće razdvojiti od identificiranja i izgradnje izvora moci. Lider bez baze moci ne utječe na nikoga i ne postiže ništa. Izvor moci moguće je graditi na različite načine: moc može proizici iz pozicije, položaja koje pojedinac ima u hijerarhiji poduzeca i lancu odgovornosti. Ovakav je oblik moci najčešći i naziva se legitimnom ili pozicijskom moci. Često je pozicijska moc povezana sa mogućnostima kažnjavanja nepoželjnog ili nagrađivanja poželjnog ponašanja. Moc može proizlaziti i iz kontrole nad informacijama ili znanja i ugleda koje ima pojedinac. Izvor moci može biti i osobni magnetizam koji motivira ljude da slijede ili «kopiraju» vode (popularne medijske ličnosti često oblikuju modne trendove i trendove ponašanja te se smatra da imaju visoku referentnu moc).

## **Voda i njegova obilježja**

Voda je osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno osoba koja pokrene stvari u socijalnim situacijama, planira i organizira akciju i tako postupajući, izaziva suradnju ostalih. Inspirirajući je član grupe i usmjeren prema budućnosti.

Na djelotvornost vode utječu:

- ? sposobnost percepcije određene situacije,
- ? obrazovanje, iskustvo i osobne karakteristike vode,
- ? razumijevanje zadataka vode,
- ? očekivanja nadređenog i stil,
- ? očekivanja suradnika,
- ? obrazovanje, zrelost i osobne karakteristike podređenih

Osnovni zahtjevi i zadaci vode:

Psihološki zahtjevi: psihološki oslonac članovima grupe, nositelj odgovornosti, žrtveni jarac

Socijalni zahtjevi: organizator, arbitar, informator, kadrovik

Stručni: rješavanje stručnih problema, učitelj, pomagac, učenik

Izbor vode ovisi o tri glavna faktora, a to su:

1. grupa koju treba voditi
2. zadatak koji treba izvršiti
3. situacija u kojoj se to odvija.

## **Modeli vodstva**

Rani modeli vodstva fokusirani su na osobnost voda: njegov karakter, temperament, sklonosti, interese i očekivanja. No, godine testiranja osobnosti voda, nisu rezultirale konsenzusom po pitanju osobnosti. Tek je 1980 godine formirana i znanstveno obranjena hipoteza da efektivne vode (vode koje postavljaju i ostvaruju prave ciljeve) imaju najmanje 5 osobnih značajki, što je dalo znanstveni kredibilitet tzv. modelima osobina. Osim osobnih značajki i sposobnosti voda, vode se različito ponašaju u različitim situacijama birajući različite stilove ponašanja u ovisnosti o karakteristikama zadatka, te vještina i angažiranosti podređenih. Koji stil koristiti u kojoj situaciji predmet je istraživanja bihevioralnih modela; kontingencijskih modela, te suvremenih modela vodstva.

1. Modeli osobina: u ranijim verzijama ove teorije smatrale su da se vode radaju, a ne stvaraju. Koncentrirane su na fizičke (tjelesne) i personalne karakteristike vode.
2. Bihevioralni modeli: orijentirani su na istraživanje različitih stilova vodstva (Likertov model, model kontinuuma, menadžerska mreža)
3. Kontingencijski modeli orijentirani su istraživanju faktora šire radne situacije (Fiedlerov model, teorija puta do cilja, Hersey-Blanshardov model)
4. Suvremeni pristupi vodstvu: transakcijski, karizmatski, transformacijski

## **MODEL OSOBNOSTI**

Prepoznavanje značajki koje imaju svi efektivni lideri – vode može pomoći u ranom uočavanju leaderskih potencijala nasljednika postojećeg menadžmenta poduzetaca, te pomoći u oblikovanju leaderskih kapaciteta već postavljenih menadžera. Ključne karakteristike efektivnih lidera su:

1. fokus: ambicioznost, energičnost, inicijativnost
2. preferiraju i žele voditi više nego što žele biti vođeni
3. iskrenost i integritet
4. samopouzdanje
5. konceptijske vještine – inteligencija, sposobnost prepoznavanja koncepta u hrpi pojedinačnih slučajeva ili ideja.

## **BIHEVIORISTICKI MODELI VODSTVA**

Bihevioristički modeli vodstva orijentirani su traženju odgovora na pitanje «Kako vode koriste svoje osobne značajke, vještine i moć te pokreću ljude na aktivnosti?» Imati leaderski potencijal nije dovoljno, potrebno ga je pretvoriti u određene akcije – ponašanja da bi se ljudi pomaknuli u pravom smjeru i ostvarivali organizacijske ciljeve. U nastavku su prezentirana tri bihevioristička modela liderstva, koja daju odgovore na pitanja zašto u nekim poduzecima djelatnici govore: «S tom osobom bi i na kraj svijeta ako treba.»; dok u drugima prevladava zaključak: «Ne želim raditi sa takvom osobom niti da je jedina na svijetu?» Što u ponašanju voda izaziva takve oprecne emocionalne reakcije? Stilovi ponašanja! Svojim ponašanjem lideri ostvaruju

dva cilja: osiguravaju postizanje nekog rezultata (rješenje problema); te uspostavljaju odnos sa djelatnikom i zadovoljavaju njegove temeljne organizacijske potrebe.

Aktivnosti kroz koje se demonstrira briga za zadatak i rezultat su: postavljanje ciljeva, organiziranje resursa, postavljanje vremenskih rokova, usmjeravanje, kontroliranje.

Aktivnosti kojima se demonstrira briga za potrebe djelatnika su: potpora znanjem – savjetovanje; kontaktima – preporučivanje referenci ili ljudi koji mogu pomoći, komunikacijom - aktivnim slušanjem, davanjem povratne informacije o napretku u rješavanju problema, smanjenje napetosti.

U ovisnosti o tome kakvu brigu za postignuća i kakvu razinu brige za odnose sa djelatnicima lideri demonstriraju moguće je definirati niz stilova vodstva.

### **Likertov sistem vodstva**

Utemeljen na empirijskim istraživanjima utvrđivanja karakteristika menadžmenta u uspješnim i neuspješnim poduzecima 1961. godine.

1. Sistem 1: Eksploatorsko-autoritativan stil – Menadžer nema povjerenja niti vjere u podređene. Sve odluke se donose na vrhu. Podređeni su prisiljeni raditi sa strahom, prijetnjama, kaznama ili nagradama. Komunicira se sa nepovjerenjem i strahom. Kontrola je u rukama top menadžmenta. Briga za odnose sa ljudima i njihove socijalne potrebe je minimalna.
2. Sistem 2: Benevolentno-autoritativan stil – Menadžer ima malo povjerenja u podređene. Ciljevi su postavljeni od strane top menadžmenta, a samo neke rutinske odluke donose se na svim razinama hijerarhije. Nagrade ili kazne koriste se kao sredstvo motivacije. Kontrola je koncentrirana u top menadžmentu, te donekle delegirana do srednje razine hijerarhije.
3. Sistem 3: Konzultativan stil – Menadžment ima puno povjerenja u podređene, kojima je dozvoljeno donošenje manje važnih odluka. Nagrade su najvažnije sredstvo motivacije. Komunicira se s dozom povjerenja. Značajni aspekti kontrole delegirani su na niže razine hijerarhije.
4. Sistem 4: Participativan stil – Menadžer ima potpuno povjerenje u svoje podređene. Donošenje odluka je široko rašireno na svim razinama hijerarhije. Linije komunikacije su dvosmjerne (T-D; B-U). Zaposleni se motiviraju participacijom, sudjelovanjem u postavljanju ciljeva i sl. Postoji prijateljski odnos nadređenih i podređenih, te je briga za socijalne kontakte kao i rezultate na visokoj razini.

Likertovi stilovi vodstva razlikuju se po nizu faktora koje je moguće klasificirati u 6 grupa:

- ? motivacijski faktori
- ? komunikacijski faktori
- ? način donošenja odluka
- ? interakcija i utjecaj
- ? način postavljanja ciljeva
- ? kontrolni mehanizam

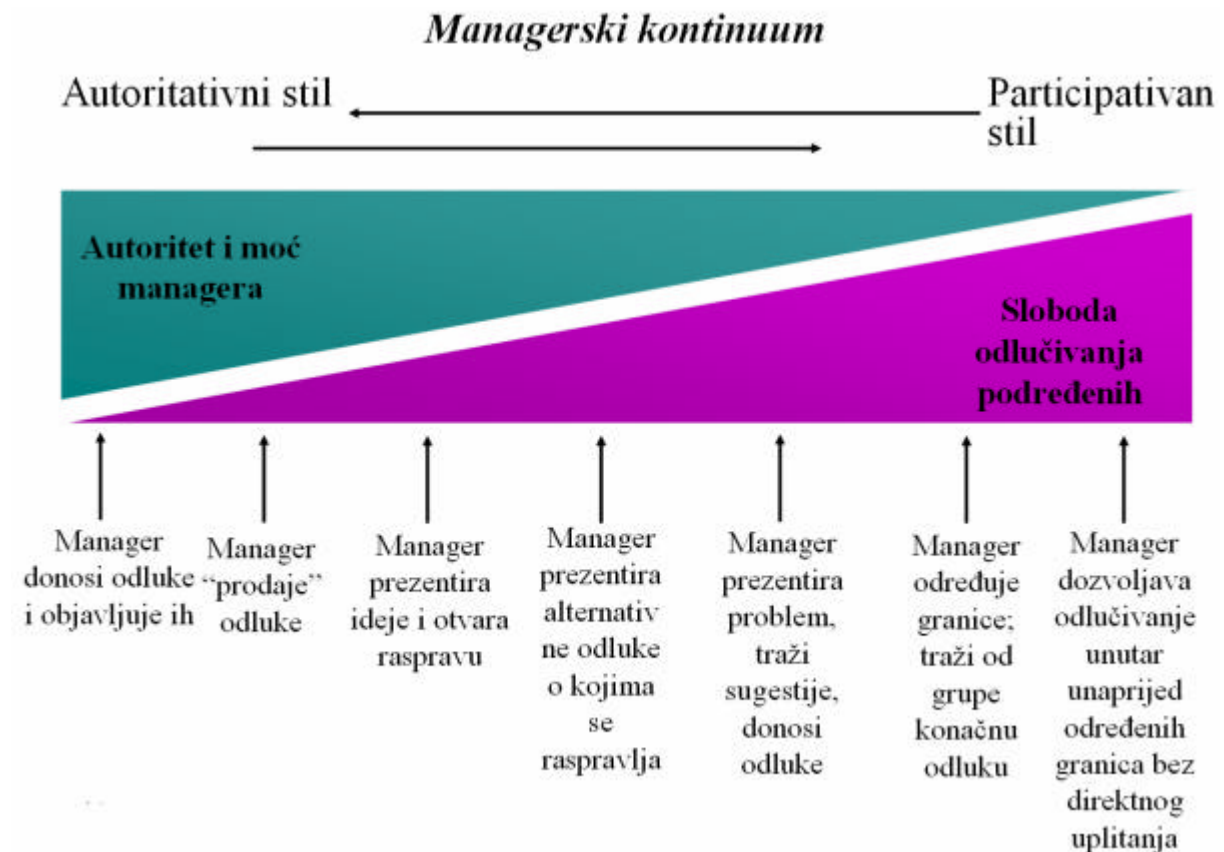
U svrhu uspješnije analize, Likert je razvio instrumente koji mjere proizvodnost, apsentizam, fluktuaciju, zadovoljstvo i angažman zaposlenih. Empirijski je potvrdio da su efekti najniži u sistemu 1, a najviši u sistemu 4.

### Model kontinuuma stilova vodstva

Razvili su Robert Tannenbaum i Warren H. Schmidt, 1957. godine. Prikazuje niz stilova vodstva u rasponu od autokratskog do demokratskog, s obzirom na različiti stupanj upotrebe autoriteta menadžera, te slobode podređenih.

Empirijska istraživanja pokazala su da je u autokratskom modelu uloga vode kritična, te da se ciljevi ostvaruju dok je prisutan voda. U demokratskom modelu proizvodnost i efektivnost ostaje ista bez obzira na to da li je menadžer prisutan ili ne, te je stoga demokratski stil vodenja uspješniji.

Teorija kontinuuma priznaje da prikladnost nekog stila vodenja ovisi o vodi, sljedbenicima i situaciji.

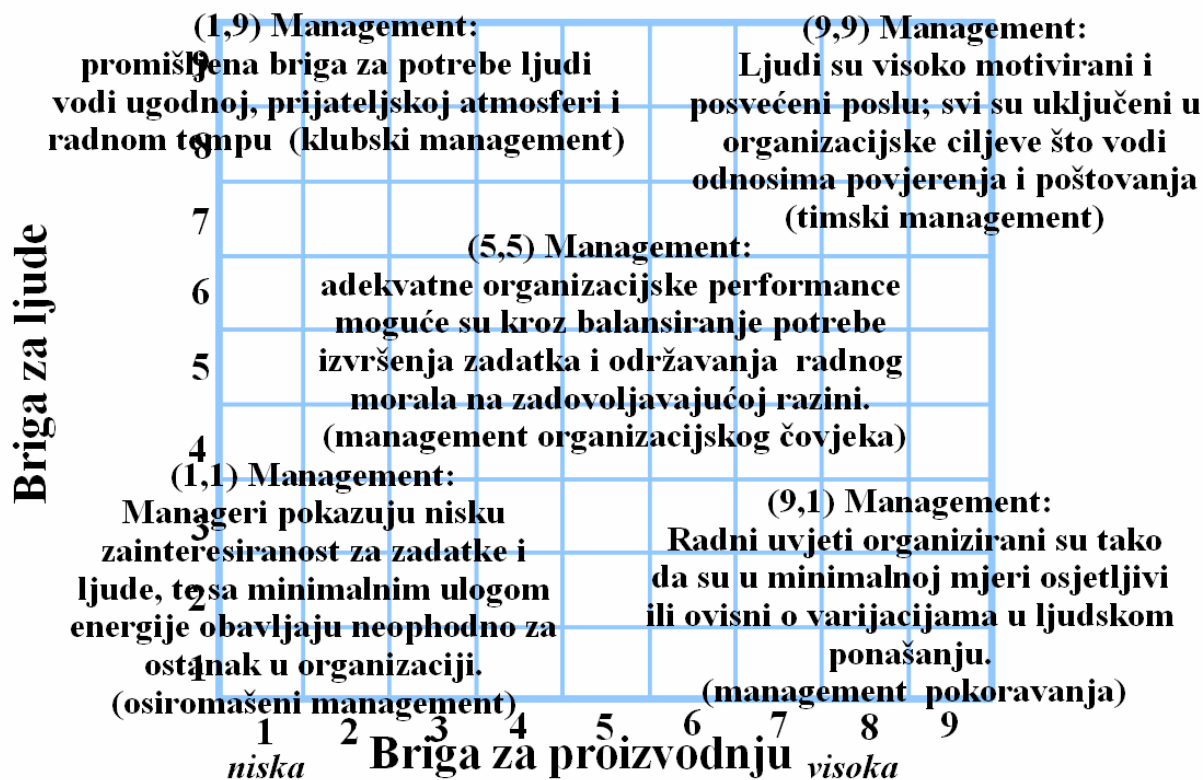


### Menadžerska mreža

Spada u bihevioralne modele vodenja. Kreirali su je Robert R. Blake i Anne J. Mouton. Korištenjem niza upitnika ovaj model procjenjuje orijentaciju vode između naglaska na zadatke (proizvodnju) i naglaska na brigu o ljudima. Svaki vođa u određenoj mjeri kombinira i jednu i drugu orijentaciju, prije nego samo jedan ekstremni oblik ponašanja. Korištenjem instruktivnih seminara moguće je vođe obuciti kako da

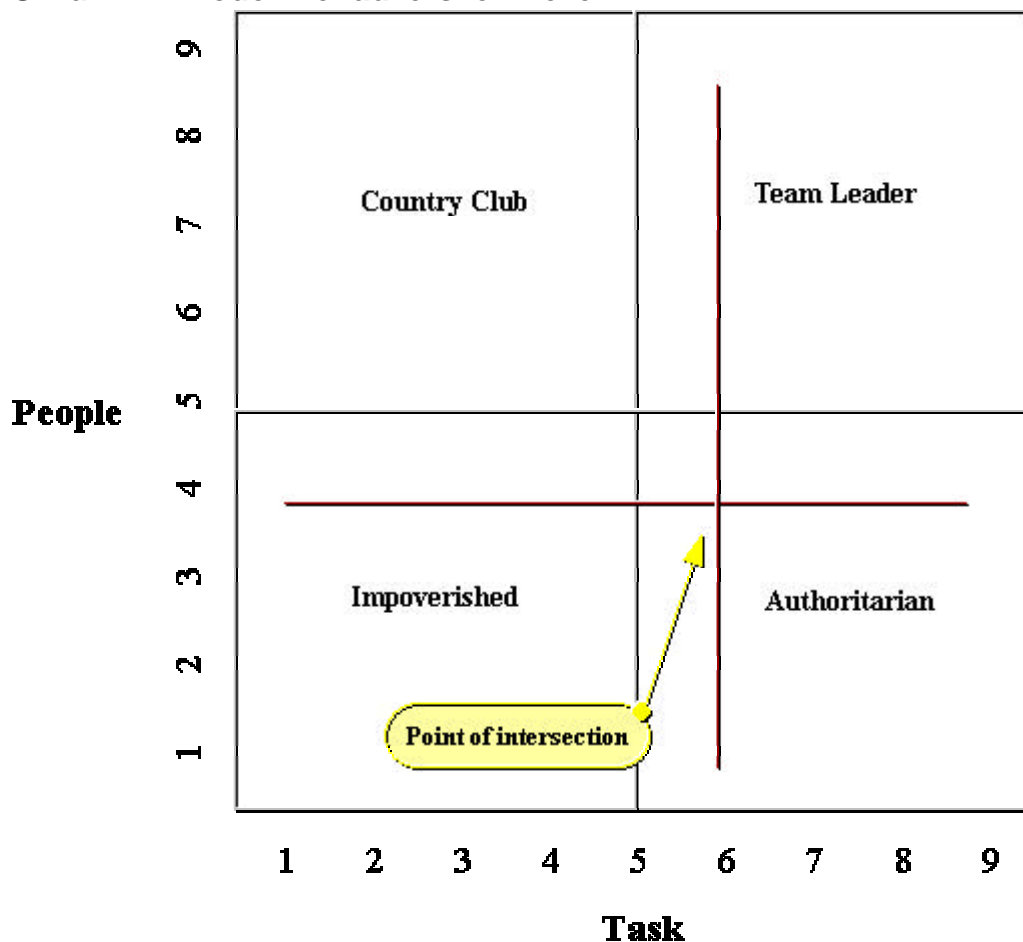
ucinkovito ispoljavaju obje orijentacije u velikoj mjeri. Preferirani menadžerski stil trebao bi biti onaj, koji vodi visokoj orijentaciji na ljude i visokoj orijentaciji na zadatke (9,9).

## ***The Leadership Grid – managerska mreža***



Primjer: Bihevioralni testovi vodstva sastoje se od niza izjava o kojima se ispitanici izjašnjavaju s obzirom na učestalost kojom ih koriste u svojoj svakodnevnoj poslovnoj praksi. Svaka izjava dodjeljuje se neka ocjena u rasponu 0 – 5. Izjave se zatim grupiraju na one koje se odnose na brigu za ljude i one koje se odnose na brigu za zadatak, postignuce. Nakon bodovanja izracunava se vrijednost na vertikalnoj i horizontalnoj osi i određuje pripadajući stil upravljanja. Treba težiti timskom stilu upravljanja, te je na temelju utvrđene pozicije moguće lakše utvrditi strategije kojom se iz bilo kojeg stila dolazi do timskog upravljanja.

**Slika 7.1.2. Model menadžerske mreže**



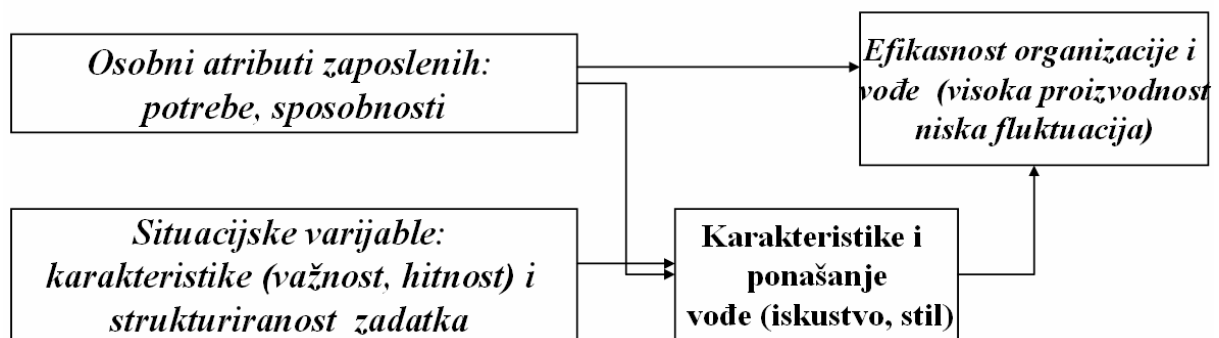
Ukoliko se testiranjem utvrdi autoritativni stil (stil pokoravanja) kao prevladavajući, strategije poboljšanja menadžerskog stila treba oblikovati tako da se menadžer dodatno educira za: aktivno slušanje i razvijanje komunikacijskih vještina; poučavanje i potporu; davanje povratne informacije o napretku u rješavanju problema djelatnika; upravljanje konfliktima kroz dijalog i pregovaranje.

Bihevioralni modeli odgovaraju na pitanje koje ponašanje je najefektivnije generalno, ali ne odgovaraju na pitanje «Koje ponašanje lider treba koristiti u konkretnoj situaciji, u konkretnoj konfiguraciji karakteristika zadatka, karakteristika djelatnika?» Na takva je pitanja pokušala odgovoriti grupa tzv. kontingencijskih – situacijskih modela vodstva.

## KONTINGENCIJSKI MODELI

Temelje se na postavci da je uspješnost vodstva ovisna o faktorima radne situacije, odnosno da je nemoguće unaprijed znati koji će stil vodstva biti uspješan. Uspješnost vodstva ovisi o interakciji vode, njegovih sljedbenika i situacije u kojoj vodstvo djeluje.





### Hersey-Blanchardov model

Ovaj model polazi od pretpostavke da su ključne situacijske varijable koje lider mora uzeti u obzir kompetentnost djelatnika i njegova angažiranost (zainteresiranost). Osnovna je uloga lidera u procjeni kompetentnosti i zainteresiranosti djelatnika, te na osnovi te procjene u prilagodbi odgovarajućeg stila vodstva stilu koji preferira djelatnik. **Uoceno je da kompetentniji i zainteresirani (visoko motivirani) djelatnici cijene više autonomnosti, dok manje kompetentni (manje istrenirani) i manje zainteresirani očekuju i cijene više vodenja i usmjeravanja.**

Polazi od pretpostavke da je utjecaj na druge potrebno vršiti kombinacijom usmjeravanja i podržavanja

Usmjeravajuće djelovanje (naredbe) podrazumijeva da se ljudima jasno kaže što trebaju činiti, kako, gdje, kada to učiniti, te neposredno nadzire rezultat rada.

Djelovanje podržavanjem znači: slušati ljude, pružiti potporu i ohrabrenje, olakšati njihovo uključenje u rješavanje problema i donošenje odluka.

Kombinacijom usmjeravajućeg djelovanja i djelovanja podržavanjem oblikuju se četiri stila vodstva.

