MANAGEMENT

1. UVOD

**Management** - proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.

**Karakteristike managementa:**

* Rad s drugima i pomoću drugih – ostvarivanje ciljeva poduzeća izvršavanjem određenih zadataka zahtijeva kolektivnu akciju koja je nezamisliva bez managementa. Operativne zadatke ne izvršava neposredno management već to on čini s drugima i pomoću drugih koji su nositelji pojedinačnih zadataka.
* Ostvarenje ciljeva poduzeća – poduzeće egzistira da bi ostvarilo određene ciljeve koji zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju. Ciljevi determiniraju svrhu managementa i njegov