- dirigiranje: vođa osigurava opis zadatka i određene instrukcije za izvršenje, te pažljivo nadzire ostvarenje
- poučavanje: vođa neprestano usmjerava i pažljivo nadzire ostvarenje zadatka, ali i objašnjava odluke, traži sugestije i podržava napredak,
- podupiranje: vođa pomaže i podupire napore podređenih da bi ostvarili rezultate, zajednički donosi odluke i odgovara za njih
- delegiranje: vođa preusmjerava odgovornost donošenja odluke i rješavanje problema na podređene.

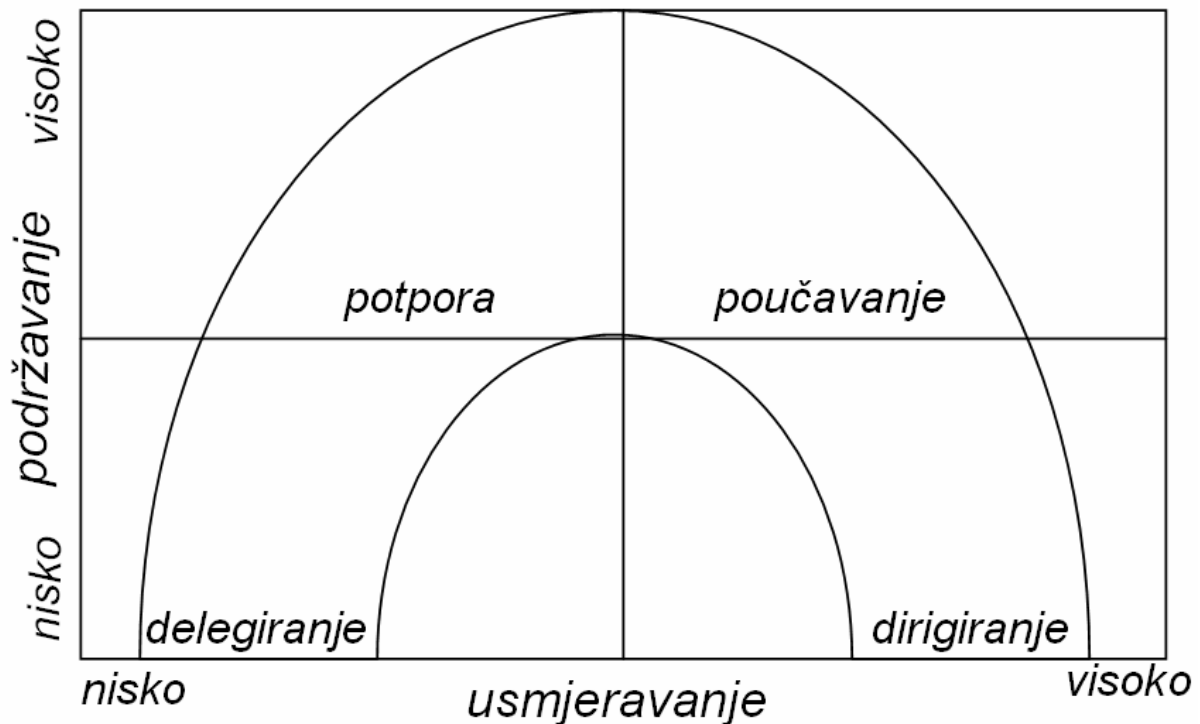
?

? Pojedinci imaju različite stupnjeve kompetentnosti i motiviranosti za obavljanje određenih zadataka:

- Dirigiranje je za ljude kojima nedostaje kompetencija ali su visoko motivirani za posao.
- Poučavanje i praćenje je za ljude s nešto kompetencija ali s nedostatkom motivacije. Potrebno ih je usmjeravati, nadzirati ali i hrabriti da bi postigli samouvjerenost i motivaciju

- Podupiranje je za ljude koji su kompetentni ali im nedostaje poduzdanosti ili motivacije. Njima ne treba usmjeravanje ali im je potrebna potpora.
- Delegiranje je za ljude koji su kompetentni i motivirani. Oni mogu sami raditi na zadacima s malo nadzora i malo potpore.

**Slika 7.1.3. Krivulja uspješnosti vodstva**



## **SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU**

Suvremeni pristupi vodstvu orijentirani su povećanju individualnih sposobnosti voda, kroz samorazvoj i dodatnu edukaciju. Menadžeri često mijenjaju posao, ili napreduju na hijerijskim ljesticama, ili izlaze iz korporacijskog života i postaju poduzetnici, te im je u interesu dograditi znanja i na taj način odgovoriti novim zahtjevima.

Transakcijsko vodstvo: karakterizira razmjena vode i podređenih po principu nagrada za ostvareno. Voda učinkovito organizira rad podređenog osoblja, postavlja razumne ciljeve, podređenima pruža pomoć i nagrađuje ih za ostvareno. Svi gore navedeni modeli vodstva su transakcijski. Ovakvi modeli vodstva vezani su za poslovne situacije i sposobnost utjecaja nadređenih na podređene transakcijom djelatnikovih napora za nagradu, priznanje, potporu, i sl.

James Burns istraživao je i sposobnost utjecaja na ljude i u situacijama koje nisu dio poslovne organizacije. Njegova istraživanja rezultirala su nekim novim dimenzijama poslovnog i bilo kakvog drugog građanskog vodstva.

Karizmatičko vodstvo: karakterizira sposobnost motiviranja podređenih na performance iznad normalnih očekivanja. Karizmatičkog vodu karakterizira: samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalnost, kreiranje promjena.

Transformacijsko vodstvo karakterizira sposobnost izmjene osnovnih stavova podređenog osoblja u svrhu povećanja njihove predanosti organizaciji. Transformacijske vode djeluju inspirativno i inovacijski. Obično karakterizira poduzeća koja su u osnivanju i rastu.

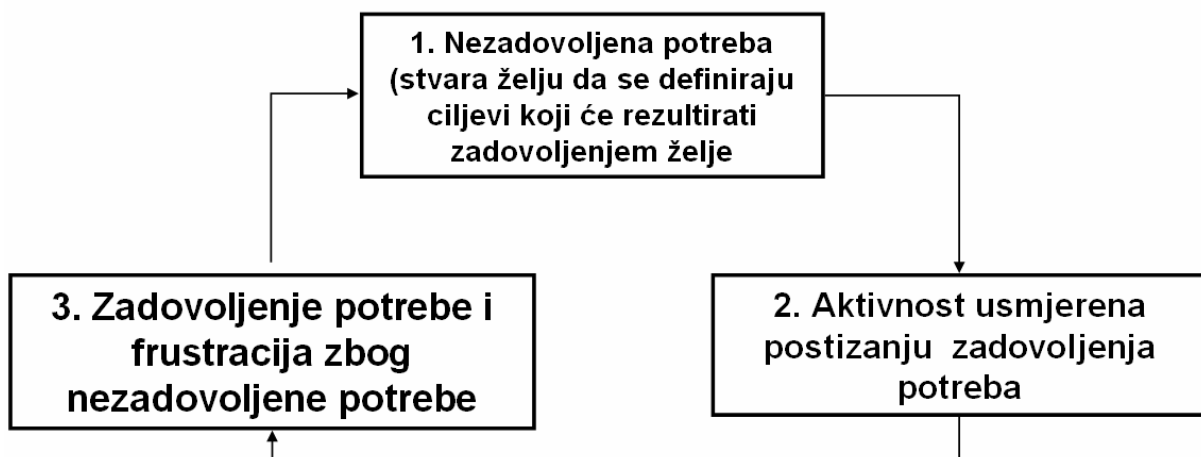
## 7.2. Motiviranje

### Što je motivacija i zašto je važna?

Pojam motivacija dolazi od latinske riječi «movere» što podrazumijeva pomicanje. Na razini pojedinca motivacija podrazumijeva voljnost pojedinca da uloži napor u aktivnosti kojima ispunjava nezadovoljene potrebe. U poslovnom smislu motivacija podrazumijeva sposobnost povećanja volje djelatnika da odgovorno i angažirano pridonose organizacijskim ciljevima. U najširem menadžerskom smislu motivacija je sposobnost poduzimanja akcija kojima se ispunjavaju nezadovoljene potrebe. Djelatnici koji su motivirani za posao su najčešće energični, uzbuđeni i otvoreni za mogućnosti obavljanja posla i iznad očekivanih razina. Šta je svakog menadžera ili poduzetnika imati djelatnike koji su puni energije, pozitivnih stavova prema poslu, predani, te skloni raditi i prekovremeno ako to posao od njih zahtijeva. No kako do takvih djelatnika doći? Može li ih se izabrati ili ih se stvara u poduzeću? Kako ih zadržati? Kako održati istu razinu njihove predanosti, napora, angažiranosti na poslu? Upravo zbog ovakvih pitanja važno je znati što je i zašto je važno da se menadžeri bave motivacijom i motivacijskim teorijama.

- ? Motivacija obuhvata niz snaga koje usmjeravaju i određuju ponašanje čovjeka. Ove snage pod utjecajem su mnogih internih i eksternih faktora, koji iniciraju, određuju, održavaju sadržaj, smjer, intenzitet i trajanje određenog obrasca ponašanja.
- ? Motiviranje kao menadžerska funkcija podrazumijeva sposobnost menadžmenta da probudi, usmjeri, pojačava i održava visoku razinu entuzijazma za organizacijske poslove i ciljeve, među zaposlenicima poduzeća. Pravilnim motiviranjem moguće je unaprijediti performance i kvalitetu rada.

### Motivacijski proces

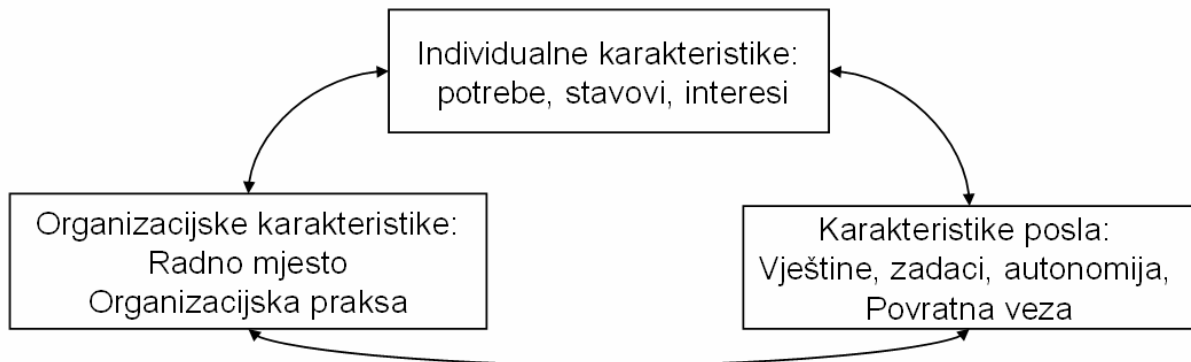


Motivacija je proces potaknut uočavanjem potrebe. Nakon identifikacije želje, ljudi traže alternative zadovoljenja potreba i pokušavaju poduzeti akcije koje će rezultirati zadovoljenjem potreba. Ako su te akcije uspješne potreba će biti manje jaka; manja će biti pokretacka snaga ponašanja čovjeka. Ako su akcije neuspješne potreba

narasta i cini veci pritisak na obrasce ponašanja, preuzimajući sve više pozornosti u svijesti čovjeka, prisiljavajući ga da nešto poduzme u vezi sa tom potrebom.

Motivacija je najdetaljnije istraživana tema menadžmenta, te postoje mnogobrojne teorije vezane uz motivaciju, no u nastavku bit će objašnjene i spomenute samo neke koje se bave temeljnim potrebama koje proizlaze iz poslovnih odnosa djelatnika i poslodavaca, ili poduzetnika.

### Slika 7.2.1. Opci model interakcije motivacijskih faktora



Prema nekim je shvaćanjima motivacija odnosno ponašanje čovjeka određeno individualnim karakteristikama; za druge uvjetima uže ili šire okoline koji mogu biti stimulativni ili demotivirajući. Ishod mnogobrojnih izvora utjecaja na ponašanje rezultira shvaćanjem da je ljudsko ponašanje veoma složeno. No menadžeri i poduzetnici iz poznavanja složenog odnosa snaga koje oblikuju ljudsko ponašanje mogu izvuci određene pouke i primijeniti takva znanja na efektivnije upravljanje poduzećem.

## Teorije motivacije

Rezultat dugogodišnjih istraživanja psihologa, ekonomista, sociologa, antropologa o čimbenicima koji usmjeravaju individualne i grupne performance su brojne teorije motivacije. Svaka se teorija fokusira na određeni set pitanja važan za poslovne odnose. Rane teorije motivacije bile su fokusirane na opći onoga što pojedinca pokreće. Kasnije teorije fokusirale su se na proces motivacije, odnosno na razumijevanje kako motivacija funkcionira, te kako ta znanja najbolje iskoristiti.

Postoje tri grupe teorija motivacije:

- ? *Teorije sadržaja potreba:* orijentirane su istraživanju potreba koje potiču ponašanje pojedinaca (Maslow; McClelland; Herzberg)
- ? *Teorije procesa:* orijentirane su opisu procesa koji su podloga određenog načina ponašanja pojedinca (teorija očekivanja, teorija pravednosti)
- ? *Teorije pojačanja:* orijentirane su eksternim faktorima koji mogu pojačati određene obrasce ponašanja pojedinaca ili grupa (teorija pozitivnog pojačanja ili modifikacije ponašanja)

## McGregorova teorija X i Y

Jedno od ranih videnja ljudske prirode u organizaciji je McGregorova teorija X i teorija Y, kasnije dopunjena Ouchijevom teorijom Z.

Teorija X	Teorija Y
Djelatnici imaju odbojnost prema radu	Rad je prirodan kao igra i odmor
Djelatnike treba kontrolirati, usmjeravati i plašiti kaznom, da bi ih se navelo na adekvatan napor	Eksterna kontrola i prijetnje nisu sredstva kojima se mogu postići organizacijski ciljevi. Djelatnici cijene dobivenu samokontrolu. Djelatnici traže i uče prihvatiti odgovornost.
Djelatnici preferiraju sigurnost i imaju malo ambicija za napredovanjem	Djelatnici preferiraju poslove koji od njih traže kreativnost, dosjetljivost i potpunije korištenje intelektualnog potencijala.

## William Ouchi: Teorija Z

Teorija Z pokušaj je objedinjavanja americkog menadžerskog stila (orijentacija na individualnu odgovornost) sa japanskim menadžerskim stilom (orijentacija na kolektivno odlučivanje)

### Tip A:

Kratkorocno zapošljavanje  
Individualno odlucivanje i odgovornost  
Brza promocija  
Eksplicitna kontrola  
Specijalizacija karijere  
Briga za djelatnika kao djelatnika

### Tip J:

Doživotno zaposlenje  
Kolektivno odlucivanje i odgovornost  
Postupno napredovanje  
Implicitna kontrola  
Nespecijalizirane karijere  
Briga za djelatnika kao cjelovitu osobu

### Tip Z:

Dugorocno zapošljavanje  
Dogovorno odlucivanje, individualna  
Odgovornost  
Sporo napredovanje  
Implicitna, neformalna kontrola  
Umjerena specijalizacija  
Djelatnik je cjelovita osoba

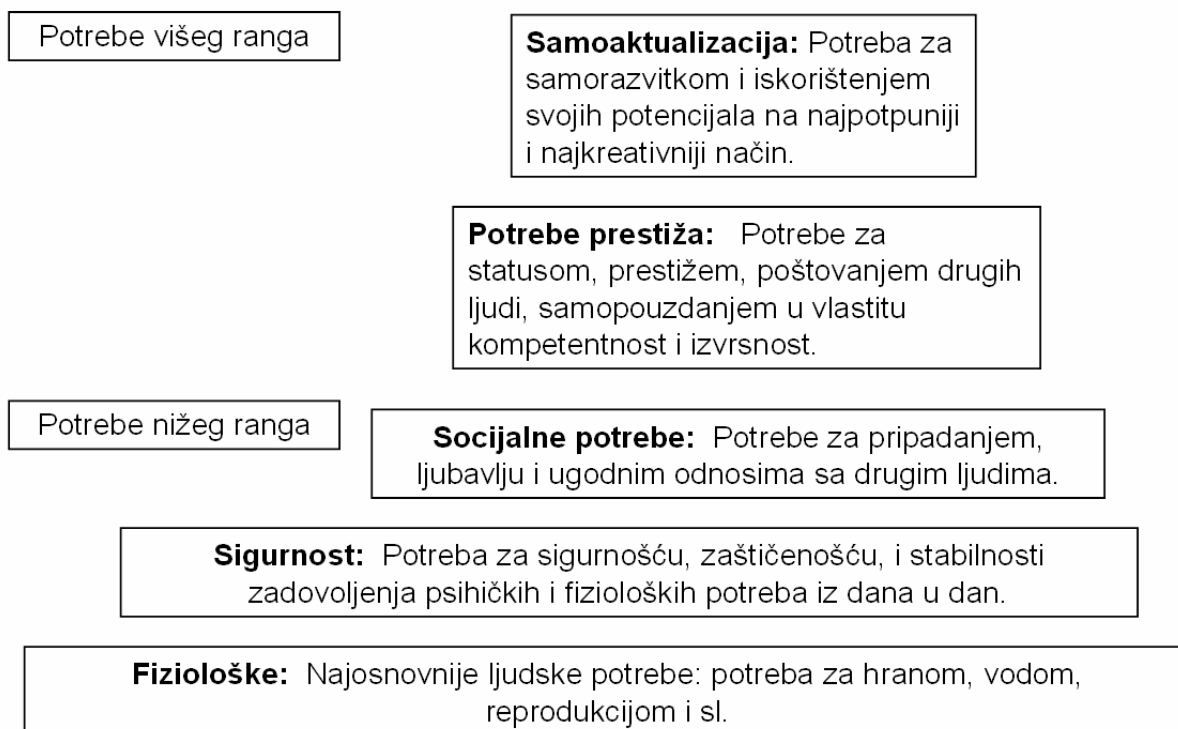
Ključna pitanja koja proizlaze iz odnosa ljudi prema poslovima su slijedeca:

1. Je li posao-zadatak jasno definiran? Razumije li djelatnik što treba napraviti?
2. Ima li djelatnik sposobnosti i znanja obaviti posao-zadatak uspješno?
3. Hoće li djelatnik biti nagrađen, hoće li primiti naknadu za obavljen posao-zadatak?
4. Hoće li mu ponudena naknada biti smisljena i vrijedna?
5. Hoće li naknada biti percipirana kao pravedna u odnosu na uloženi trud?

Različite teorije motivacije interpretirale su različite dimenzije ovih pitanja. U nastavku su predstavljene najpoznatije teorije motivacije.

## TEORIJE SADRŽAJA POTREBA

### Maslowljeva hijerarhija potreba



Maslowljeva teorija potreba zasnovana je na očekivanjima da su sve čovjekove potrebe organizirane hijerarhijski. Čovjek se rada sa pet jasno razgraničenih kategorija potreba. Zadovoljenje tih potreba ide progresivno, od nižih prema višima. Kako se pojedina razina potrebe dovede do stupnja određenog zadovoljenja tako potrebe više razine dobivaju prvenstvo u motiviranju ponašanja. Kasnijim istraživanjima ovakav hijerarhijski ustroj potreba je doveden u pitanje.

Maslowljeva je teorija potreba zbog svoje jednostavnosti vrlo popularna. Empirijska istraživanja rezultirala su brojnim kritikama ove teorije:

- ljudske potrebe nemoguće je razdvojiti u 5 različitih kategorija, jasna granica postoji samo između dvije ili tri kategorije potreba
- karakter veza između stupnja zadovoljenosti potrebe i važnosti potrebe je različit kod potreba nižeg ranga u odnosu na potrebe višeg ranga. Što smo sitiji manje nam je važna hrana. Što smo obrazovaniji to težimo još većem savršenstvu i postignućima.
- redosljednost potreba poštuje se samo dok nije dosegnuta određena razina zadovoljenja fizioloških potreba. Onog trena kada se ove potrebe zadovolje ne postoji mogućnost predviđanja koja će slijedeca potreba dobiti prioritet.

Menadžeri i poduzetnici moraju znati prepoznati potrebe svojih djelatnika, te uvažavati pri tome činjenicu da se potrebe ne pojavljuju u strogom redosljedu: Ljudi mogu biti simultano izloženi djelovanju potreba različitih razina, stoga je potrebno razviti brojne mehanizme motivacije. Novčane naknade se smatraju potrebnima za zadovoljenje osnovnih fizioloških potreba, te nevažne za potrebe samoaktualizacije,



no u mnogim situacijama novac može osigurati više vremena i resursa za samoaktualizirajuće poslove. Vjerojatno najveći doprinos Maslowljeve teorije potreba je razumijevanje činjenice da neke potrebe jednostavno «iskrsnu» te mogu vezati enormno mnogo energije i pozornosti dok se ne razriješe. Ako se kod djelatnika pojavi potreba nižeg ranga (npr. potreba sigurnosti za njega i njegovu obitelj: javljeno mu je o povredi djeteta u školi) on najvjerojatnije neće moći fokusirati svoju pozornost na potrebe višeg reda na poslu (taj dan na poslu neće biti koncentriran i produktivan) dok potreba za sigurnošću ne bude razriješena na njemu prihvatljiv način (dok se sam ne uvjeri da je situacija pod kontrolom). U ovakvoj situaciji ponuditi djelatniku slobodan dan ili slobodno vrijeme može biti vrednije i smislenije motivacijsko sredstvo nego li je to npr. novčana stimulacija. Razumijevanje koje potrebe u kojim trenucima oblikuju ponašanje djelatnika omogućuje menadžerima da tim djelatnicima ponude naknade koje za djelatnike imaju najviše vrijednosti i koristi.

## **McClellandova teorija motivacije postignuca**

Usmjerena je na motivaciju za rad. Zagovara stajalište da uz urodene potrebe postoje i stecene potrebe koje se razvijaju kroz interakciju pojedinca i okoline. Neke od takvih kategorija potreba su:

- potreba za postignucem (rješavanjem teških zadataka prevladavanjem prepreka, pobjeđivanjem nedaca, isticanjem u odnosu na druge);
- potreba za pripadanjem (afilijativna potreba) i
- potreba za moci.

Potreba za postignucem (težnja za uspjehom) odražava se kao snažna želja za preuzimanjem odgovornosti; želja za direktnim povratnim informacijama o preuzetim aktivnostima i njihovim efektima, sposobnost davanja prioriteta ciljevima koji su u granicama ostvarivosti, te svrsishodni. Poduzetnike karakterizira visoka razina potreba za postignucem.

Potreba za pripadanjem je želja uspostavljanja i održavanja prijateljskih i toplih odnosa sa drugim ljudima. Ljudi sa istaknutom potrebom pripadanja preferiraju raditi u grupi, dok su oni sa slabo izraženom potrebom pripadanja solo igraci.

Potreba za moci je želja za dominiranjem i kontrolom ili odgovornošću nad drugim ljudima. Ovakve potrebe ceste su kod menadžera. Poželjne su ukoliko ne vode dominaciji i trijumfu jedne osobe nad ostalima.

Ova teorija motivacije postignuca orijentirana je na motivaciju menadžera, jer su postignuca, moc i afilijacija često sastavni dijelovi menadžerskih zadataka.

## **Herzbergova dvofaktorska teorija**

Jedno od objašnjenja motivacije kao onoga što čovjeka pokreće, dao je i F. Herzberg. Njegova teorija pokušava objasniti što potice zadovoljstvo, a što nezadovoljstvo u organizacijama. Utvrdio je da na ponašanje ljudi u organizacijama utjecu dvije nezavisne grupe faktora: motivacijski faktori i "higijeničari". Motivacijski

faktori su uglavnom nematerijalnog karaktera (intrinzični), dok su higijeni materijalnog karaktera i pod kontrolom nadređenog osoblja (ekstrinzični).

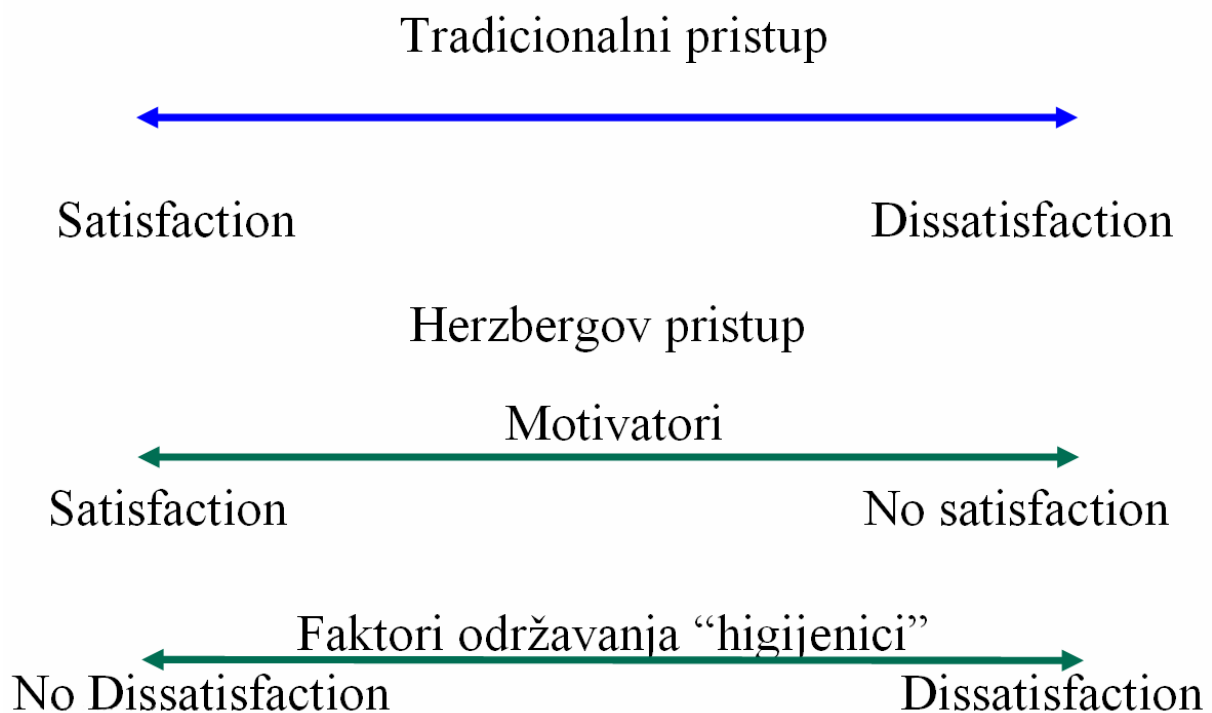
Motivatori su npr: postignuce; izazovan posao, odgovornost, rast, napredovanje, priznanje i sl.

Higijeni su: placa, tehnicka potpora; radni uvjeti; pravila; beneficije.

Znacaj ove teorije za menadžment i motivaciju je slijedeci:

Faktori poput place, beneficije, radni uvjeti ne uzrokuju djelatnikovo zadovoljstvo ili motiviranost. Ukoliko su ispod odredene razine oni ce uzrokovati odredenu razinu nezadovoljstva ali jednom dovedeni do stupnja u kojem ne izazivaju nezadovoljstvo, imat ce vrlo mali pozitivni utjecaj. Veci ucinci u motivaciji djelatnika postižu se orijentacijom na faktore poput: mogucnosti napredovanja, postignuca, izazova, razvijanja i priznanja.

Važno je naglasiti da Herzberg nije faktore zadovoljstva i faktore nezadovoljstva doživljavao kao dva ekstrema istog kontinuuma. Umjesto toga, on je te dvije grupe faktora vidio kao dvije nezavisne varijable. Suprotnost zadovoljstvu nije nezadovoljstvo, vec nepostojanje zadovoljstva. Suprotnost nezadovoljstvu, nije zadovoljstvo, vec nepostojanje nezadovoljstva.



Za razliku od prethodnih, ova teorija je usmjerena na analizu radnih situacija i klasifikaciju faktora za rad. Pri tome se klasifikacija faktora za rad temelji na mjerenju zadovoljstva radom. Iz ove teorije menadžeri izvode zaključak da je povećanje motivacije za rad rezultanta redizajniranja posla na način da se omogući individualni razvoj. Herzberg se zalaže za obogaćivanje posla i naglašava značaj nematerijalnih nagrada kao motivatora ponašanja u poslovnim organizacijama. Herzbergova je teorija snažno utjecala na teoriju i praksu menadžmenta.

Kritičari Herzbergove teorije zamjeraju to što se poistovjećuje pojam zadovoljstva sa motivacijom, te metodološkom postupku klasificiranja faktora na faktore sadržaja

posla (motivatori); i faktore konteksta (higijeničke) zbog pristranosti i nedovoljne statističke utemeljenosti.

Znacaj općenito teorija koje se bave sadržajem ljudskih potreba proizlazi iz sljedećeg:

Ljudi su vođeni različitim potrebama (netko se želi isticati, netko se želi «izgubiti» u grupi)

Različite potrebe određuju različite prioritete pri donošenju odluka. Za neke je autonomnost i nezavisnost važnija od sigurnosti posla. Teorije sadržaja potreba pomažu objasniti ponašanje ljudi i njihove izbore.

## **PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE**

Procesne teorije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, pa u analizu uključuju i faktore percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Procesne teorije motivacije ne razmatraju sadržaje specifičnih potreba – pokretaca aktivnosti; već proces odlučivanja koji se odvija prilikom izbora aktivnosti.

Jedna od procesnih teorija polazi od pretpostavke da su ljudi svrhovita bića, te da svoje ponašanje oblikuju tako da njime postignu neki svoj cilj. Ciljevi su važni i u osobnom i u poslovnom životu. Zaključak koji je osvijetlila teorija ciljeva (utemeljena od strane psihologa Edwina Locke-a) je da postavljanje jasnih, SMART ciljeva u poslovanju može biti efektivan način motivacije djelatnika. Djelatnici se osjećaju frustrirano ukoliko su zadaci nejasni i neodređeno formulirani. Doprinos ove teorije poslovnoj motivaciji je što je ukazala na značaj odnosa između načina na koji se postavljaju ciljevi (zadaci), te percepcije tih zadataka od strane djelatnika. Cini se da je prvi korak u motivaciji djelatnika osigurati da svaki djelatnik ima (i razumije) prihvatljiv ali izazovan cilj, te sposobnost da taj cilj ostvari.

Većina ljudi se ne želi upuštati u aktivnosti koje im nisu privlačne, ili za koje postoji mala vjerojatnost da će biti izvršene uspješno. Psiholog Victor Vroom, produbio je naše razumijevanje ove jednostavne konstatacije formulacijom teorije očekivanja. Teorija očekivanja je pristup razumijevanju motivacije koji se zasniva na analizi procesa koji počinju naporom i završavaju nagradom. Prema ovoj teoriji motivacija za određeni oblik ponašanja uvjetovana je postojanjem tri uvjeta:

- oblici ponašanja moraju omogućiti različite oblike nagrada
- djelatnik mora vjerovati da će veći napor učiniti nagradu vjerojatnijom
- nagrade moraju biti atraktivne (poželjne) djelatnicima koje želimo motivirati.

## **Teorija očekivanja**

Moguće je predvidjeti da djelatnik neće povećati napor ako ne vidi mogućnost da veći napor dovede do većeg rezultata i / ili ako veći rezultati ne vode većim nagradama. Ljudi mogu na različite načine definirati subjektivne vjerojatnosti da će veći napor rezultirati boljim radom ili da će bolji rad rezultirati većom nagradom. Vroom je teoriju očekivanja razvio pokušavajući objasniti zašto ljudi biraju određene poslove ili karijere. Kasnija istraživanja pokušavala su ovom teorijom objasniti i predvidjeti kako

se brzo djelatnici koji su povredu doživjeli na radnom mjestu vraćaju na posao. Otkriveno je da oni koji vide jaku povezanost između posla i nagrada, imaju brži oporavak i njihova rehabilitacija traje kraće. Ukoliko želi efektivno motivirati mora se poslužiti kvantifikacijom intenziteta napora i očekivanja od toga. U tu svrhu razvijena je složena analitička metodologija koja se može svesti na slijedeći odnos:

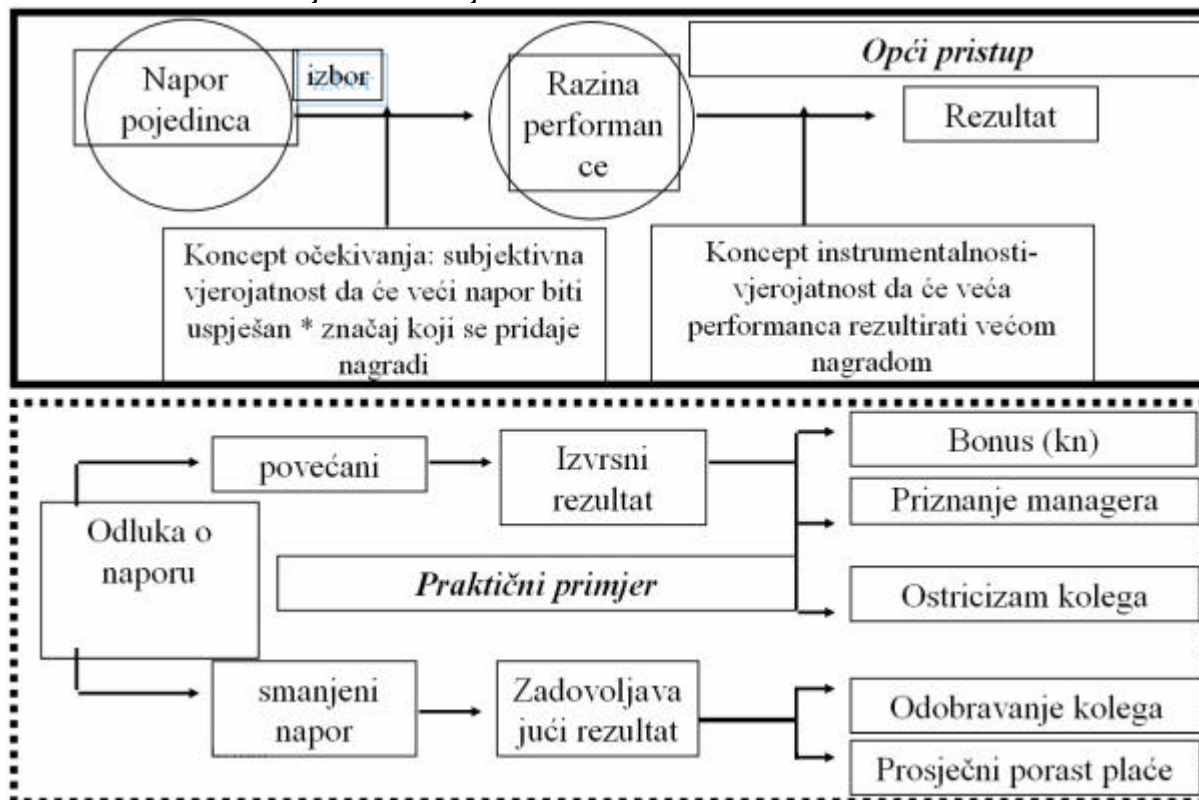
**Motivacija = očekivanje da će uloženi napor dati rezultat \* očekivanje da će nagrada za rezultat biti atraktivna i vrijedna uloženog napora**

Praktične implikacije koje proizlaze iz ove teorije su u slijedećem:

Menadžeri moraju osigurati djelatnicima mogućnost da posao obave uspješno (posao dati djelatniku koji ima potrebna znanja i vještine; djelatnici koji su stavljeni pred izazove za koje se ne osjećaju kompetentnima su frustrirani a ne motivirani). U nekim situacijama djelatnici nisu sigurni mogu li obaviti posao korektno, te opisi poslova; treninzi – obuka za posao; orijentacija; potpora mogu biti važni za poboljšanje performance i dio su motivacijskih programa poduzeća.

Osim toga motivacija djelatnika bit će to veća što im je jasnija veza između uloženog napora - postignutih rezultata i vjerojatnosti dobivanja odgovarajuće naknade. Menadžeri ovu instrumentalnost mogu poboljšati nizom mjera: politikom promocije, politikom stimulacija; komunikacijom i isiticanjem pozitivnih, uspješnih primjera.

Kako funkcionira teorija očekivanja



Intenzitet motivacije je u funkciji očekivanja da je izvršenje moguće, te da će uslijediti nagrada; te privlačnosti (valencije) nagrade. Povećanje bilo kojeg od ovih faktora dovodi do povećanja motivacije.

Doprinos teorije očekivanja je u činjenici da se djelatnici tretiraju kao racionalna bića koja vrednuju ulog u odnosu na koristi. Rezultati pokazuju da ova teorija objašnjava

25% do 35% varijance u naporu uloženom u određeni posao, što joj daje dovoljan legitimitet da bude koristan menadžerski alat za definiranje motivacije na određeni oblik ponašanja djelatnika.

## Teorija pravednosti

Važan faktor motivacije je i subjektivna percepcija pravednosti nagrade u odnosu na uloženi napor u obavljanje posla.

Ljudi mogu imati subjektivan osjećaj da je nagrada	Subjektivna reakcija na percipiranost pravednosti nagrade
1. Nepravedna	1. Nezadovoljstvo
2. Pravedna	2. Kontinuirano održavanje iste razine outputa
3. Pretjerana (više nego pravedna)	3. Naporniji rad jer se nagrada smatra nagrađivanjem unaprijed

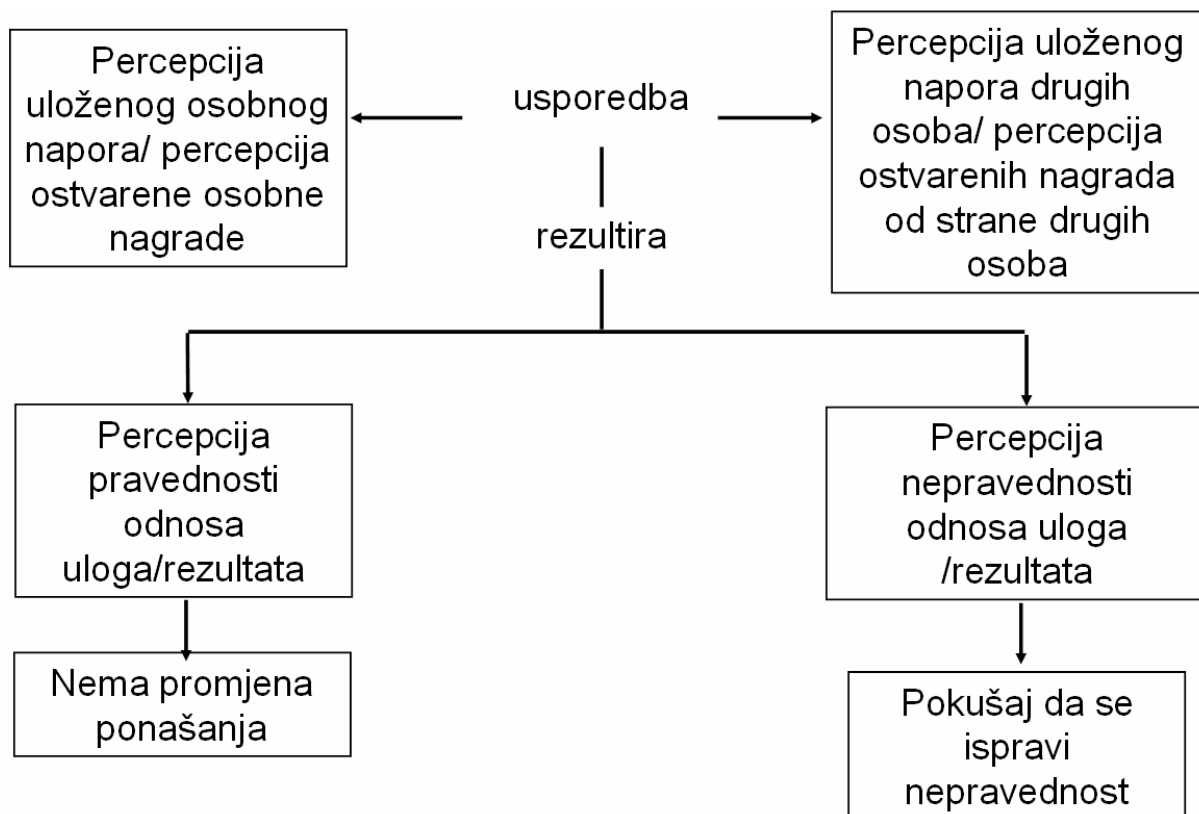
S jedne strane pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju i drugo a na drugoj strani za to od poduzeca dobiva kompenzaciju. U toj je razmjeni moguć osjećaj da pojedinac ne dobiva za osobni ulog jednako kao i drugi, ili da ne dobiva dovoljno od poduzeca. Taj osjećaj nepravednosti nagrade važna je determinanta motivacije djelatnika.

Ukoliko djelatnik osjeća nejednakost u razmjeni ili nepravednost nagrade on može:

- Djelovati na vlastite inpute ili outpute
- Češće izostajati, odugovlačiti s poslom, napustiti poduzeće i sl.
- Racionalizirati razlike i nepravednost (iznalaženjem opravdanja za te razlike ili traženjem krivice u drugima)

Osnovni je zadatak menadžmenta pratiti faktore utjecaja na nejednakost u socijalnoj razmjeni, te oblikovati takve mehanizme koji će motivirati na veće inpute.

## Usporedba pravednosti



## TEORIJE POJACANJA

### Teorija pozitivnog pojanca ili modifikacije ponašanja

Teorije pojanca proizlaze iz istraživanja nacina na koji ljudi uče. Učenje je proces relativno trajne promjene pojedinca koja se događa kao rezultat iskustva. Kaže se da čovjek postaje motivacijski ekspert već u prvim minutama života. Djeca instinktivno „znaju“ kako motivirati roditelje: dijete placem privlači pozornost i uz nekoliko pokusa i pogreški od strane roditelja uspostavlja motivacijski ciklus: plac, hrana, previjanje, pozornost. Odrastanjem čovjek saznaje još više: ljudi ne vole biti kažnjavani; vole biti pohvaljeni, ljudi ne vole biti odgovorni za nešto što ne razumiju i gdje ne vide mogućnost svog utjecaja ili korištenja vlastitih sposobnosti... Ovakva je motivacija gotovo instinktivna i spoznata kroz dugotrajno mentalno programiranje – učenje. Teorije pojanca objašnjavaju odnose između ponašanja i konzekvenci tog ponašanja. Ako se neki oblik ponašanja kažnjava manje je vjerojatno njegovo ponavljanje, a ako se neki oblik ponašanja nagrađuje više je vjerojatnost ponavljanja takvog oblika ponašanja. Usmjerena je na modifikaciju ponašanja zaposlenih na poslu kroz primjerenu uporabu izravnih nagrada i kazni.

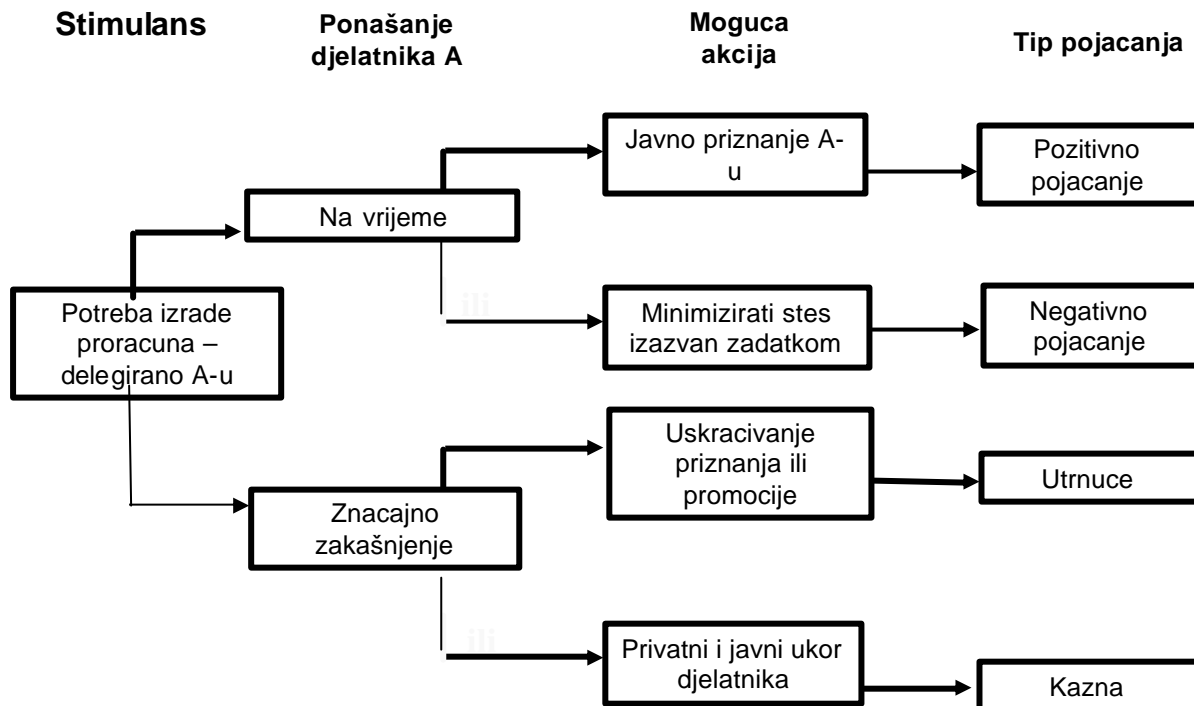
Postoje četiri alata pojanca:

- Pozitivno pojanje (nagrada zaposlenicima za dobro obavljen posao)
- Negativno pojanje (minimiziranje ili otklanjanje negativnih posljedica ponašanja)
- Utrnuce, gašenje (ponašanje ostaje bez nagrade te se postupno samo gasi)

- Kažnjavanje (ukor, uskracivanje dijela place za npr. kašnjenje, opoziv pozitivnih nagrada, nametanje neugodnih rezultata za zaposlenika)

Prva dva mehanizma pojacanja služe osnaživanju određenog ponašanja; dok zadnje dvije služe za oslabljivanje određenog ponašanja.

### Ilustracija teorije pojacanja



Prakticni je doprinos ove teorije u cinjenici da nagrade i kazne mogu utjecati na pojacanje ili utrnuce određenih obrazaca ponašanja. Pozitivne ili konstruktivne oblike ponašanja stoga treba nagrađivati, a negativne oblike ponašanja destimulirati odsutstvom nagrada ili šansi; ili čak kažnjavati. Na taj način moguće je pojedince naučiti promijeniti svoje ponašanje osiguravajući im mogućnost udjela u raspodjeli nagrada. Ljudi će pojačati obrasce ponašanja koje nagrađujete; odnosno minimizirati obrasce ponašanja koji se ne stimuliraju.

Menadžeri primjenjuju niz motivacijskih tehnika i metoda. Pri tome svaka od postojećih tehnika oslikava nekoliko temeljnih teorija motivacije i pokušava dati odgovore na temeljna pitanja motivacije:

Osjeća li se osoba sposobnom i kompetentnom za obavljanje zadatka?

Postoji li jasna identifikacija između uloženog napora i nagrade?

Ima li nagrada smisla i doprinosi li realizaciji neke njegove unutrašnje ili vanjske potrebe? ...

### **Koje postupke menadžeri mogu koristiti kao motivacijske metode?**

1. jasno postavljanje ciljeva, te izbor pravih ljudi
2. plaćanje po učinku
3. plaćanje po zaslugama (promocija)
4. pohvale i priznanja
5. redizajniranje poslova
6. opunomoćenje djelatnika – empowerment
7. proširenje poslova – obogaćivanje posla

Navedene mjere moguće je podijeliti u dvije grupe pristupa koji mogu redizajnirati motivaciju u poslovnim sustavima:

1. Pristup prilagodbe ljudi poslovima
2. Pristup prilagodbe posla ljudima

Pristup **prilagodbe ljudi poslovima** obuhvaća pažljiv odabir ljudi za posao (realistične natjecaje i druge elemente kadrovanja)

**Prilagodba poslova ljudima** podrazumijeva rotacije posla, uvećavanje ili obogaćivanje poslova.

Rotacija posla podrazumijeva diverzifikaciju aktivnosti djelatnika na način da se smanji dosada kao posljedica specijalizacije posla. Ona može biti vertikalna ili horizontalna. Vertikalna rotacija odnosi se na promociju ili demociju, a horizontalna na premještanje sa posla na posao u istom rangu.

Proširenje posla označava porast djelokruga posla, tj. operacija potrebnih za izvršenje zadatka. Na taj se način povećava raznolikost povećanjem broja zadataka koje pojedinac obavlja.

Obogaćivanje posla podrazumijeva da se zaposlenima daje veći stupanj kontrole njihova rada, odnosno omogućava mu se da preuzme neki od zadataka koje obično obavlja njegov neposredni rukovoditelj.

Redizajniranje posla ne iscrpljuje se samo na tome da se uspostavi adekvatan sadržaj posla, njegove funkcije ili socijalni odnosi. Ono može uključiti i raspored rada: početak, završetak, trajanje rada, odmora u toku radnog dana, tjednih odmora i sl. U tom se kontekstu ističu slijedeće opcije rasporeda rada:



- Sažeti radni tjedan (4 dnevni radni tjedan, što ostavlja zaposlenima više slobodnog vremena ali dugoročno vodi umoru, teškocama u životu zaposlenika i drugom).
- Fleksibilno radno vrijeme (sloboda variranja sati rada unutar zadanih limita. Radni dan sastoji se od zajednicke jezgre (obično 5 ili 6 sati) i fleksibilnog vremena (na početku ili na kraju radnog dana). Od zaposlenih se zahtijeva da budu na radu tijekom zajedničkog vremena, ali su slobodni izabrati početak ili kraj radnog dana unutar fleksibilnog vremena.
- Podjela posla: omogućava da dva ili više djelatnika podijele tjedni posao.
- Kontingentni djelatnici: su oni koji se angažiraju povremeno i na djelomično radno vrijeme (npr. stručnjaci, sezonski djelatnici,...)
- Telecommuting: dopušta zaposlenima da svoje zadatke izvršavaju kod kuće putem telecommutinga.

### **Posebne motivacijske tehnike**

**Novac:** vrlo često visoko na skali motivatora

**Participacija:** djelatnici postaju aktivnim sudionikom oblikovanja radnih uvjeta. Većina ljudi osjeća veću motivaciju kada su konzultirani o zbivanjima koja na njih utječu. Participacija je i sredstvo priznanja, te utječe na potrebu za povezivanjem i prihvaćanjem, te pojačava osjećaj postignuća.

**Kvaliteta radne sredine:** redefinicija posla na način da se naglasi njegova izazovnost i značenje za organizacijske ciljeve.

### **Opunomocenje empowerment**

Opunomocenje postaje popularno ranih 90-ih godina te dobiva mnoge zagovornike. Rosabeth Moss Kanter naglašava potrebu da se unutar velikih poslovnih sustava djelatnici tretiraju kao korporacijski poduzetnici. Opunomocenje, osnaživanje se definira kao delegiranje moći ili ovlasti na djelatnike poduzeća. Porastom moći zaposlenih raste motivacija za poslove, jer ljudi unapređuju svoju efektivnost, biraju kako izvršiti zadatke i koriste svoju kreativnost. U konceptu opunomocjenja moć se disperzira po cijeloj organizaciji, a ne samo hijerarhijski kao kod delegiranja poslova.

Pretpostavke opunomocjenja su 4 elementa:

1. Informiranost: djelatnici imaju informacije o performansama poduzeća
2. Znanje: djelatnici imaju znanja i vještine da doprinose ciljevima poduzeća.
3. Moć: djelatnici imaju moć da samostalno odlučuju
4. Nagrade: djelatnici su nagrađeni prema performansama poduzeća. Najpoznatiji programi nagrađivanja djelatnika prema performansama poduzeća su : podjela profita; te ESOP planovi (planovi prodaje dionica poduzeća djelatnicima poduzeća).

Motivacija se može izjednačiti sa intenzitetom, angažmanom i entuzijazmom s kojima čovjek pristupa nekoj aktivnosti. Kao poslodavci ili kao menadžeri odgovorni smo za promišljen odnos prema toj neopipljivoj i krhkoj varijabli poslovne realnosti. To od nas zahtijeva razumijevanje složenog odnosa potreba; aktivnosti – procesa i rezultata. Ovim je poglavljem pojašnjen značaj razumijevanja sadržaja potreba, procesa, te mehanizama kojima svjesno i kontrolirano određene obrasce ponašanja pojačavamo ili iskorjenjujemo.

## 7.3. Upravljanje promjenama

Upravljanje promjenama je svjesno dizajniranje i implementacija inovacija, novih politika, klime, stila ili kulture poduzeca, u cilju sistematicne prilagodbe poduzeca promijenjenim uvjetima ili ciljevima poslovanja.

### **Zašto je upravljanje promjenama važno za poduzeće?**

- Ništa nije stalno i nepromjenjivo
- Promjene okoline ugrožavaju opstanak poduzeca
- Promjene okoline su izvor novih prilika
- Organizacijske strukture općenito smanjuju fleksibilnost prilagodbe novonastalim uvjetima, te je stoga potrebno svjesno nastojati održati organizacijsku vitalnost za preživljavanje.

Upravljanje osobnom i/ili organizacijskom promjenom postaje neminovnost, koje niste pošteđeni niti u školskim klupama. Tijekom prošlih nekoliko godina, a za očekivati je da će se ovaj trend nastaviti u budućnosti, moguće je identificirati nekoliko važnih eksternih trendova koji će značajno utjecati na promjene u načinu obrazovanja menadžera. Promjene ili pritisci za promjenu menadžerskog obrazovanja su:

- ✍ Informatička pismenost
- ✍ Skraćivanje obrazovnih ciklusa, više razine izobrazbe i učenje tijekom cijelog života
- ✍ Potražnja za konceptualnim vještinama i kreativnošću
- ✍ Učenje u vlastitim uvjetima i vlastitom brzinom – individualizacija obrazovanja
- ✍ Internacionalizacija menadžera

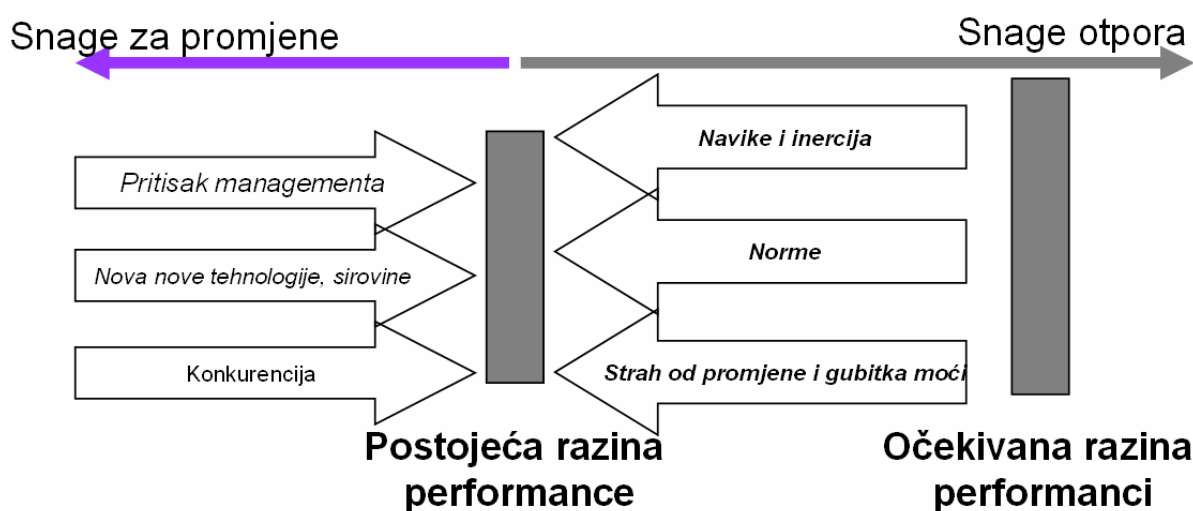
Iako su ovi trendovi manje-više vidljivi svima koji se profesionalno bave edukacijom menadžera, obrazovni sustav se mijenja sporo ili nedovoljno brzo. Zašto? Postoji li način da se sa tako važnom promjenom nosimo brže i bolje? Formula?

Ključ upravljanja promjenom je poznavanje izvora otpora promjenama. Gore navedena promjena je kompleksna, od iznimnog je značaja i zahtijeva koordiniranu akciju većeg broja pojedinaca ili institucija. Samim tim zahtijeva i kompleksan pristup i mehanizam upravljanja. Nisu sve promjene ovako opsežnog karaktera. Zajednički cimbenik svih tipova promjena je otpor promjenama. Promjene ljudi odbijaju jer u njima vide poremećaj ravnoteže na koju su navikli i s kojom se znaju nositi. Stoga se upravljanje promjenama najčešće usko povezuje sa procesom smanjenja ili prevladavanja otpora promjenama. Fascinantno je koliko se ljudi boji promjena bez obzira da li je riječ o strateškim, strukturnim, tehnološkim, socijalnim, ili osobnim promjenama. Zamislite da vam netko u pola školske godine ponudi novog predavaca iz bilo kojeg predmeta, jer je nastavna grupa prevelika i postojeći predmetni nastavnik ne može vam pružiti punu pozornost, mentorstvo, te adekvatnu kvalitetu studiranja. Iako biste se većina složila sa opravdanošću ovakve promjene pitanje je koliko bi se studenata odlucilo promijeniti postojeću nastavnu grupu, kod novog predavaca. Uobicajeni strahovi vezani uz promjenu nastavne grupe su npr: novog profesora i njegove nastavne kriterije studenti ne poznaju, sa postojećim profesorom izgradili su korektan odnos; hoće li najbolji prijatelji izabrati istu opciju, hoće li promjena profesora znaciati promjenu kriterija, vremena predavanja, mjesta

predavanja, itd. Otpor promjeni je prirodna pojava i jedina stvar na koju u većini situacija možete računati.

Psiholog Kurt Lewin predložio je temeljni model koji objašnjava osnovne procese vezane uz upravljanje promjenama. Ponašanje pojedinaca ili organizacija rezultat je odnosa dviju sila: snaga za promjenu i snaga otpora promjenama. Individualno taj se sukob izražava kao sukob poticaja koji vas motivira na promjenu i poticaja koji vas prisiljava da zadržite postojeće stanje. Organizacijski dio ljudi će promjene objeručke prihvatiti; a dio ljudi će se promjenama opirati. Slikom 7.3.1. predstavljen je temeljni princip Kurt Lewinove teorije.

**Slika 7.3.1. Kurt Lewinov model**  
*Tehnike za iniciranje promjena*



Force-field dijagram objašnjava da je svako ponašanje rezultat odnosa snaga koje poticu i snaga koje se odupiru necemu. Promjena ponašanja stoga može biti upravljana iz dva razlicita pravca ili cak simultano: smanjenjem otpora promjenama i pojacanjem snaga za promjenu. Uobicajeni otpori promjenama su: organizacijska kultura i norme ponašanja poput vrijednosti, stavova koje dijele zaposleni u poduzecu, navike i inertnost prema promjenama; nepoznavanje razloga za promjenu; osobni interesi: promjena može dovesti do gubitka moci; osjecaj nesigurnosti vezan uz znanja, vještine, kompetentnost. Motivatori na promjenu mogu biti promjene ponašanja svih u okolini, pojave novih tehnoloških mogucnosti; pojava novih trendova; promjena uvjetovana pritiskom menadžera.

Uobicajena je reakcija ljudi koji se osjete «poguranim» prerasporediti ravnotežu i težište, te se nagnuti u stranu otpora promjeni. Sto se ljudi osjete jace guranima to ce jace aktivirati snage otpora guranju. Ponekad je poticanje promjena efektivnije ukoliko se menadžeri orijentiraju na smanjenje otpora nego li na intenziviranje pritiska za promjenu. Lewin preporucuje da svaka promjena mora zapoceti jasnom identifikacijom snaga promjena i snaga otpora. One su u razlicitim poduzecima vjerojatno razlicite. Jednom kada su izvori otpora ili motivatori promjena poznati lakše je promjenom upravljati.

Proces promjene uključuje tri koraka:

- ? Odleđivanje: stvaranje motivacije za promjenu, stvaranje situacije u kojoj je potreba za promjenom evidentna i vidljiva svima
- ? Kretanje (mijenjanje): putem asimilacije novih informacija, izlaganjem novih koncepata; razvitka različitih perspektiva; forsiranje novih vrijednosti, stavova i ponašanja kroz proces identifikacije
- ? Ponovno zaleđivanje: stabilizacija promjene, kroz postavljanje novih vrijednosti kao novih standarda performanci.

Odleđivanje je početak procesa promjene. Stvaranje motivacije za promjenu moguće je predocavanjem pozitivnih efekata promjene; pojačanjem pritiska koji promjenu predstavljaju kao neizbježnu ili smanjenjem snaga koje pridonose održavanju statusa quo. Nije neuobičajeno koristiti intervju tehnike, ili participatorne sastanke u kojima se oni koji su uključeni u promjenu stimuliraju za angažiran odnos prema promjeni i alternativnim načinima njezine provedbe. Nakon što se stvori motivacija za promjenu potrebno je pristupiti drugoj fazi upravljanja promjenama.

Druga faza procesa promjene je kretanje ili usvajanje novih obrazaca ponašanja. Ono podrazumijeva razvijanje novih vrijednosti, novih stavova kreiranjem nove organizacijske kulture, strukture, procesa. No niti to nije dovoljno. Jednom izvršena promjena mora biti institucionalizirana, mora biti podržana kao oblik svakodnevnog ponašanja odgovarajućim sustavom mjerenja i kontrole, odgovarajućim sustavom vrijednosti i običaja u poduzeću. U suprotnosti mnoge se dobre promjene nakon nekog vremena rasplinu i stvari se ubrzo vrate na staro. Promjene stoga treba stalno podržavati i organizacijske procese oblikovati tako da ih podržavaju. Sjetite se samo jednokratnih učinaka brzih dijeta koje su se svodile na preskakanje obroka umjesto na promjenu prehrambenih navika.

Upravo zadnjom fazom procesa promjene: institucionalizacijom novih oblika ponašanja kroz organizacijsku organizaciju i kontrolu zaleđuje se usvojeno novo ponašanje kao stalna praksa u ponašanju poduzeća ili pojedinca. Ovim se postupcima sprječava povratak na stara postojeca stanja i ponašanja.

Lewin smatra da su glavni uzroci neefektivnih promjena slijedeći:

- Ljudi su skloni navikama
- Navike je teško promijeniti. Vecina promjena stoga završava kao samo privremena ekskurzija prije povratka na staru naviku.

Stoga je poželjno promjene uvoditi pomoću tzv. agenata promjena. Agenti promjene su djelatnici poduzeća (najčešće top menadžeri) ili vanjski konzultanti.

Lewin preporučuje korištenje vanjskih konzultanata. Prednosti korištenja vanjskih konzultanata su slijedeće:

- Imaju specijalizirane vještine i znanja,
- Njihov je interes nepodijeljeno vezan za provođenje promjena a ne obavljanje svakodnevnih drugih zaduženja
- Ljudi izvana često imaju veći ugled od ljudi iz poduzeća
- Budući da nisu direktno vezani za poduzeće mogu biti objektivniji.

Tablica 7.3.1. opisuje uobičajene metode upravljanja otpora promjenama, te prednosti i nedostatke korištenja tih metoda.

**Tablica 7.3.1. Prevladavanje otpora promjenama**

<b>Pristup</b>	<b>Uključuje</b>	<b>Koristi se</b>	<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
1. edukacija	objašnjavanje logičnosti promjene	kada su djelatnici nedovoljno ili krivo informirani	jednom educirani ljudi prihvaćaju i slijede zahtjeve za promjenom	vremenski zahtjevno
2. participacija i uključivanje	pozivanje djelatnika da se aktivno uključe u dizajniranje promjene	inicijatori nemaju sve informacije, a druga strana ima značajnu snagu otpora	uključenošću ljudi postaju posvećeni promjeni, jer je doživljavaju kao svoju ideju	jaka ovisnost o sposobnostima i interesima participirajuće strane
3. olakšavanje i potpora	nudjenje programa doobrazovanja, psihološke podrške i sl ljudima koji će biti pogođeni promjenom	kada se ljudi opiru jer promjena zahtijeva prilagodbu njihovih znanja i vještina	najbolji za ovakve situacije	cesto skup
4. pregovaranje	pregovara se sa djelatnicima koji mogu zakociti promjenu	kada je netko u poziciji da uvođenjem promjene izgubi nešto a ima veliku moć kocičenja promjene	ponekad lakše nego suocavanje sa otporom	može izazvati domino efekt zahtjeva za pregovaranjem
5. manipulacija i kooptacija	davanje atraktivnih položaja ključnim ljudima	kada su ostale taktike preskupe ili neće rezultirati pomakom	relativno brzo	budući problem ako su ljudi prevareni i izmanipulirani
6. izravna i neizravna prisila	Prijetnja otkazom, transferom, suspenzijom	kada je brzina kritični element promjene, te inicijator ima veliku moć	brzina	budući problem ako dovodi do rasta nezadovoljstva prema inicijatoru promjene

Izvor: adaptirano prema Kotter, J.P.; Schlesinger, L.A.: Six Methods for Dealing with Change; Choosing Strategies for Change; Harvard Business Review; March-April 1979.

Promjene su jedina konstanta suvremenog svijeta. Svaka i najuspješnije izvedena promjena je tek privremenog karaktera. Na koji se način poduzeća pripremaju za konstantnu promjenu? Ukratko: planiranim odnosom prema rastu i razvitku; planiranim promjenama u menadžerskim stilovima, organizacijskim strategijama i strukturama, te organizacijskim operacijama. Samo organizacije koje su uspješne u kontinuiranim promjenama rastu i razvijaju se. Tehnike organizacijskog razvitka moguće je razvrstati na slijedeći način:

- tehnike orijentirane pojedincima (izgradnja timova, opunomoćenje djelatnika)
- tehnike orijentirane redizajnu zadataka (reinženjering, TQM; Kaizen;)
- tehnike orijentirane redizajnu odnosa i tijeka veza u poduzeću (upravljanje pomoću ciljeva; ocjenjivanje i vrednovanje postignuća, upravljanje poticajima)

U nastavku će više riječi biti o dinamici organizacijskog rasta, razvitka, ključnim komponentama rasta i tehnikama realizacije.

## **DINAMIKA ORGANIZACIJSKOG RASTA I RAZVITKA**

Istraživanja pokazuju da uspješna poduzeća uskladuju karakteristike organizacije sa karakteristikama okoline, te fazom organizacijskog rasta u kojoj se trenutno nalaze.

Koncept dinamike organizacijskog rasta polazi od pretpostavke da se strateški interesi i ključni problemi mijenjaju kako poduzeće raste. Kako poduzeće raste pojavljuju se brojne promjene u veličini i raznolikosti aktivnosti. Npr. financijski resursi rastu (prodaja, profit, investicije), potrebe za resursima rastu (ljudi, sirovine, novac), broj proizvoda i tržišta raste, stupanj specijalizacije raste, operacijski i upravljački problemi postaju veći, kompleksniji, rizičniji.

Stupanj organizacijskog rasta određuje strateške probleme s kojima se poduzeće susreće. Dva učešćala koncepta organizacijskog rasta su Cannonov i Greinerov koncept.

### **Cannonov koncept organizacijskog rasta**

Poduzeća se nalaze u jednoj od 5 mogućih faza organizacijskog rasta. Strateški prioriteti poduzeća se mijenjaju od faze do faze.

- I faza je faza poduzetnickog rasta. U ovoj fazi se nalaze mala poduzeća kojima upravlja vlasnik poduzeća. Proizvodne linije, broj zaposlenih, obujam resursa u uporabi je najčešće malen. Takva faza organizacijskog rasta dozvoljava neformalnu organizacijsku strukturu u kojoj je vlasnik ujedno glavni organizator, koordinator, realizator i kontrolor aktivnosti.
- II faza podrazumijeva situaciju u kojoj vlasnik - poduzetnik više nije u stanju neformalnom organizacijskom strukturom pokrivati probleme narastanja

prodaje, proizvodnih linija i tržišta, djelatnika i sl. Stoga za početak npr. upošljava računovodu, komercijalistu, pravnika i sl. koji vremenom prerastaju u odjel financija, prodaje, nabave, pravnu službu. Formalizacija organizacijske strukture može biti centralizirana ili decentralizirana i sa sobom nosi određene prednosti i nedostatke.

- faza III podrazumijeva restrukturiranje poduzeća na principima proizvodnih linija, funkcija, potrošača ili blizine sirovina. Povećavaju se zahtjevi za integracijom i koordinacijom aktivnosti. Profiti i gubici se sve teže kontroliraju. Svaki se odjel počinje sve više osamostaljivati, te je kontrola poduzeća od strane top menadžmenta sve teža. Strateški prioriteti idu u pravcu restrukturiranja, koordinacije i kontrole sinergijskih učinaka na razini poduzeća.
- faza IV podrazumijeva dalje okrupnjavanje poduzeća te upošljavanje stručnih djelatnika koji će pomoći top menadžmentu u kontroli poslovanja što utječe na rast organizacijske hijerarhije.
- faza V: nemogućnost efikasnog vođenja velikog poduzeća rezultira pokušajem čišćenja organizacijske strukture, uravnavanja hijerarhijske strukture i sl. čime se povećava utjecaj top menadžmenta na odlučivanje u poduzeću.

Cannonov model istražuje utjecaj rasta na organizacijsku strategiju i strukturu.

## **Greinerov koncept organizacijskog rasta**

Greinerov koncept istražuje utjecaj rasta poduzeća na menadžerski stil.

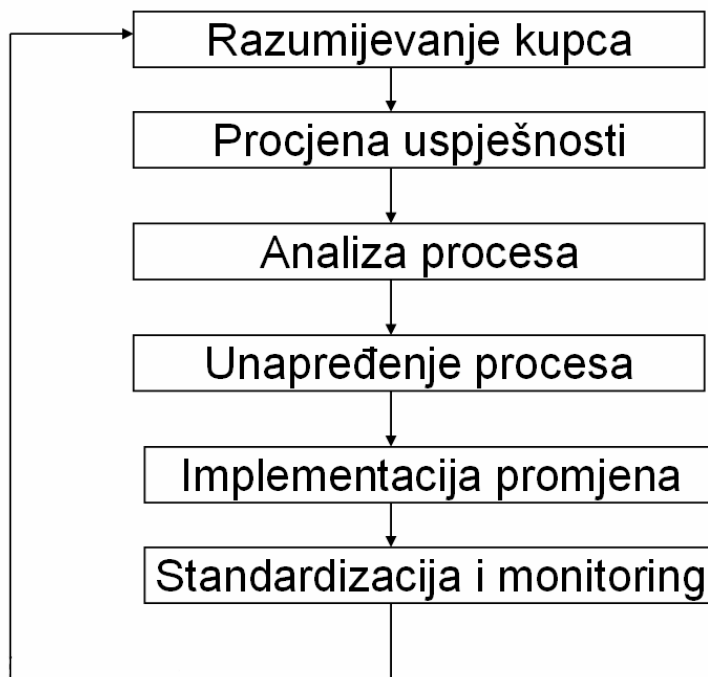
- Faza 1: menadžerski fokus je na proizvodnji i prodaji, a menadžerski stil je poduzetnički i individualistički. Krizni element je učinkovitost vodstva. Uvjet rasta je kreativnost.
- Faza 2: menadžerski fokus je na efikasnosti a stil je direktivan. Rast se ostvaruje usmjeravanjem, a krizni element je sve veća potreba za autonomijom dijelova poduzeća.
- Faza 3: naglasak je na ekspanziji tržišta, a menadžerski stil poprima karakteristike delegativnog. Delegiranje često dovodi do krize kontrole.
- Faza 4: menadžerski fokus je na konsolidaciji poduzeća, a menadžerski stil je orijentiran poboljšanju koordinacije.
- Faza 5: menadžerski fokus je na inovacijama, a stil je participativan i naglašava suradnju.
- Faza razvitka poduzeća definira strateške prioritete, a sukladno njima poduzeće bira onaj tip organizacijske strategije i strukture koji maksimizira efektivnost menadžerskog fokusa u pojedinoj fazi.

## Organizacijski razvitak

Poduzeca se konstantno mijenjaju. Planiranje, očekivanje ili primjenjivanje strategija koje će odgovoriti na te promjene izazvane vanjskim ili unutrašnjim razlozima, je sastavni dio MENADŽMENTA. Pod pojmom organizacijskog razvitka podrazumijeva se sustavni, planski pristup promjeni u organizacijskom razvitku. Postoji nekoliko pristupa unapređenju efektivnosti poduzeca:

- Kontinuirano unapređenje organizacije (ako je dostatno malo unapređenje)
- Periodično unapređenje organizacije (ako je potrebno etapno preskakanje naprijed)
- Selektivno dramatično unapređenje i redizajn poslovnih procesa (Business Process Redesign) – ako je potreban dramatičan prodor

### Pristup kontinuiranom unapređivanju organizacije

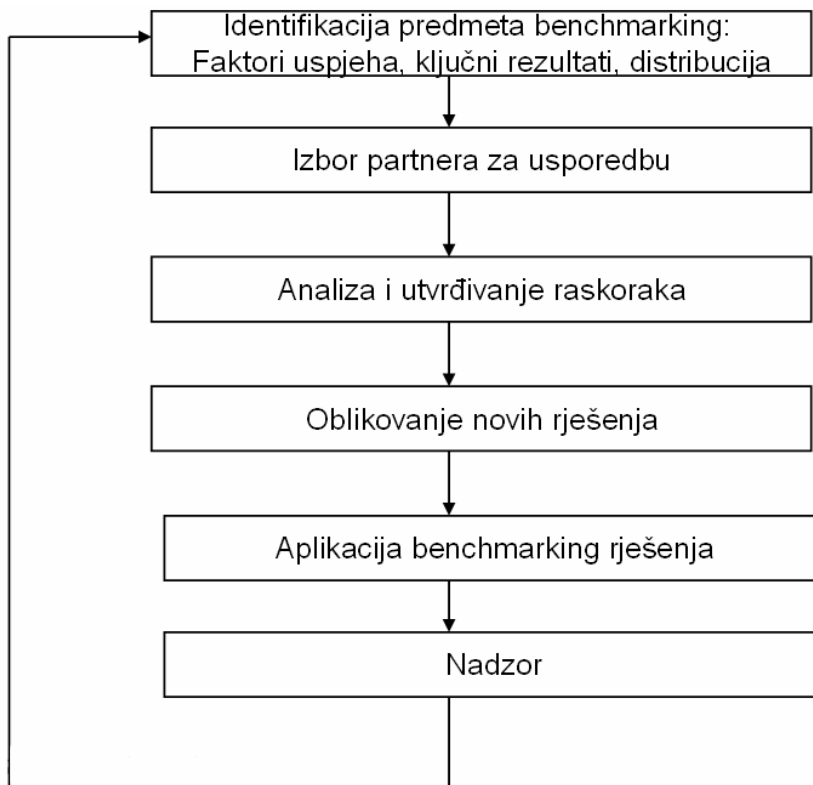


• Poznat je pod japanskim terminom kaizen, a predstavlja skup aktivnosti kojima se uz sudjelovanje svih zaposlenih stalno traže mogućnosti poboljšanja postojećih procesa i vrši njihovo unapređenje.

Kaizen je kao sustav kontinuiranog unapređenja poslovanja karakterističan po tome što kao ishodišnu točku promjene podrazumijeva kupca i njegove potrebe.



## Benchmarking pristup



- Temelji se na promatranju i učenju od drugih, pri čemu baza usporedbe može biti dio poslovanja i obično se uspoređuje sa najboljim u tom aspektu posla. Npr. Xerox je usporedio svoj skladišni sustav sa sustavom L.L.Bean (vodećim distributerom sportske i rekreacijske opreme).

## BPR pristup unapređivanju organizacije



- Fundamentalno promišljanje i radikalno preoblikovanje poslovnih procesa kako bi se postiglo unapređenje u troškovima, kvaliteti, uslugama ili brzini.

## 7.4. Upravljanje grupama

### Pojam grupe

**Grupa je osnovni element socijalnog sustava.** Sastoji se od dvoje ili više ljudi koji su u interakciji (ponašanje svakog pojedinog pripadnika utjece na ponašanje ostalih). Poduzeće se može interpretirati kao skup grupa povezanih formalnim ili neformalnim vezama.

Timovi su posebne vrste grupa koje čini skupina (2 ili više) ljudi, u slobodnoj interakciji, koju karakterizira zajednički identitet i ciljevi (svrha) postojanja. Timove karakterizira odgovornost i motiviranost za zajedničke ciljeve i rezultate. Članovi tima se drže međusobno zaslužnima i odgovornima za zajednički uspjeh. Iako grupa ne mora biti ujedno i tim, svaki je tim grupa.

Grupe su važne jer udruživanjem narasta kolektivna snaga individualnih zahtjeva i akcija. Pojedinačni zahtjevi za povećanjem plate nikada nemaju značaj sindikalnog zahtjeva za povećanjem plate. S druge strane, timovi predstavljaju grupe visoko motiviranih osoba, predanih ostvarenju zajedničkih ciljeva. Upravo takve grupe omogućuju poduzetima rast i razvitak. Prema L. Thompsonu (Making the team: A Guide for Managers, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000, pp.11-14) timovi su u američkim poduzetima uvedeni i zaslužni za sljedeće:

- ✍ Poboljšanje kvalitete proizvoda (u 69% slučajeva)
- ✍ Porast produktivnosti (64%)
- ✍ Unapređenje morala (17%)
- ✍ Unapređenje fleksibilnosti poduzeća u kadroviranju (13%)

Timovi stimuliraju veću uključenost i angažiranost djelatnika te je stoga upravljanje timovima nezaobilazan dio menadžerskog obrazovanja.

### Vrste grupa

**Formalne grupe** nastaju planirano i rezultat su organizacijskih interakcija. Pripadnost grupi je zasnovana na poziciji pojedinca u organizaciji. Uloge i zahtjevi pripadnosti su dani eksplicitno i jasno.

- ✍ odjeli, projektne grupe, komiteti i odbori
- ✍ stalne (vertikalne) ili povremene (horizontalne): zapovjedne grupe, odbori, komisije, savjetodavne grupe
- ✍ grupe za specijalne svrhe (sindikalne grupe)

**Neformalne grupe:** spontane i neplanske, rezultat su osobnih interakcija. Ne moraju imati imenovanog vođu.

- ✍ s obzirom na socijalne interakcije: interesne i prijateljske
- ✍ s aspekta privrženosti članova: primarne, sekundarne
- ✍ s aspekta stupnja utjecaja: apatične, nestabilne, strategijske, konzervativne

Formalne i neformalne grupe razlikuju se u nizu dimenzija kao što su: ciljevi, porijeklo, međusobne veze, kontrolu. Formalne grupe karakterizira orijentacija prema efikasnosti, propisani kanali komuniciranja, imenovani zadaci, formalna kontrola i sl.

Neformalne grupe karakteriziraju psihološki ciljevi, nastaju spontano, imaju neformalne kanale komunikacije, ne postoji formalna kontrola i sl.

### Usporedba formalnih i neformalnih grupa

Dimenzije	Formalne grupe	Neformalne grupe
<b>Ciljevi</b>	profit, efikasnost	zadovoljstvo, sigurnost
<b>Porijeklo</b>	planirano	spontano
<b>Utjecaj na članove</b>	legitimna moc, autoritet	osobnost, iskustvo
<b>Komunikacija</b>	Top – down, formalni kanali	svi kanali
<b>Vodstvo</b>	imenovani od organizacije	imenovani od grupe
<b>Meduljudski odnosi</b>	određeni zadatkom	spontani
<b>Kontrola</b>	oslanjanje na strah i novčane nagrade	jake socijalne sankcije (ostracizam, pritisak)

Važno je također ukazati i na razlike između radnih timova i tzv. pseudotimova. Timovi postižu veće rezultate stoga je svakom poduzeću, kao skupu grupa ili pseudotimova, važno napraviti tranziciju prema oblikovanju radnih timova i atmosfere koja podržava nastajanje takvih timova.

### ***Radni tim vs. pseudotim***

- Razumijevanje ciljeva timskog rada (svi uključeni u postavljanje ciljeva).
- Svi aktiviraju svoje sposobnosti u pravcu ciljeva tima.
- Radno okruženje zasnovano na povjerenju i suradnji.
- Članovi komuniciraju otvoreno i pošteno.
- Konflikt je sredstvo podizanja kvalitete. Rješava se brzo i efektivno.
- Članovi participiraju u donošenju odluka.
- Svi članovi tima razmišljaju i rade.
- Mjerenje zajedničkih performansi.
- Tim podiže vrijednost svakog pojedinca.
- Visoka autonomija tima.

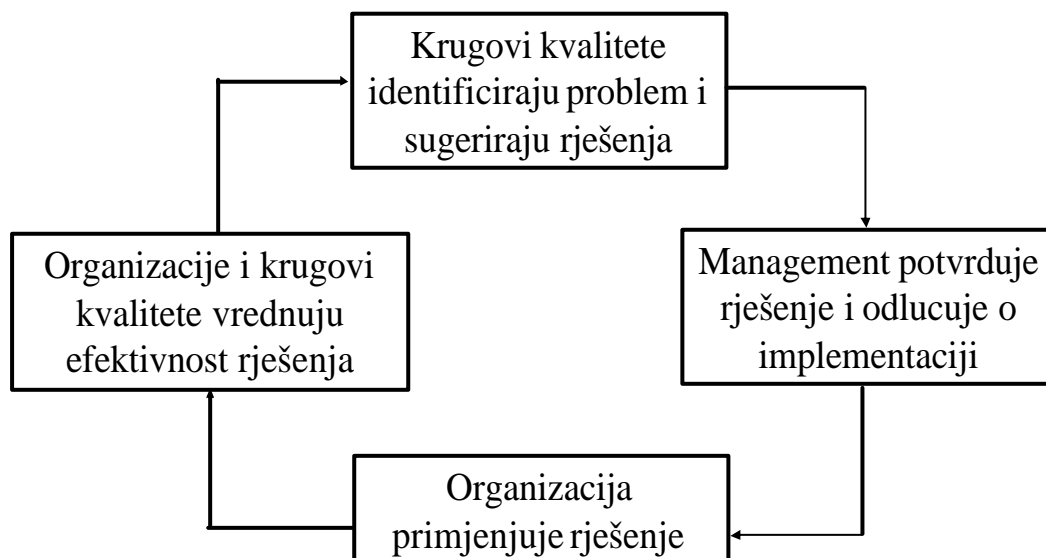
**r  
a  
d  
n  
i  
  
t  
i  
m**

- Postoji samo zbog formalnih razloga, a svatko ima svoj cilj.
- Svi rade ono što im se kaže, sugestije nisu dobrodošle.
- Radno okruženje zasnovano je na nepovjerenju i oprezu.
- Clanovi komuniciraju vrlo oprezno.
- Konflikt je teško rješiv problem.
- Clanovi ne participiraju u donošenju odluka.
- Podjela na one koji rade i one koji "lape".
- Mjerenje pojedinačnih performansi.
- Nezainteresiranost za dijeljenje znanja s drugima.

## **p s e u d o t i m**

Djelatnici poduzeca oblikuju timove na različite načine, te sa različitim ciljevima. Jedan od najzanimljivijih oblika timskog rada rezultat je infiltracije japanske menadžerske filozofije u području upravljanja kvalitetom u zapadnjaku praksu odlučivanja. Poduzeca koriste timski pristup da bi poboljšali proces donošenja odluka vezanih za kontinuirana poboljšanja radnih postupaka. Posao najčešće najbolje poznaju djelatnici koji ga rade. Poslodavci mogu mnogo toga postići aktivnim angažiranjem grupa djelatnika na analizi i pronalaženju prijedloga za poboljšanja postojećih procesa i radnih zadataka. Timovi koje formiraju poslodavci da bi poboljšali radne procese vezane za pojedine zadatke nazivaju se krugovima kvalitete.

### ***Krugovi kvalitete***



Krugovi kvalitete sastavljeni su najčešće od 6-12 posebno obučених djelatnika koji se sastaju redovito i kontinuirano (npr. jednom tjedno tijekom cijele godine), te diskutiraju probleme vezane uz njihovo područje rada i moguće prijedloge za poboljšanja.

## Karakteristike grupe

**Velicina grupe:** najčešće u rasponu 5-12 članova. Veće grupe su obično agresivnije u rješavanju problema, manje omogućavaju veću uskladenost članova grupe i podobnije su za konkretne akcije. S porastom grupe povećavaju se zahtjevi za vrijeme i pozornost vode; tolerancija je kritičnija, atmosfera je manje prijateljska; pravila i procedure postaju formaliziranije.

**Struktura uloga:** pokazuje položaj svakog člana grupe u procesu ostvarivanja njezinih ciljeva. Npr. neki članovi grupe preuzimaju ulogu poticatelja novih ideja, uskladvaca (usmjeravaju ponašanje prema ciljevima); istražitelja; procjenitelja; provoditelja, dovršitelja (prosudba, organizacija, razrada, provedba) i sl.

**Norme ponašanja:** norme su standardi ponašanja koje grupa prihvata, i njihovo podržavanje vrednuje nagradama ili sankcijama (ukoliko se ne poštuju). *Izvori nastanka normi su:* eksplicitni iskazi, kritični događaji, prva ponašanja, prošla iskustva. Da bi se ostalo u grupi potrebna je određena minimalna razina poštivanja normi. Grupne norme omogućavaju reguliranje ponašanja članova grupe, one predstavljaju nepisana pravila o tome što se u grupi smatra prihvatljivim a što neprihvatljivim ponašanjem, što se od članova grupe očekuje. One mogu imati pozitivne i negativne ili neutralne efekte na performance poduzeća. Pozitivan utjecaj imaju shvaćanja poput: uvijek pružiti maksimum; ne čini drugome ono što ne želiš da tebi netko učini. Negativan utjecaj mogu imati norme i shvaćanja poput: izvršenje usporavati i otežati da bi se povećala njegova važnost ili kompleksnost. Nikada ne ispuniti normu da je menadžment ne bi povećao. Stupanj prihvaćanja normi naziva se *konformizam*. Vrhunski i pozitivan utjecaj konformizma oko porasta postignuća dokumentiran je i tzv. Hawthorneovim efektom (spomenutim u poglavlju 2). Inzistiranje na suviše velikoj razini konformizma guši identitet članova grupe. Razvijanjem normi grupe osiguravaju stabilnost grupe i njezinu trajnost.

**Kohezija grupe:** stupanj lojalnosti i povjerenja članova prema grupi. *Koheziju potiče:* natjecanje između grupa, personalna privlačnost, povoljna procjena, sukladnost ciljeva. *Koheziju ograničava:* velicina grupe, nesukladnost ciljeva, natjecanje unutar grupe, dominacija i sl. Visoka razina kohezije može izazvati *efekt grupnog mišljenja*. Grupno mišljenje je potiskivanje ili ignoriranje svih ideja koje predstavljaju prijetnju grupnom konsenzusu ili jedinstvu grupe. Kohezija grupe otežana je u velikim grupama, pa se optimalnim brojem članova grupe smatra grupa od 5-6 članova.

**Vodstvo grupe:** podupire integraciju grupe, stimulira raspravu, kreira svijest o izazovima, unificira rješenja. U neformalnim grupama vode se pojavljuju spontano, u formalnim grupama vode su imenovani i postavljeni izvana

**Ciljevi grupe:** grupe imaju dva niza ciljeva: određene od strane menadžera i određene od strane grupe.

**Intragrupno ponašanje:** Postoji vjerojatnost unutrašnjih razmirica između članova grupe zbog planova, rasporeda, standarda.

**Intergrupno ponašanje:** sukobi između grupa pojavljuju se zbog ograničenih resursa, različite percepcije, nejasne komunikacije, različitih interesa itd.

## Što dovodi do neproductivnog ponašanja grupa ili timova?

Mnoge stvari mogu ugroziti timove ili ih učiniti neproductivnima. Signali neproductivnosti timova su sljedeći:

- ? Ciljevi nisu ostvareni, zadaci nisu obavljani
- ? Oprezna, komorna atmosfera i odsustvo komunikacije i rasprava unutar tima
- ? Neucinkoviti sastanci: dosadni, ne rezultiraju odlukama, ne rezultiraju entuzijazmom, poligon su za samopromociju jedne ili dvije osobe,
- ? Konflikti

Uobicajeni signal neproductivnosti tima je tzv. negativna sinergija. Performance grupe ljudi ponekad bivaju manje od zbroja pojedinačnih performanci članova tima. Izvrsna ilustracija negativne sinergije u timskom radu su seminarski timovi i seminarski radovi studenata. Uobicajeno je pri seminarskom radu umjesto nove kvalitete koja bi proizašla iz moždane snage dvije ili više osoba, dobiti završni uradak napisan sa «pola mozga». Zašto se to događa? Neki članovi tima mogu se osjećati zanemarenima ili neprihvaćenima; različiti članovi tima imaju različita shvaćanja koja mogu izazvati konflikt ili napetost; neki se članovi tima ponašaju superiorno, neki članovi osjećaju da posao nije pravedno ili ravnomjerno raspoređen i sl. Sve su ove pojave rezultat dubljih problema kao što su: neadekvatan stav prema grupnom radu, neadekvatno vodstvo grupe, nejasan fokus; nedovoljna motivacija ili sposobnost članova tima. U situacijama kada su grupe neformalne, te nema formalnih izvora moći i vodstva (takve su npr. studentske seminarske grupe) jedan od mehanizama regulacije ovakvih neproductivnih ponašanja je izolacija nekonstruktivnih članova grupe. U poduzecima menadžeri imaju širu paletu aktivnosti kojima se može povećati productivnost timova. Tablicom 7.4.1. sistematizirani su uobicajeni simptomi i mehanizmi rješavanja takvih timskih problema.

**Tablica 7.4.1. Zašto su timovi neproductivni**

Izvor neproductivnosti	Kako se ispoljava?	Kako ga riješiti?
Vodstvo	Nedostatak usmjerenosti, vizije, resursa za funkcioniranje grupe	Povećati resurse, olakšati rad, Povećati komunikaciju Promijeniti vodu
Fokus	Nedostatak jasnih i razumljivih uputa o svrsi postojanja tima; zadacima ulogama, ciljevima	Identificirati ciljeve, Pojasniti zadatke Otvoriti kanale za razmjenu informacija Pojasniti uloge članova grupe Utemeljiti redovite sastanke
Motivacija i sposobnost	Nedostatak kritičnih vještina, znanja, volje	Timove popuniti pravim članovima Osigurati trening za timski rad Utemeljiti plan za individualni razvoj Redovito vrednovati timsku efikasnost

Uobicajene uloge clanova grupe moguće je podijeliti na tri vrste uloga: uloge orijentirane odnosima potpore, zadacima i ciljevima, te uloge orijentirane pojedincima.

Poželjno je da se članovi grupe usmjere na preuzimanje neke konkretne uloge iz segmenta poticanja ili orijentiranosti zadacima i ciljevima. Jedan član se orijentira na prikupljanje statističkih podataka i činjenica, drugi se zadužuje za kritički osvrt na te činjenice, treći na sintezu prikupljenih činjenica, četvrti za stabilizaciju potencijalnih napetosti i sl. Nepoželjno je u grupnom radu stalno nositi crni šešir i biti izvor destrukcije, samopromocije, te negativne energije.

### **Uloge članova grupe**

<b>Uloge orijentirane odnosima (potpora i poticanje)</b>	<b>Uloge orijentirane zadacima (ciljevima)</b>	<b>Uloge orijentirane pojedincu (egocentrizam)</b>
<b>Harmonizers:</b> umanjuje napetosti i konflikte	<b>Initiators:</b> osigurava nove ideje o tome kako napredovati	<b>Blockers:</b> tvrdoglavost, i negativan stav
<b>Gatekeepers:</b> uključivanje drugih u diskusiju	<b>Information seekers:</b> pronalazi činjenice, podatke, neophodne za rješenje problema	<b>Recognition Seekers:</b> samopromocija
<b>Compromisers:</b> podiže grupnu harmoniju	<b>Information Providers:</b> Osigura točne podatke i činjenice	<b>Dominators:</b> manipuliranje, ili potcinjavanje da bi se ostvarilo poželjno stanje
<b>Expeditors:</b> predlaže načine boljeg poslovanja	<b>Coordinators:</b> Integrira činjenice, ideje i mišljenja	<b>Avoiders:</b> Izoliranost od ostatka grupe
	<b>Energizers:</b> osigurava poticaje za akciju	

### **Kako voditi tim (kako biti član produktivnog tima)?**

1. Izabrati odgovarajuće članove tima, prema vještinama i raznovrsnosti. Članovi tima trebaju imati komplementarne vještine i znanja.
2. Postaviti okvir unutar kojeg će članovi tima raditi. Dogovoriti zadatke, odgovornost, rokove.
3. Razmjenjivati informacije. Potaknuti sudjelovanje u odlučivanju. Postavljati pitanja: Što misle ostali članovi? Tko bi mogao preuzeti ...?
4. Unutar ograničenja o kojima je postignut sporazum osnažiti članove tima. Ponuditi pomoć i savjet.
5. Pokazati standarde ponašanja koje se očekuju od svih članova tima. Osobnim ponašanjem biti primjer pozitivnog pristupa i timskih vrijednosti.
6. Zaštititi se od vanjskog ometanja. Naci prostor i vrijeme u kojem grupa može raditi neometana od drugih.

Grupe imaju veoma složenu dinamiku. Formiranje grupe od strane menadžmenta nije garancija da će grupa prvog radnog dana početi funkcionirati kao grupa ili kao tim. Grupno produktivno funkcioniranje je proces koji se može podijeliti na 4 faze, od kojih svaka zahtijeva određeno vrijeme, te je stoga važno voditi računa o tome kada se grupa mora formirati da bi joj se osiguralo vremensko razdoblje neophodno za izgradnju grupne dinamike.

## Faze grupne dinamike

**1. Formiranje:** testiranje prihvatljivosti međuljudskih odnosa između članova grupe i zavisnost potencijalnih članova grupe. Timu je potrebno vrijeme da bi izgradili komunikacijske kanale, naučili raditi kao tim. Trening je često neophodan u ovoj fazi. Ponekad je jednostavnije posao obaviti samostalno, a ne timski, što ujedno potvrđuje značaj poznavanja timske dinamike.

**2. Traženje, preispitivanje:** unutargrupni sukobi zbog strukturiranja grupe ili osporavanja izbora vode ili uloga. Ovo je vrijeme u kojem je uobičajena situacija zbunjenost, napetost oko strukture i odnosa u timu. Početni entuzijizam je potrošen, zadaci pritišću, članovi gube korak sa obavezama, jednostavnije se čini slijediti uobičajeno nego tražiti novo.

**3. Normiranje:** stvaranje grupne kohezije, što znači da članovi počinju shvaćati svoju ulogu i ulogu drugih u grupi. Ovo je ujedno i faza u kojoj svaki član tima jasno vidi i prihvata odgovornost za ukupne performance tima. Ovu fazu karakterizira kooperativnost, međusobna potpora i odgovornost svih članova tima.

**4. Unapređenje:** grupa se počinje usmjeravati na stvarne probleme, članstvo ozakonjuje prihvacene uloge, napori grupe fokusirani su na ostvarenje ciljeva.

### Faze grupne dinamike

Faze:	formiranje (I)	traženje (II)	normiranje (III)	unapređivanje (IV)
Odnosi između članova	Nepovjerenje  Suzdržanost	Otvorena komunikacija  & Upoznavanje	Kohezivnost  Kooperacija	Sankcije  Razumijevanje statusa
Rješavanje zadatka	Potraga za ciljevima	Utvrđivanje uloga  Dodjela zadataka	Pomaganje  Dijeljenje informacija	Sposobnosti i vještine u potpunosti korištene  Rješavanje problema
Razina zrelosti: Niska				Visoka

R. Sayles and G. Strauss, *Human Behavior in Organizations*  
(Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc., 1966).

Neke grupe nikada ne dosegnu visoku zrelost, no većina grupa je čak i kada dosegnu potrebnu zrelost podložna rasplinjavanju kohezije i entuzijazma. Stoga organizacije moraju aktivno graditi organizacijsku filozofiju, strukturu, sisteme, politike i vještine djelatnika koje će podupirati i olakšavati grupnu dinamiku.



## Interpersonalni i intergrupni sukobi

Sukobi ili konflikti su ucestala pojava, no njihovo guranje pod tepih u uvjerenju da ce se razriješi sami od sebe ponekad može biti opasno. Grupe u kojima nikada ne dolazi do suceljavanja i konflikta postaju apaticne, staticne, nekreativne i neinovativne. Ponekad su konflikti uvjetovani strukturno kroz međuzavisnost i konkurenciju organizacijskih odjela. Takve je konflikte moguće rješavati razmjenom osoblja, minimiziranjem međuovisnosti, pojačavanjem resursa i sl. organizacijskim rješenjima. Interpersonalni konflikti su konflikti između pojedinih osoba.

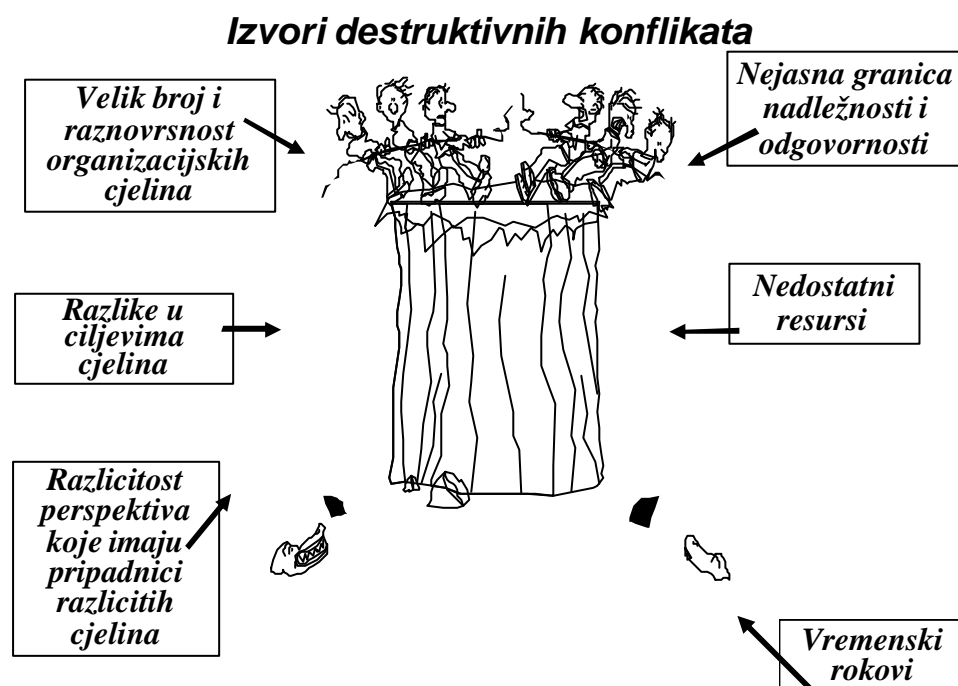
Sukobi su poželjni u onoj mjeri u kojoj poticu bržu adaptaciju na promjene u okolini, stimuliraju nove ideje i napredak. Nepoželjni su ukoliko otežavaju koordinaciju, ispreplitanje aktivnosti i kaos.

**Tehnike rješavanja intergrupnih konflikata:** rješavanje problema, superordiniranje ciljeva, ekspanzija resursa, izbjegavanje, izgladivanje, kompromis, autoritarni nalozi, alterniranje ljudi, strukture, identifikacija zajednickog protivnika

**Tehnike simuliranja intergrupnih konflikata:** komuniciranje, ukljucivanje vanjskih osoba u grupu, alterniranje strukture, stimuliranje natjecanja.

Slika 7.4.1. prikazuje uobicajene izvore organizacijskih konflikta.

Slika 7.4.1.

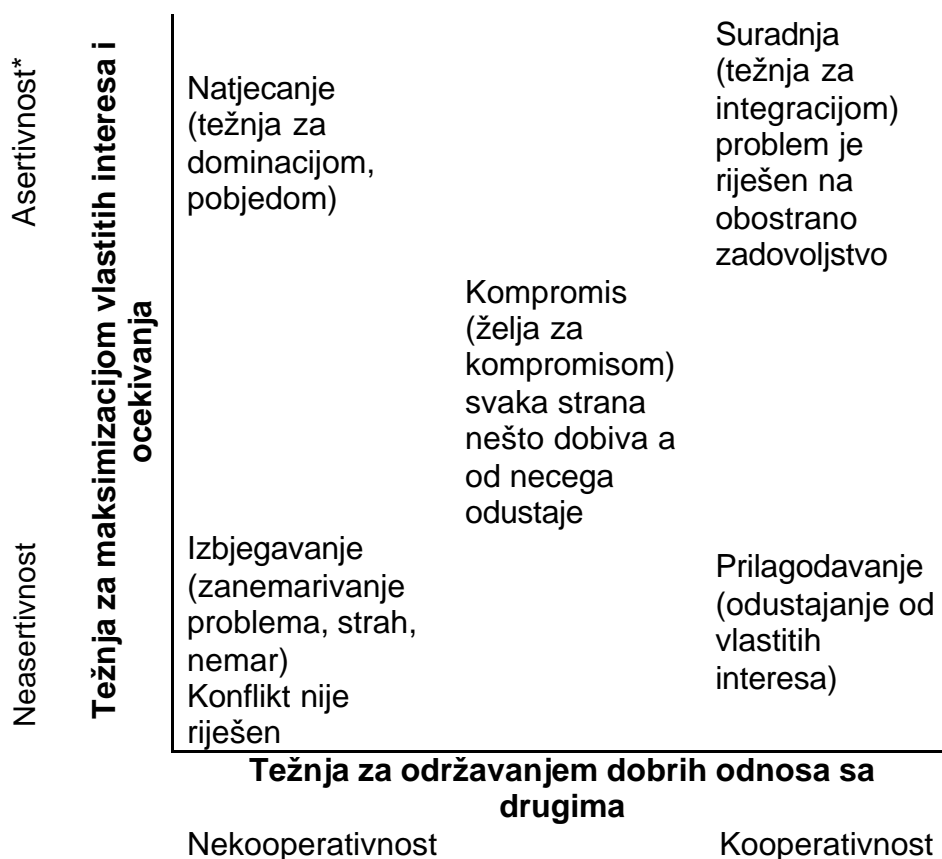


Izvori interpersonalnih konflikta mogu biti brojni. Istraživanjima je identificirano pet razlicitih pristupa rješavanju problema. Važno je pri tome istaknuti da ljudi simultano ili sukcesivno mogu koristiti razlicite pristupe rješavanju problema. Jedan od najcešćih modela rješavanja problema identificira orijentaciju na nesukobljavanje i orijentaciju na rješenje u skladu sa osobnim očekivanjima kao temeljne varijable pristupa problemima. Prema ovom modelu reakcija na konflikt, zasnovana je na brizi

za kvalitetu odnosa sa drugim ljudima, te brizi za osobni rezultat, korist i ucinak. Ove dvije varijable stvaraju matricu pet pristupa rješenju problema:

1. natjecanje: osoba pokušava postići svoj cilj i zadovoljiti osobne interese, bez obzira na posljedice za druge strane u konfliktu
2. suradnja: sve sukobljene strane nastoje postići rješenje prihvatljivo svima, rješenje koje maksimira osobne rezultate, te ne ugrožava odnose sa drugim osobama u konfliktu
3. kompromis: osobe u sukobu postižu sporazum u kojem je svaka strana od nečega odustala
4. prilagodba: osoba je sklona odustati od svojih interesa, te interese drugih staviti iznad vlastitih da bi održala istu kvalitetu odnosa sa drugim osobama
5. izbjegavanje: osoba se povlaci ili izbjegava, potiskuje sukob. Postoji indiferentnost ili želja da se izbjegne otvoreno iskazivanje neslaganja.

#### Slika 7.4.2. Stilovi upravljanja konfliktom



\*Asertivnost oznacava izražavanje svojih potreba, želja, mišljenja, osjećaja i uvjerenja na izravan nacin. Ono isključuje pasivnost u ponašanju.

Ljudi rijetko kada prakticiraju samo jedan od stilova rješavanja konflikta. Nije dobro oslanjati se uvijek na isti nacin rješavanja problema. Uobicajeno je razlicito reagiranje u npr. obiteljskim nesuglasticama, prijateljskim nesuglasticama i poslovnim nesuglasticama. Važno je istaknuti da neki oblici upravljanja konfliktom ukoliko postaju isključivi mogu imati negativne posljedice za kvalitetu npr. poslovnog života.

Djelatnici koji stalno izbjegavaju suocavanje i postignuce svojih ciljeva na uštrb kvalitete odnosa sa kolegama u poduzeću mogu osjecati nezadovoljstvo, nemotiviranost, iscrpljenost. Suradnja i kompromis najprikladniji su za većinu problema na poslu, a natjecanje, izbjegavanje i prilagodba mogu biti korisni ukoliko se koriste kao privremena rješenja. U rješavanju konflikta poželjno je kombinirati stilove ovisno o situaciji. Stoga je u nastavku navedeno nekoliko tipičnih situacija u kojima pojedini pristup rješavanja problema može biti koristan.

**Tablica 7.4.2. Pristup rješavanja problema prilagođen situaciji**

<b>Pristup</b>	<b>Situacije</b>
Natjecanje	Kada je situacija kritična pa je neophodno brzo i odlučno reagirati
	Kada je potrebno provesti nepopularne mjere
	Kada je pitanje od vitalnog značaja za pojedinca ili organizaciju
	Kada ispred sebe imate ljude koji žele izvuci korist iz svog (problematicnog) ponašanja
Suradnja	Kada su pitanja suviše važna da bi se pravio kompromis
	Kada želite dobiti uvid u različita mišljenja
	Kada želite da svi prihvate neku odluku da bi njeno provođenje bilo efikasnije
	Kada želite razriješiti napetosti
	Kada je vaš cilj učenje
Kompromis	Kada su ciljevi važni, ali bi uporaba energičnijih rješenja imala negativne posljedice
	Kada su obje strane jednako mocne, a imaju međusobno isključive ciljeve
	Kada je potrebno privremeno rješenje složenih pitanja koja ne mogu odmah biti riješena
	Kada je potrebno doći do rješenja pod vremenskim pritiskom
	Kao pomoć u slučaju kada su suradnja ili kompeticija bili neuspješni
Prilagodba	Kada shvatite da nemate pravo: pokažite da ste razumni i spremni saslušati bolje mišljenje
	Kada su pitanja drugima mnogo važnija.
	Kada želite steci «kredit» koji će vam kasnije biti koristan
	Kada želite minimizirati gubitak u situaciji u kojoj ste pobijedili ili već gubite
	Kada je stabilnost odnosa od posebnog značaja
Izbjegavanje	Kada je pitanje beznačajno ili imate važnijeg posla
	Kada su obje strane u konfliktu pretjerano emocionalno reagirale
	Kada bi razrješenje moglo donijeti više štete nego koristi
	Kada je potrebno potražiti dodatne informacije prije donošenja odluke
	Kada drugi mogu uspješnije riješiti konflikt
	Kada je problem samo simptom nekog drugog problema
Izvor	Rijavec, M: Uspješan menadžer, MEP Consult, Zagreb, 1995. str. 95.

U nastavku je jedan od testova kojim možete vrednovati svoj pristup rješavanju problema.

Oznacite koliko često je prisutno svako od navedenih ponašanja u situacijama kada se ne slažete s nečim.

**Tablica 7.4.3. Test**

Izjava	Cesto	Ponekad	Rijetko
1. Ne povlačim se već tražim pojašnjenje onoga u čemu se moj stav razlikuje od stava druge osobe, ne namećem svoj stav prije nego istražim tudi.			
2. Otvoreno kažem da se ne slažem, te potaknem diskusiju.			
3. Tražim rješenje koje će biti obostrano zadovoljavajuće			
4. Potrudim se reći što mislim, te čuti što druga osoba misli.			
5. Primjerom pokazujem da treba naći sredinu u sukobu.			
6. Priznajem da možda griješim, radije nego da se svadam i objašnjavam.			
7. Prati me reputacija osobe koja je sklona izaci u susret.			
8. Obično kažem tek pola od onoga što stvarno mislim.			
9. Radije odustajem nego li pokušavam promijeniti tuđe mišljenje.			
10. Otklanjam kontroverzne aspekte.			
11. Radije se složim oko nečega nego li inzistiram na vlastitom viđenju.			
12. Povlačim se čim primjetim da je osoba postala suviše emocionalna u vezi sa problemom.			
13. Nastojim uvjeriti osobu u ispravnost mojih stavova.			
14. Nastojim pobijediti, bez obzira na okolnosti.			
15. Nikad ne uzmicem.			
16. Radije nastojim pobijediti, nego pristati na kompromis.			
<b>Rješenja</b>			
Za svaki odgovor «Cesto» dodajte 5 bodova; za «ponekad» 3; a «rijetko» 1 bod. Zbrojite bodove za četiri odvojena seta izjava:			
Set A: izjave 13-16 SET B: izjave 9-12 Set C: izjave 5-8 Set D: izjave 1-4			

Interpretacija zbroja bodova Preko 17 bodova: visoka zastupljenost; 8-16 bodova: umjerenu zastupljenost 0-7: niska zastupljenost			
U slijedecim stilovima rješavanja problema			
A – natjecanje (Ja dobivam, drugi gube)			
B – prilagodba (Ja gubim, drugi dobivaju)			
C – Kompromis (Svaka osoba nešto dobiva a nešto gubi)			
D – Suradnja (Ja dobivam, drugi dobivaju)			
Izvor: Dessler, G: Management, Pearson, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2004, str-216.			

## 8. Kontrola

### Pojam kontrole

**Kontrola** je funkcija upravljanja i predstavlja mjerenje i korekciju aktivnosti, s ciljem ispunjenja organizacijskih ciljeva. Kontrola je skup aktivnosti kojima poslovni sustavi osiguravaju ispunjenje očekivanog i postizanje rezultata. Kontrola je u uskoj vezi sa planiranjem. Odgovornost izvršenja funkcije kontrole leži na svim menadžerima neovisno o razini na kojoj se nalaze. Svi su menadžeri (pa i operacijski) odgovorni za ostvarivanje planova, te je stoga kontrola bitan sastojak posla svake menadžerske razine. Kontrola ima također i značajan utjecaj na motivaciju i ponašanje timova. Ona je proces (vođenja aktivnosti prema planu) i rezultat (proizvodnje prema standardu), te u tom smislu obuhvaća sve aktivnosti koje poduzima menadžer s ciljem osiguranja stvarnih performanci onima koje su planirane ili očekivane.

### Sustavi kontrole

U najopćenitijem smislu riječi sustav kontrole podrazumijeva postavljanje ciljeva, mjerenje postignuća i poduzimanje korektivnih akcija.

Takav osnovni model sustava kontrole neovisan je o tipu ili mjestu ili objektu kontrole, iako ga nije na svim mjestima jednako lako ostvariti.

*Sustav kontrole podrazumijeva:*

- 1) Procjenu postojeće performance;
- 2) Usporedbu ostvarene performance sa ciljevima;
- 3) Poduzimanje korektivnih aktivnosti vezanih uz identificirana odstupanja ostvarenog u odnosu na planirano.

U praksi ovakav je jednostavan model izložen nizu otežavajućih okolnosti:

1. Postojeće performance su ponekad veoma složene i detaljističke, te na taj način nekontrolabilne. Praćenje postojeće performance u prevelikom broju detalja je ili preskupo ili vremenski prezahtjevno. Stoga se umjesto postojećih performanci identificiraju samo određeni pokazatelji postojeće performance. Ti se pokazatelji nazivaju ključnim faktorima uspjeha a kontroliranjem njih poslovni sustav dobiva informacije o tome koliko je učinkovit. Primjeri nekih agregatnih ključnih čimbenika uspjeha ili kriterija učinkovitosti predstavljeni su tablicom 8.1.

**Tablica 8.1.**

Područje kontrole	Pokazatelj	Standard /Cilj
kvaliteta	Broj neispravnih proizvoda po obracunskom razdoblju	Ne više od npr. 10 kom
kvantiteta	Broj proizvoda po smjeni	14 kom po smjeni
pravovremenost	Broj izvještaja o prodaji predanih na vrijeme	90% izvještaja predano na vrijeme
novčane stavke	% devijacija u	Ne tolerirati

	odnosu na proracun	prekoracenje proracunskih izdataka preko 5%.
--	-----------------------	---

2. Poslovni sustavi usporedbom kritičnih pokazatelja uspjeha u pojedinoj domeni dobivaju informaciju o tome postoji li jaz i koliko je? Ukoliko je riječ o mikro odstupanjima poslovni sustavi najčešće ne reagiraju, no ukoliko su mikro odstupanja ucestala, ili dugotrajna ili u narastanju poslovni sustavi razvijaju mehanizme reakcije – odnosno korekcije.
3. Korektivne akcije mogu biti:
  - 1) modifikacija očekivanja (ciljeva, standarda)
  - 2) poboljšanje resursa, poboljšanje strukture, promjena vodstva i motivacije
  - 3) preoblikovanje planova, strategije

### Dizajniranje sustava kontrole uključuje:

**Postavljanje pokazatelja – identifikacija standarda** – Standardi ili pokazatelji su izabrani kriteriji učinkovitosti. Oni definiraju donje granice efikasnosti ili očekivanja od izvršenja aktivnosti i identificirani su kao točke u procesu u kojima je moguće bez nadziranja svakog koraka u procesu primiti signal o odvijanju pojedine aktivnosti.

**Mjerenje učinkovitosti.** Ako su pokazatelji pravilno odabrani procjena stvarne ili očekivane učinkovitosti je jednostavna. Ipak postoje aktivnosti za koje je lakše stvoriti odgovarajuće pokazatelje (npr. radnici u proizvodnji), kao i aktivnosti koje je teško izmjeriti (umni rad). Što su poslovi udaljeniji od pokretne vrpce, prodavaonice ili racunala, njihova je kontrola složenija i značajnija.

**Korekcija odstupanja:** odstupanja se mogu ispraviti preoblikovanjem planova, modifikacijom ciljeva, preraspodjelom zadataka i obveza; boljim izborom suradnika, i sl.

### Zašto je potrebna kontrola?

Kontrola je neophodna iako često nosi negativne reakcije onih koji se osjete kontroliranim. No kontrola ostvaruje niz koristi. Ona je:

- 1) pomoć pri preživljavanju u uvjetima promjene
- 2) pomoć poduzecu za preživljavanje u uvjetima ubrzavanja životnih ciklusa
- 3) oblik ograničavanja kompliciranja grešaka
- 4) pomoć u minimalizaciji troškova

### Proces kontroliranja

Kontroliranje je proces koji utvrđuje na koji se način ispunjavaju ciljevi. Neispunjavanje ciljeva može biti posljedica:

- a) neodgovarajućeg ponašanja djelatnika ili menadžera (nekompetentnost, rasipnost, zanemarivanje pravila i procedura)
- b) nerealnosti ili neostvarivosti planova

Stoga je poduzimanje korektivnih akcija moguće u tri pravca: identifikacije izvora i uklanjanja uzroka odstupanja (bilo u segmentu vodenja, motiviranja ili u segmentu upravljanja resursima;) ili korekcije planova, strategija ili postavljenih ciljeva.

**Elementi procesa kontrole su:**

1) *Uspostavljanje standarda i metoda za mjerenje performanse.* Ciljevi su kvantitativni i vremenski određeni.

2) *Mjerenje performansi:* repetitivan proces kojim se mjeri stvarno izvršenje planiranih identificiranih aktivnosti.

3) *Usporedba performanse i standarda:* usporedba da li su dobiveni ili ostvareni rezultati identični ciljanim tj. prethodno identificiranim standardima.

4) *Vrednovanje performansi i korekcija:* ukoliko ostvareni rezultati ne zadovoljavaju standarde, poduzimaju se korektivne aktivnosti.

## **Kriteriji efektivne kontrole u poduzeću**

- 1) *Povezanost za željenim rezultatima* (prihvatljiva standardizacija performansi)
- 2) *Orijentacija na budućnost* (usklađenost razvojne i kratkoročne politike)
- 3) *Konzistentnost* (strategije, planovi i programi se moraju međusobno podupirati a sredstva i ciljevi sinkronizirati.)
- 4) *Uskladenost s uvjetima u okolini poduzeća*
- 5) *Integralnost* (identificira strateške ciljeve, inpute, izvore, i satnicu njihovih ulazaka, outpute, redoslijed aktivnosti, povratne veze, odgovarajuće podržavajuće aktivnosti, standarde mjerenja)
- 6) *Objektivnost* (nepriistranosti u odnosu na predmet kontrole)
- 7) *Kompletnost* (obuhvat željenih ponašanja i rezultata u poduzeću)
- 8) *Pravovremenost* (mora osigurati informacije na vrijeme)
- 9) *Prihvatljivost* (zaposleni je prihvaćaju)

## **Doprinos kontrole**

Bez kontrole poduzeće nije u mogućnosti brzo reagirati te stoga propušta prilike i biva sve neuspješnije. Kontrola je to bolja što je više u stanju anticipirati događaje. Doprinos kontrole sastoji se u:

- ? Određivanju točnosti pretpostavki na kojim se formulira strategija
- ? Potvrđivanju efektivnosti strategije i usklađenosti sa ciljevima, resursima i raspoloživim vremenom
- ? Osiguravanju funkcioniranja poduzeća po planu i očekivanim rezultatima
- ? Osiguravanju podataka za vrednovanje performanci
- ? Unapređenju organizacijskog učenja



## Posljedice loše kontrole

- Nefleksibilnost
- Propuštanje prilika
- Demotivacija
- Destimulacija kreativnosti, inovativnosti i poduzetništva

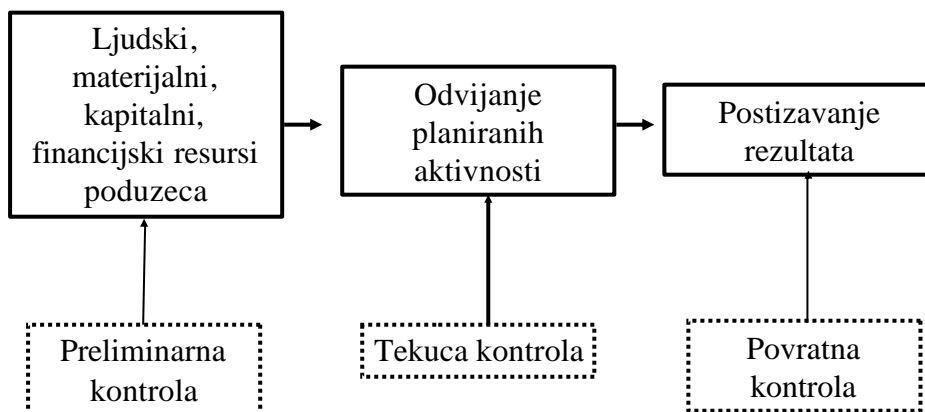
## Zašto kontrolni sustavi propadaju

- Preopširno definirani ciljevi
- Opsjednutost procedurom
- Nedostatna informacijska osnova
- Nekontrolabilnost centara odgovornosti
- Disfunkcionalna organizacijska politika

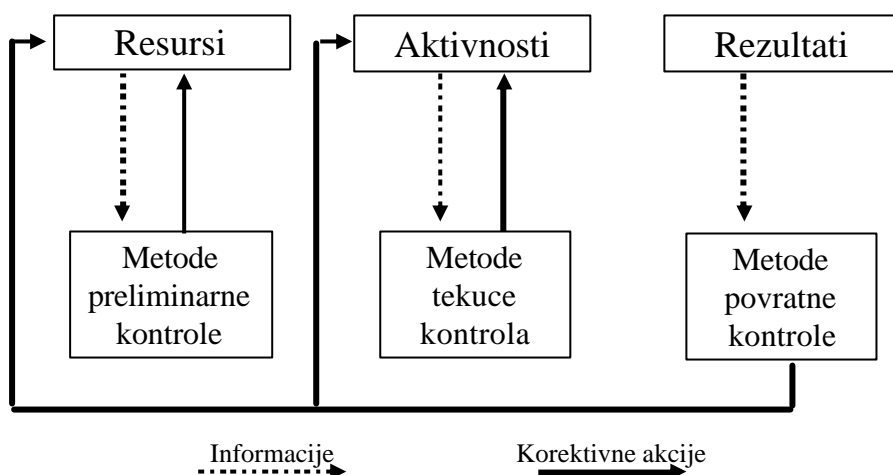
## Oblici kontrole

Postoji nekoliko temeljnih podjela sustava kontrole. Jedan od kriterija razlikovanja kontrolnih postupaka je prema usmjerenosti ili predmetu kontroliranja. S obzirom na taj kriterij razlikujemo: preliminarnu, tekucu, te povratnu kontrolu.

### ***Funkcija kontrole***



### Tri tipa kontrole prema fokusu korektivnih aktivnosti



### Tipovi kontrole i tehnike

Tip kontrole	Tehnike kontrole
Preliminarna	<i>Izbor i smještaj kadrovsko popunjavanje kontrola materijala financijski proracun proracun opreme</i>
Tekuća kontrola	<i>Usmjeravanje Analiza financijskih dokumentata Standardi i procedure troškova Vrednovanje performanci zaposlenika</i>

### Preliminarna kontrola

Orijentirana je na sprecavanje odstupanja u kvaliteti i kolicini resursa koje je potrebno staviti u organizacijske aktivnosti. Ljudski resursi moraju imati odgovarajuca znanja i vještine, materijali moraju imati odredenu kvalitetu i biti raspoloživi u pravo vrijeme na pravim mjestima. Funkcioniranje se može odvijati samo ukoliko postoji prostor i odgovarajuca kapitalna oprema....

**Ljudski resursi:** izbor djelatnika mora biti takav da izabere vještine i osobne karakteristike djelatnika sa zahtjevima posla. Organizacije takoder moraju obratiti pozornost na balansiranje individualnih i organizacijskih potreba, vještina, sposobnosti i stavova.

**Materijali:** statisticka analiza kontrole kvalitete ulaznih materijala i sirovina, kontrola zaliha, kontrola uzoraka gotovih proizvoda.

**Kapitalna sredstva:** kontrolom se mora osigurati sposobnost zamjene dotrajalog kapitalnog sredstva novim te se stoga koriste razliciti amortizacijski obracuni, a kao kriterij izbora nove opreme može poslužiti i stopa povrata na investirano.

**Financijski resursi:** osnovni oblik osiguranja da ce poslovni sustav moci kupiti materijale, opremu i sve potrebno za tekucu proizvodnju je sastavljanje proracuna. Proracunom se preliminarno određuje sve potrebno za određeni obujam poslovne aktivnosti i anticipira tijek poslovanja nakon što se kupe materijali, proizvede, proda, i naplati roba.

## **Tekuca kontrola**

Tekuca kontrola prati tijek operacija i obuhvaca usmjeravanje rada uputama, instrukcijama, i sl. Aktivnosti koje obuhvaca variraju sa tipom posla koji se nadzire. Usmjeravanje je ipak najviše zastupljeno na razini operativnog menadžmenta, kao instruktaza i nadzor podređenih operativnih djelatnika. Kako se povećavaju odgovornosti menadžera tako važnost ove funkcije opada, a neke druge dobivaju na znacenju.

## **Feedback kontrola- Naknadna kontrola**

Znacajan oblik kontrole je kontrola rezultata poslovanja.

### **Sistemi kontrole su:**

1) *Izvanorganizacijska kontrola:* tržišna cijena dionica, stopa povrata kapitala, transferne cijene;

2) *Organizacijska kontrola:* pravila i procedure; budžeti; standardi; interni sistem organizacijski normi i vrijednosti ponašanja grupa

Kontrola rezultata može se izvoditi na individualnoj, funkcijskoj, divizijskoj i korporacijskoj razini.

Najuspješnija poduzeca svoje kontrolne sustave vezuju za specificne indikatore kojima mjere i standardiziraju svoje poslovanje. To najčešće podrazumijeva identificiranje 15-20 kriterija koji se nadzire i prati, ali ti kriteriji su usko vezani za ciljeve i podržavaju njihovo ostvarenje. Primjeri izbora kritičnih tocaka nadzora, ili pokazatelja kontrole predstavljeni su u nastavku.

### Kritične nadzorne točke i pokazatelji kontrole

Proizvodnja	Marketing	Kadrovi	Financije
Kvaliteta Kolicina Troškovi Individualne performanse djelatnika	Obujam prodaje Troškovi prodaje Troškovi propagande Ucinak prodajnog osoblja	Radni odnosi Fluktuacija Odsustva	Kapitalni izdaci Zalihe Tijek novca

- Kritične nadzorne točke i pokazatelji kontrole su oni aspekti poslovanja koji moraju funkcionirati da bi cijelo poduzeće ili odjel funkcionirao. Identificirane signifikantne točke nadzora zatim mogu biti detaljnije razradene i pretvorene u pokazatelje u fizickim jedinicama, troškovima, ciljevima, materijalima, i sl.

Tehnike	Standardi	Informacije	Korektivne akcije
1. Opis posla	Specifikacija posla: vještine, iskustvo, obrazovanje	testiranja, preporuke, životopis	Zapošljavanje/ odbijanje; dopunska obuka
2. Izbor	Specifikacija posla - vještine, iskustvo, obrazovanje.	testiranja, preporuke, životopis	Dodjela zadatka; dopunska obuka
3. Kontrola materijala	% materijala izvan tolerantnih granica iskoristivosti	Uzorci inputa	Prihvat, odbacivanje ponovno testiranje
4. Proracun opreme	Razdoblje otplate, stopa amortizacije	Projekcija troškova, prihoda i iskorištenosti kapaciteta	Prihvatanje ili odbacivanje
5. Financijski proracun	Zahtjevi koji proizlaze iz planiranih financijskih dokumenata: bilanca, cash flow; dobit	Projekcije troškova, prihoda	Prihvatanje, odbacivanje, promjena stavki

Tehnike	Standardi	Informacije	Korektivne akcije
6. Usmjeravanje	Ocekivani rezultati obavljanja posla	Planovi i specifikacija posla	Promjena opisa ili plana; obuka; otpuštanje djelatnika
7. Analiza financijskih dokumenata	Iskustvena pravila; procjene za djelatnost ili granu	Bilanca stanja; Izvještaj o dobiti	Promjena inputa, promjena smjera
8. Analiza troškova	Standardi iz analize vremena/uporabe	Racunovodstvo troškova	Revizija inputa, revizija smjera
9. Kontrola kvalitete	% škart proizvoda u skladu sa tolerancijom tržišta	Uzorci gotovih proizvoda	Revizija inputa, promjena uputa
10. Vrednovanje performanci djelatnika	Kriteriji vrednovanja posla	Nadzor; izvještaji o ucincima	Zadržavanje, premještanje djelatnika; promjena posla

## 8.1. Financijska kontrola

Financijska analiza i kontrola služi poduzeću za identifikaciju uspješnosti i identifikaciju izvora osnovnih problema koji se pojavljuju unutar poduzeća (spor obrt zaliha ili preveliki troškovi materijala). Kontrolom i analizom financijskih izvještaja služe se investitori (banke, investicijski fondovi, ulagaci, dionici) u kreiranju svojih investicijskih odluka.

**Financijska izvješća** mogu identificirati razinu očekivanih rezultata i načina alokacije tih rezultata (te poslužiti kao svojevrsan plan) – npr. *budžet – proračun*; ili oslikavaju prioritete i očekivanja organizacije kroz nabavku ili alokaciju kapitala. Osim toga one daju podatke o strukturi kapitala, zahtjevima u tijeku novca kroz poduzeće, politici plaća ili kreditiranju poduzeća.

**Najvažnije metode i tehnike financijske kontrole su:**

1. Budžetska kontrola
2. Financijski izvještaji
3. Upravljanje gotovinom
4. Financijski indikatori

Pravilno složeni i analizirani financijski dokumenti su istovremeno i proračun i sistem ranog upozoravanja i pokretaci rješenja. Ako se ne upotrebljavaju oni su beskorisni. Ako se rabe nepravilno oni su opasni. Financijski izvještaji ne moraju biti jako detaljni, ali moraju biti redoviti. Oni trebaju opisivati poslovanje.

Analiza odnosa između financijskih pokazatelja vrši se *horizontalno* i *vertikalno*.

**Vertikalna analiza** vrednuje svaku financijsku stavku kao udjel u nekoj skupnoj financijskoj stavci, odnosno prema necemu što je uzeto kao baza usporedbe: npr. prodaja ili kapital (aktiva poduzeća) i sl. Vertikalnom analizom ulazi se u pitanje strukture poslovanja u jednom vremenskom trenutku.

**Horizontalna analiza** osigurava uvid u promjene istih stavki tijekom vremena: u dva ili više različitih vremenskih trenutaka u smislu otkrivanja porasta, stabilnosti ili pada stavke, te je naročito korisna u identifikaciji opće tendencije poslovanja – trenda poslovanja. Doduše, to znači učenje na temelju povijesnih pokazatelja koji ne moraju uvijek biti dobra osnova za kreiranje budućnosti. Povijesni podaci nude provjerene informacije što intuicija ne nudi, što odgovara menadžerima koji nisu skloni riziku, eksperimentu i intuitivnom donošenju odluka.

Financijski pokazatelji se najčešće daju u apsolutnim vrijednosnim iznosima. Pažljivo i mudro interpretiranje takvih podataka zahtijeva da se vodi računa o razlici između nominalnih apsolutnih iznosa i realnih iznosa u uvjetima jako izraženih inflacijskih utjecaja ili deflacijskih utjecaja. Osim toga čak i pročišćeni podaci sami za sebe ne mogu ponuditi kvalitetnu interpretaciju ukoliko nisu komparirani sa industrijskim prosjekom, konkurentima, prošlim poslovanjem, standardima i sl.

## Tehnike i metode financijske kontrole

**Budžetska kontrola** je proces izražavanja niza planiranih aktivnosti u numerickim izrazima, a budžet je često interpretiran kao numericki opis ili plan poslovanja.

**Financijski izvještaji** su iskazi nekih aspekata financijskih prilika u poduzeću a iskazuju se kroz bilancu i izvještaj o dobiti. Bilanca govori o tome koliko poduzeće vrijedi u određenom trenutku. Izvještaj o planiranoj dobiti/gubitku mjeri ekonomsku uspješnost poduzeća, odnosno govori o tome koliko je poduzeće profitabilno.

Bilanca oslikava vrijednost poduzeća u određenom trenutku. Sastoji se od popisa imovine (aktiva) izvora imovine (obveze i vlasnička glavnica (uloga)). Imovina predstavlja realne stvarne inpute u poslovanje cijom će uporabom poduzeće generirati prihode. Oni su pod pravnom kontrolom poduzeća. Vrijednost imovine izražava se u nabavnoj vrijednosti. U imovini poduzeća ne navede se inputi kojima je nemoguće identificirati objektivnu novčanu vrijednost (zaposleni, superiorna lokacija, kupci, reputacija). Pasiva obuhvaća dugoročne i kratkoročne obveze poduzeća. Vlasnički ulog označava sredstva koja je vlasnik uložio u biznis, tj. ukupnu vrijednost koju je uložio ili reinvestirao. Ulog može biti direktan (vrijednost uloga u opremu, ili za obrtna sredstva - na početku poslovanja); ili indirektan (putem zadržavanja dijela profita u poslovanju (tzv. akumulirana ili zadržana dobit)).

Racun dobiti evidentira primitke i troškove iz profitno orijentiranih aktivnosti poduzeća. Ako je posao profitabilan primitci su veći od izdataka i neto vrijednost imovine poduzeća se povećava. Racun dobiti omogućuje uvid u način na koji poduzeće generira novu vrijednost (dobit). On je mjerilo vitalnosti poduzeća, mjerilo njegove sposobnosti da uložena sredstva oploduje i generira novu vrijednost.

**Izvještaj o protoku novca** mjeri likvidnost poduzeća i sposobnost plaćanja obveza po dospijeću. On pomaže upravljati gotovinom i omogućuje njezino bolje korištenje. Tijek novca evidentira kako poduzeće generira ili troši svoj novac. On predstavlja detaljni prikaz novčanih transakcija koje proizlaze iz:

- ✍ Operacija (dobit ili gubitak)
- ✍ Investicija (kupovine ili prodaje opreme, nekretnina)
- ✍ Financiranje (dionice, dividende).

Tijek novca smatra se najobjektivnijim pokazateljem poslovanja jer za razliku od bilance ili izvještaja o dobiti ovdje su moguća minimalna „namještanja“ ili ugodavanja rezultata.

**Financijski indikatori** izračunavaju se na temelju podataka iz financijskih izvještaja. Oni mjere financijsko stanje poduzeća i omogućavaju usporedbu sa rezultatima karakteristikama za grupaciju, najvažnije konkurente, ali i u odnosu na planirane pokazatelje ili prošle performance poduzeća koje je predmet analize. Najznacajnije grupe indikatora poslovanja su: pokazatelji profitabilnosti, likvidnosti, financijske poluge, aktivnosti i investiranja.

- **Zanimljivi financijski pokazatelji:**
  - 1. pokazatelji profitabilnosti:**
    - *bruto profitna marža*
    - *operativna profitna marža*
    - *neto profitna marža*
    - *povrat na ukupni kapital*
    - *povrat na ukupni dionicki kapital*
  - 2. pokazatelji likvidnosti**
    - *tekuci odnos*
    - *brzi odnos*
    - *zalihe prema neto radnom kapitalu*
  - 3. pokazatelji financijske poluge**
    - *stupanj zaduženosti*
    - *odnos duga i glavnice*
    - *odnos dugorocnih obveza i glavnice*
    - *odnos pokriva kamata*
  - 4. pokazatelji aktivnosti**
    - *obrtaj zaliha*
    - *obrtaj dugotrajne imovine*
    - *obrtaj tekuće imovine*
    - *obrtaj neto potraživanja*
  - 5. pokazatelji investiranja**
    - *zarada po dionici*
    - *dividende po dionici*
    - *povrat na dionicku glavicu*
    - *cijena prema zaradi po dionici*

## Profitabilnost i likvidnost

**Analiza profitabilnosti** smatra se najvažnijim dijelom financijske analize, najčešće se provodi uz primjenu slijedecih pokazatelja: *bruto profitna marža*, *operativna profitna marža*, *neto profitna marža*, *povrat na ukupni kapital*, *povrat na ukupni dionicki kapital*.

**Profit** je razlika između prihoda i izdataka. Profitne margine mogu varirati od 1% (npr. veliki supermarketi) do 80% (npr. draguljarnice, i slična «statusna» roba). Položaj pojedinog poduzeca mora se komparirati sa industrijskim prosjekom ili pokazateljima koji se objavljuju u stručnim publikacijama poput burzovnih izvještaja, izvještaja trgovačkih komora i sl. Profitna stopa sama po sebi indicira samo sposobnost poduzeca da generira vlastita sredstva.

**Stope povrata** indiciraju relativnu atraktivnost ili isplativost angažiranih sredstava u odnosu na druge oblike ulaganja (npr. komparirano sa kamatnom stopom, u principu ne manje od 10%).

**Likvidnost** je pokazatelj sposobnosti poduzeca da u roku podmiruje sve svoje tekuće obveze. Izražava se kroz : *tekuci odnos*, *brzi odnos*, *zalihe prema neto radnom kapitalu*. Likvidnost ujedno pokazuje i sposobnost poduzeca da svoju imovinu pretvori u gotovinu u relativno kratkom roku.

## Pokazatelji financiranja i zaduženosti

**Pokazatelji zaduženosti** predstavljaju mjeru isplativosti zaduživanja (iz perspektive poduzeca), a kreditorima mjeru za procjenu stupnja rizika ulaganja u poduzeće: *stupanj zaduženosti, odnos duga i glavnice, odnos dugorocnih obveza i glavnice i odnos pokriva kamata*. Poduzeće se može financirati iz dva izvora: zaduživanjem ili vlastitim ulogom.

**Zaduživanje** podrazumijeva posuđivanje novca izvana (banke, trgovci novcem, nevladine institucije, vladini programi i projekti pomoci i sl.)

**Financiranje poduzeca na temelju vlasničkog uloga** podrazumijeva razmjenu vlasništva nad poduzećem za novac, talent ili druge resurse. Ispravan način financiranja poslovanja poduzeca je u balansiranju između kreditnog i vlastitog razvitka. Financiranje zaduživanjem zahtijeva vraćanje duga sa kamatama. Nesposobnost otplate glavnice i kamata može dovesti do gubitka hipoteke, pologa ili garancije dane pri uzimanju kredita i dovesti poduzeće do bankrota. Ako se s druge strane poduzeće financira kroz vlasnički ulog, slabo poslovanje rezultira u slabom povratu ili slabo isplativosti investicije i daljoj nespremnosti ili izvlačenju uloga prije nego li bude prekasno. Osim toga vlasnički ulog najčešće podrazumijeva i određenu jacinu u kreiranju politike i odluka poduzeca. Uzimanjem kredita poduzeće najčešće zadržava svoju poslovnu autonomiju. Iz svih tih razloga potrebno je dobro odvagati kakav omjer zaduženosti u odnosu na vlasnički ulog poduzeće može podnijeti.

## Pokazatelji aktivnosti

**Pokazatelji aktivnosti** predstavljaju mjerila izdašnosti prihoda od prodaje, a najčešće se nazivaju koeficijentima obrtaja.

**Obično se razlikuju četiri temeljna pokazatelja:**

1. obrtaj zaliha,
2. obrtaj dugotrajne imovine,
3. obrtaj tekuće imovine
4. obrtaj neto potraživanja.

Oni pokazuju sposobnost poduzeca da stvara profit sa postojećim resursima.

**Kontrola zaliha** je jedan od osnovnih pokazatelja aktivnosti. Prevelike zalihe sirovina povećavaju rizik zastarijevanja ili oštećenja sirovine i time škart proizvodnje i slabe prodaje proizvoda. Velike zalihe gotove robe također su izložene riziku zastarijevanja, krade ili oštećenja, osim toga novac koji bi se mogao iskoristiti u drugim segmentima poslovanja je vezan i neuporabljiv u zalihama. S druge strane, poslovanje ne može biti kontinuirano bez nekakve razine zaliha. Nedostatnost zaliha gotovih proizvoda može podrazumijevati propuštenu priliku prodaje, ili nedostatnu proizvodnju u odnosu na potražnju i sl. Nedostatak zaliha sirovine može uzrokovati kašnjenje isporuke kupcu, ili gubitak u proizvodnom vremenu i kontinuitetu proizvodnje ili iskorištenosti kapaciteta.

**Prevelika količina gotovine** podrazumijeva neproduktivnu uporabu prihoda za razvitak i unapređenje poslovanja. Osim toga brzo utrživa struktura sredstava u



poduzeću cini ga primamljivom metom za preuzimanja. S druge strane, suviše novca angažiranog u trajna dobra ograničavaju poduzeće u plaćanju njegovih tekucih obveza i izdataka.

## Pokazatelji investiranja

**Pokazatelji investiranja** pružaju dionicarima informacije o efektima ulaganja u redovne (obične) dionice.

**Najčešće se koriste:** zarada po dionici, dividende po dionici, povrat na dionicku glavnici, prinos od dividendi i cijena prema zaradi po dionici. Zarada po dionici i sl. tržišni indikatori poslovanja indiciraju atraktivnost ulaganja u poduzeće u smislu njegove sposobnosti da generira rentu (dividendu).

Financijski pokazatelji nisu jedini i isključivi kriterij vrednovanja strategije. Svjedoci smo da se i profitabilna i likvidna poduzeća prodaju na tržištu ili likvidiraju (ekonomski opravdano ako se resursi poduzeća mogu staviti u još bolje aktivnosti, i još profitabilnije poslove; no razlog može biti i političke prirode: pritisak lobija, konkurenata, interesnih skupina, dionicara i sl.) *Financijska sredstva indiciraju sposobnost poduzeća u slijedenju određenih kapitalno zahtjevnih pravaca razvitka.* Jak financijski položaj širi strateške izbore raspoložive poduzeću. No analizi je potrebno pristupiti vrlo oprezno. Analiza odnosa u financijskim izvještajima indicira trenutni efekt poslovanja a previsoke ili preniske brojke pokazuju žarišta problema.

**Primjer kontrole financijskih efekata poslovanja: Projicirani indikatori poslovanja za poduzeće ICE DREAMS**  
Izvor: Uzorci poslovnih planova Palo Alto Software, Inc. 1997.

• pokazatelji	1997	1998	1999
• bruto profitna marža	76,80%	77,03%	76,80%
• neto profitna marža	12,91%	22,26%	29,61%
• povrat na aktivnu	19,53%	27,52%	29,61%
• povrat na vlasnički ulog	0%	0%	107,08%
• pokazatelji aktivnosti			
• koeficijent obrtaja sredstava	1,51	1,24	1,00
• pokazatelji zaduženosti			
• zaduženost prema aktivi	0,60	0,50	0,40
• pokazatelji likvidnosti			
• tekuci omjer	0,85	1,54	2,53
• brzi omjer	0,84	1,53	2,51

✍ Omjeri pokazuju da plan poslovanja ima uvjete za balansiran i zdrav razvitak jer uspijeva u trogodišnjem roku generirati vlastita sredstva, te odgovarajući povrat uloženog kapitala. Prve godine projiciranog poslovanja su neuravnotežene u smislu nepostojećeg povrata na vlasnički ulog, relativno neprilicne strukture tuđih i vlastitih sredstava, te relativno niske likvidnosti, no ti će se problemi uravnotežiti tijekom treće godine poslovanja.

Financijska kontrola je samo segment kontrole poslovanja poduzeća i nemoguće je donijeti odluku o promjeni poslovne strategije samo na osnovu financijskih pokazatelja. Uz financijske pokazatelje i analize potrebno je napraviti i detaljne analize tržišnih, menadžerskih, kadrovskih, proizvodnih, istraživačkih i ostalih standarda poslovanja poduzeća, te ih integralno interpretirati u smislu ocjene ukupnog poslovanja (kroz utvrđivanje razlika u odnosu na projicirano i priželjkivano), te korektivnih akcija (u smislu redefinicije standarda ili redefinicije strategije).

## 9. Upravljanje operacijama

Vecina poslovnih sustava svoju ključnu djelatnost veže za proizvodnju, usluge ili trgovinu. Proizvodnja roba rezultira materijaliziranim rezultatom - outputom koji kupac može posjedovati i koristiti nezavisno od vremena proizvodnje i kupnje. Usluge su nematerijalizirani outputi koji se isporučuju ili konzumiraju posredstvom ljudskog i strojnog rada najčešće u trenutku u kojem se i realiziraju. Ključni čimbenik u operacijama usluga je klijent. Bez njega usluge nema. Dok se za proizvode najčešće podrazumijeva da su isporuka i korištenje aktivnosti koje mogu biti vremenski distancirane, za usluge se obično podrazumijeva da je vrijeme isporuke ujedno i vrijeme korištenja usluge. Razlike između proizvoda i usluge su brojne a tablicom 9.1. obuhvaćene su neke od najznačajnijih specifičnosti proizvoda nasuprot uslugama.

**Tablica 9.1. Razlika između proizvoda i usluge**

<i><b>Proizvodi</b></i>	<i><b>Usluge</b></i>
Materijalan karakter, opipljivost	<u><b>Nematerijalan karakter:</b></u> nemoguće ih je fizički posjedovati, moguće ih je zaštititi autorskim pravom.
Kupac je distanciran od procesa proizvodnje proizvoda.	<u><b>Nerazdvojjv karakter proizvodnje i potrošnje:</b></u> najčešće se konzumiraju izvršenjem. Onaj koji daje uslugu ima ulogu kritičnog faktora i kupci najčešće kvalitet davatelja usluge poistovjećuju sa kvalitetom usluge. Stoga je potrebno stalno ulagati u kvalitet osoblja i njihovih vještina. Kupac, s druge strane igra važnu ulogu u isporuci usluge. Vecina usluga ne može se izvršiti bez kupca prisutnog ili uključenog u izvršenje. Ponekad čak kupac dijeli odgovornost za isporuku usluge (pacijent opisuje svoje probleme; vozači sami toče gorivo, i sl.)
Vrijeme proizvodnje odvojeno je od vremena potrošnje. Neke je proizvode moguće uskladištiti na duže vrijeme, a neki su kratkotrajni i lako kaliraju.	<u><b>Kapacitet za izvršenje usluge:</b></u> neiskorišten kapacitet za uslugu ne može biti pohranjen i korišten kasnije. Prazno gledalište na poslijepodnevnoj premijeri nemoguće je iskoristiti na večernjoj predstavi. Neiskorišten kapacitet je izgubljen.
Postoji velika mogućnost standardizacije proizvodnje.	<u><b>Nestandardiziranost:</b></u> budući da su usluge vrlo često povezane sa visokim ulogom ljudskih potencijala koji su nekonzistentni i usluge su visokog stupnja heterogenosti u kvaliteti. Dva liječnika neće iste simptome tretirati na isti način. Isti liječnik će iste simptome tretirati različito u dva različita navrata.

Iako postoje razlike između proizvoda i usluga, samo se mali broj outputa može tretirati kao čista usluga ili čisti proizvod. Najveći broj roba sastoji se od materijalnih i nematerijalnih elemenata. Restorani kao uslužna djelatnost prodaju materijalizirane obroke hrane i pice, u materijaliziranim prostorijama, i sl. Prodaja cipela podrazumijeva prodaju materijalnog proizvoda ali koja zbog nematerijalne «usluge» prodavaca može prerasti u ugodno ili neugodno iskustvo.

**Upravljanje operacijama podrazumijeva upravljanje funkcijama poput planiranja, izbora lokacije, unutrašnjeg dizajna procesa; kontrole zaliha, nabave i upravljanja materijalima, izvršavanja i kontrole aktivnosti kojima se realizira proizvod ili usluga.** Menadžeri koji vode operacije obavezni su pripremati planove, rasporede, proračune, te usko surađivati sa voditeljima marketinga, distribucije, financija i ostalih funkcija u poduzeću. U nastavku će biti više riječi o operacijama u proizvodnji, te upravljanju operacijama u uslužnim djelatnostima.

## Upravljanje proizvodnih procesa

*Organiziranje i upravljanje operacijama proizvodnih djelatnosti zahtijeva identifikaciju odgovora na sljedeća pitanja:*

1. *Gdje će biti locirano postrojenje za proizvodnju?*
2. *Kakav će se proces konverzije (transformacije) inputa u output koristiti?*
3. *Kako će izgledati unutrašnji razmještaj pogona ili radnih stanica? Kako će izgledati tijek same proizvodnje?*

### Izbor lokacije

Tip poslovanja diktira **izbor lokacije** na kojoj će se odvijati. Uslužna poduzeća često pokazuju pristranost prema lokacijama u blizini klijenata ili kupaca, odnosno visoko frekventnim mjestima sa visokom komunikacijskom infrastrukturom. Teška industrija preferira raspoloživost slobodnog prostora u blizini izvora sirovina s dobrom transportnom infrastrukturom i blizinom tržišta. Neke djelatnosti visoko su ovisne o raspoloživim djelatnicima, ili niskoj cijeni rada (npr. u radno intenzivnim industrijama: tekstil, obuća). U svijetu su danas sve popularnije lokacije za proizvodnju u istočnoj Europi (Poljska, Mađarska, Češka), te na Dalekom Istoku (Koreja i Tajvan) (najčešće zbog niske cijene zemlje, postrojenja i radne snage). S druge strane industrije ovisne o specifičnim i rijetkim znanjima i talentima smještaju se na lokacije gdje je koncentracija takvih rijetkih resursa najveća (npr. Silicijska dolina i hi-tech industrija; visoka informatička pismenost Indije privukla je dio softverske industrije raspoloživošću visoko educirane i talentirane radne snage).

Kod nas su poslovni prostori relativno skupi narocito malim i srednje velikim mladim poduzecima, stoga se poduzeća (narocito tzv. tihi obrti ili proizvodnje) lociraju u obiteljskim kućama, stanovima ili čak rezidencijalnim dijelovima grada. Praksa je u svijetu izdvajanje zona proizvodnih poduzeća u industrijsku zonu, trgovačkih ili tercijalnih djelatnosti u trgovačku ili poslovnu zonu grada i sl.

### **Proizvodna ili velika trgovačka poduzeća potrebno je smjestiti u:**

- ✍ *industrijske ili poslovne zone grada* (za što se mora najčešće konkurirati, sudjelovati na natjecajima), što je potencijalno zanimljivo poduzecima koja imaju velike skladišne potrebe;
- ✍ *poslovne inkubatore ili tehnološke parkove* (što je vrlo zanimljivo malim i novim poduzecima).

Lokaciju je moguće uzeti u najam, koncesiju ili kupiti te pretvoriti u vlastitu nekretninu. Izbor lokacije i način na koji će poduzeće tamo smjestiti vlastita postrojenja (zakup, ili vlasništvo) ovisit će o mnogim čimbenicima: troškovima; blizini prometnica, mogućnostima širenja postrojenja, urbanističkim odrednicama, kvaliteti infrastrukture, blizini kupaca, blizini ključnih resursa, zakonsko-pravnoj regulaciji i sl.

### **Izbor tipa proizvodnog procesa**

Različiti proizvodi i usluge realiziraju se primjenom različitih tipova procesa. Proizvodne procese razlikuje se prema primjenjivosti različitih metoda i razlicitom stupnju transformacije inputa u gotov proizvod. Proizvodni procesi mogu se tretirati kao:

- **linijski procesi** (u kojima se dijelovi sklapaju međusobno i u konačnici formiraju gotov proizvod – automobil; djelatnici rade na proizvodu u fazama.)
- **kontinuirani procesi** (koji najčešće uključuju proizvodnju velikog broja standardiziranih ili identičnih proizvoda poput matica i vijaka),
- **analitički procesi** (u kojima se sirovine razbijaju na komponente da bi se ekstrahirali dijelovi koji predstavljaju proizvod – rafiniranje nafte),
- **sintetički procesi** (u kojima se sirovine kombiniraju kemijskom ili toplinskom reakcijom da bi nastao novi proizvod - npr. industrija gume; sintetičkih tkanina i sl.)
- **ekstraktivni procesi** (u kojima se proizvod izdvaja iz sirovine – ugljenokopi)
- **projekti** kao proizvodni procesi u kojima se najčešće realizira 1 veliki posao na 1 mjestu: npr. izgradnja broda.

### **Izbor unutrašnjeg dizajna objekta i proizvodnje**

Konfiguracija ukupnog poslovnog objekta od mjesta za recepciju, portu, ulaza do skladišnog prostora, internih prolaza, radnih stanica i sl. najčešće nije prepuštena slučaju ili nahodenju. Radne stanice i odjeli nastoje se razmjestiti tako da materijali u procesu transformacije nesmetano kolaju, bez dugotrajnih zastoja, transporta ili čekanja; te tako da osiguraju minimalne troškove manipulacije materijalima, održavanja postrojenja, te osiguranja sigurnosti djelatnika i postrojenja.

Različiti tipovi djelatnosti zahtijevaju različitu kvadraturu i raspoloživost prostora za linije; radionice; urede, sastanke; pohranu i distribuciju i sl.

## Planiranje rasporeda radnih zadataka

Menadžeri operacija odgovaraju za raspoloživost gotovog proizvoda u određeno vrijeme, u određenoj količini i uz određene troškove. Budući da je nemoguće biti potpuno siguran u izvjesnost potražnje ili raspoloživost inputa potrebno je u planiranje zadataka unijeti i određenu razinu fleksibilnosti. Fleksibilnost u planiranju radnih zadataka ostvaruje se **primjenom tehnika mrežnog planiranja** poput Gantovog grafikona, Pert-a ili CPM-a (Critical Path Method). U principu tehnike mrežnog planiranja omogućuju razbijanje ukupnog zadatka na niz međusobno povezanih dijelova; uređivanje prioriteta i vremenskih zahtjeva obavljanja određenih aktivnosti; utvrđivanje redoslijeda i zona tolerancije u realizaciji zadataka.

Neke se aktivnosti moraju odvijati simultano, neke su preduvjet odvijanja ostalih, a sve zahtijevaju određene troškove i vrijeme za realizaciju. Najduži put od početka do završetka radnog zadatka u smislu vremena potrebnog za obavljanje određenih aktivnosti naziva se **kritičnim putem**. Postavljanjem ovih tehnika identificiraju se koraci u operacijama, utvrđuju kritične operacije, mogućnosti povezivanja i simultanog odvijanja nekih operacija te ukupno minimalno vrijeme potrebno za realizaciju zadatka.

## Upravljanje tehnologijom

Uporaba kompjutera omogućuje veću fleksibilnost i brzinu u proizvodnim procesima.

**CAD (computer aided design)** podrazumijeva kompjuterske programe kojima se ubrzava crtanje planova proizvoda ili usluga, te ubrzava razvoj novih proizvoda.

**CAE (computer aided engineering)** obuhvata korištenje kompjuterskih programa za testiranje dizajna te izradu modela i prototipova.

**CAM (computer aided manufacturing)** uključuje uporabu kompjutera za kontrolu operacija tradicionalnih, ili elektroničkih strojeva.

**Robotička proizvodnja** uključuje kompjuterizirane, unaprijed programirane, multifunkcionalne strojeve koji manipuliraju materijalima i objektima vršeci određene zadatke.

Od ranih dana uporabe u automobilskoj, svemirskoj i industriji električnih aparata, roboti su danas značajno unaprijeđeni dodavanjem ograničenih «intelektualnih» (samoregulacija i preprogramiranje), te osjetljivih funkcija (opip, vid). Stoga je njihova prisutnost sve veća u uslužnim djelatnostima poput edukacije, sigurnosti, zdravstvene zaštite i sl. Sposobnost kompjuteriziranih strojeva da se lako prebacuju sa proizvodnje jedne vrste proizvoda na potpuno drugačiju vrstu proizvoda naziva se fleksibilnim proizvodnim sustavom.

## Upravljanje materijalima, nabavom ili zalihama

**Upravljanje materijalima, nabava, skladište materijala** podrazumijeva planiranje, narucivanje, interno skladištenje te distribuciju materijala potrebnih u proizvodnji. Posljednjih godina pojavila su se **dva zanimljiva koncepta upravljanja materijalima i zalihama**:

1. JIT (*just in time*)
2. MRP (*materials requirements planning*).

**JIT** proizvodnja orijentirana je umrežavanju dobavljača, proizvođača i kupaca na način da se nabavlja samo onoliko koliko je potrebno za proizvodnju, a proizvodi onoliko koliko se traži na tržištu, eliminirajući tako vezivanje novca na zalihe sirovina ili zalihe gotovih proizvoda, uz istovremeno osiguravanje kontinuiranosti i neprekidnosti proizvodnog procesa bez cekanja na sirovine ili kupce. Cilj je JIT sustava osigurati značajne uštede u troškovima držanja zaliha, te ubrzati isporuku i realizaciju. Kritični element JIT sustava je kvaliteta. Nekvalitetan input, škart dijelovi i sl. usporavaju proces i stoga je u JIT sustav uveden standard *proizvodnje bez grešaka* (*zero defect-a*). Prihvatajući načelo zero-defects poduzeca se obvezuju na ugradnju kvalitete u svakom aspektu svog poslovanja čime smanjuju potrebu za kontrolom kvalitete gotovog proizvoda.

**MRP** je kompjuteriziran sustav analize i predviđanja potrebnih materijala za proizvodnju. On najčešće obuhvaća analizu podataka skladišta, plana proizvodnje i narudžbe materijala te daje informaciju o stanju zaliha, planiranim ponovnim narudžbama i promjenama u rasporedu narudžbi. U nekim slučajevima to podrazumijeva i elektronsko umrežavanje proizvodnog sustava sa dobavljačevim sustavom isporuke materijala i sirovina, na temelju čega se nabava vrši točno u vrijeme kada je neophodna, a troškovi držanja zaliha dramatično opadaju.

Dva najznačajnija izazova s kojima se suočavaju proizvodne i uslužne organizacije su **unapređenje kvalitete i produktivnosti**.

*Kvaliteta proizvoda i usluga poboljšava* se kada god poduzeca nadmaše očekivanja kupaca, te odu dalje od eksplicitno izraženih potreba i osiguraju zadovoljenje implicitno prisutnih potreba. Produktivnost se ne povećava samo prisiljavanjem djelatnika da rade više ili bolje, već intervencijom u sustav koji generira greške.

Najuspješnija poduzeca znaju da se *produktivnost povećava* grupiranjem ljudi u timove pred koje se zatim stavljaju izazovi; daju opunomoćenja i adekvatne nagrade. No upravo zbog činjenice da je upravljati timovima složeno, a rezultati nisu uvijek mjerljivi i opipljivi relativno mali broj poduzeca organizirano je upravo tako.

## Upravljanje kvalitetom

Nijemci se hvale kvalitetom svojih automobila. Švicarci se ponose kvalitetom svojih satova. Talijanski mramor smatra se standardom u industriji. Francuski modni dizajneri diktiraju modne trendove. Svi su oni zagovornici kvalitete. Sa stajališta potrošača kvaliteta je izvrsnost. To je ono što kupac priželjkuje od kupljenog

proizvoda. Percepcija kvalitete ovisi o tome koliko dobro proizvod ili usluga udovoljava potrebama i zahtjevima kupaca.

Postupak izgradnje kvalitete je moguće svesti na zadovoljavanje slijedeca **4 koraka u koncipiranju proizvodnje ili usluga**:

1. identifikacijom karakteristika (dimenzija) kvalitete (kupci *Rolex* satova identificiraju kvalitetu kao preciznost u mjerenju vremena, trajnosti i dizajna).
2. utvrđivanjem standarda kvalitete: Standardi kvalitete su očekivane razine dimenzija kvalitete: npr. očekivanja velicine, boje, težine, preciznosti, pouzdanosti, vremena isporuke i sl. 1987. godine *International Organization for Standardization* objavila je ISO-9000 standarde kvalitete.
3. razvijanjem programa kontrole kvalitete: od tradicionalne statističke kontrole prema kontroli kvalitete i konceptu upravljanja kvalitetom.
4. izgradnjom posvećenosti (predanosti) kvaliteti: problem kvalitete ne odnosi se samo na kvalitetu izrade proizvoda ili vršenja usluge; već na sve faze od ideje o proizvodu do servisiranja proizvoda

Medunarodna organizacija za standarde razvila je norme kvalitete za različite domene poslovanja. Ove norme i standardi su međunarodno priznati obrasci mjerenja i kontroliranja kvalitete u dizajnu, razvoju, proizvodnji, instalaciji, uslugama i sl. Dobivanje ovog certifikata poduzeće se potvrđuje kao konkurentno i usporedivo sa standardima poslovanja velikog broja međunarodno priznatih potrošača.

#### ***Najpoznatiji su standardi:***

- ✍ ISO 9000 – sadrži definicije, načela i karakteristične situacije odnosa kupca i proizvođača pri izboru odgovarajućeg standarda.
- ✍ ISO 9001 predstavlja sistem kvalitete koji se odnosi na oblikovanje i razvoj, proizvodnju i uporabu proizvoda.
- ✍ ISO 9002 predstavlja sistem u kojem se propisuju standardi samo za osiguranje kvalitete u proizvodnji i instalaciji a ne i razvoju i servisiranju.
- ✍ ISO 9003 predstavlja sistem koji se primjenjuje u poduzecima koja opskrbljuju proizvode nepoznatog podrijetla s aspekta osiguranja kontrole kvalitete, tako da se proizvodi moraju kontrolirati i ispitivati kako bi se dokazalo udovoljavanje postavljenim zahtjevima.
- ✍ ISO 9004 sadrži smjernice za primjenu organizacijskih, tehničkih, administrativnih i ljudskih faktora koji utječu na kvalitetu proizvoda i usluga. Koristi se za interne potrebe razvoja sistema kvalitete.
- ✍ ISO 14000 predstavlja sistem upravljanja okolinom na neškodljiv i dugoročno održiv način

## Upravljanje uslugama

Uslužni sektor dobiva sve veći značaj u suvremenom poslovanju. Većina proizvodnih organizacija ulazi u nekoj mjeri i u sferu usluga. Uslužna djelatnost zapošljava oko 75% radno aktivnog stanovništva u SAD-a. Uslužni sektor obuhvata između ostalog: veleprodaju, maloprodaju, financije i osiguranje, vlada, javni sektor, pravne službe, obrazovne i zdravstvene institucije i sl.

### Klasifikacija usluga

Usluge se moguće identificirati prema višestrukim kriterijima:

tip tržišta	Individualna potrošnja	životno osiguranje
	organizacijska potrošnja	konzalting
radna intenzivnost	ljudski rad	edukacija, popravci
	strojne operacije	avioprijevoz
stupanj kontakata s kupcima	visoki kontakti	hoteli, zdravstvena zaštita
	niski kontakti	filmovi
vještine davatelja usluga	profesionalne	pravnici
	neprofesionalne	cistaci, taksisti
ciljevi davatelja usluga	Profitne	financijske usluge, brza isporuka
	Neprofitne	edukacija

U vrednovanju kvalitete usluga potrebno je primijeniti specifične kriterije.

### Kriteriji vrednovanja kvalitete usluga

Kriterij	Primjer
Pouzdanost: konzistentnost performanse	Tocnost knjiženja Usluga traje točno propisano vrijeme, s točno ispoštivanim vremenom početka i završetka
Opipljivost: fizički dokazi ili infrastruktura usluge	izgled opreme, i prostorija izgled osoblja
Responsivnost: volja i spremnost pružanja usluge	brz povrat informacije na postavljeni upit brzo izvršenje (skraćivanje rukava)
Povjerenje: znanje i sposobnost stvaranja atmosfere iskrenosti i sigurnosti	ime i reputacija poduzeca osobne karakteristike osoblja
Izražajnost i obzirnost: individualizacija pažnje kupcu	pamćenje specifičnih zahtjeva kupaca razumijevanje kupcevih potreba osiguranje specijalnih tretmana



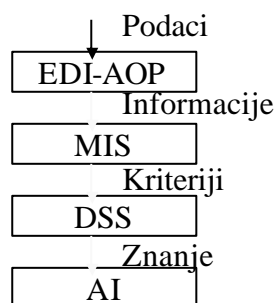
## Upravljanje informacijskim sustavima

Sve se veći broj operacija temelji na visokim, znanjem i informacijama intenzivnim konceptima. Čak je i proizvodnja prehrambenog proizvoda poput jogurta prekoracila granicu visoko znanjem intenzivne djelatnosti. Tako se od jednostavne kemijske obrade svježeg mlijeka suvremeni jogurti dopunjuju tzv. funkcionalnim bakterijama koje imaju korisne učinke u probavi pa je najnoviji hit u nekad tradicionalnoj prehrambenoj industriji tzv. funkcionalna hrana. Stoga u nastavku ukazujemo na značaj upravljanja informacijama. Informacije su osnovni resurs poslovnih sustava temeljenih na znanju te je nužno i efektivno upravljanje ovim resursom poduzeca. Efektivno planiranje, odlučivanje i kontrola ovise o sposobnosti procesiranja informacija odnosno o efektima upravljačkih informacijskih sustava.

**Upravljački informacijski sustavi** su sustavi prikupljanja, pohrane, organizacije i distribucije informacija korisnih menadžerima.

Srednje veliko poduzeće od npr. 350 djelatnika koje opslužuje tržište velicine 20.000 kupaca, mora procesirati i do 4000.000 transakcija da bi se proizvod proizveo, da bi se iskalkulirala cijena, da bi se ambalažirao i distribuirao. Osim toga potrebno je godišnje obracunati i oko 50.000 isplatnih lista, od čega se dio odnosi na isplate djelatnika a dio na obavljene nabavke. Svake godine malo poduzeće sa godišnjom dobiti 4.000.000 eura generira gotovo isti broj informacija . . . Stoga ne treba sumnjati da se većina poslova danas svodi na poslove zasnovane na upravljanju mnoštvom informacija koje poslovanje generira.

- Vrijednost informacijskih resursa poduzeca zasniva se na njihovoj kvaliteti (sukladnosti sa ciljevima); kolicini, pravovremenosti, relevantnosti za organizacijske ciljeve, pouzdanosti i sl. Suvremena računala najučinkovitiji su način prikupljanja, pohranjivanja, organiziranja i distribucije informacija. Suvremeni upravljački sustavi evoluirali su od elektronske obrade podataka, preko upravljačkih sustava, prema sustavima za podršku odlučivanja i umjetnoj inteligenciji.



Kompjuterizacija upravljanja informacijama imala je niz efekata na organizacije od kojih je najznačajniji efekt: **sposobnost procesiranja i kreiranja** dokumenata s visokom točnošću i s velikom brzinom. Iako neki smatraju da će se kompjuterizacijom smanjiti stupanj centraliziranosti organizacijske strukture, kompjuteri su do sada samo utjecali na skraćivanje i ubrzavanje ciklusa vršenja određenog zadatka. Svojevrsan paradoks suvremenih informacijskih sustava i tehnologije jest da se brže

isplacuju investicije u proizvodna nego li u upravljacka informaticka rješenja. Najznacajnija korist proizašla iz informatizacije upravljackih sustava je kontinuirano napredovanje u unapređenju performansi. Najveci rizik ili prijetnja vezana uz sve vecu informatizaciju upravljanja je sigurnost i zaštita tajnosti i cjelovitosti podataka i informacija.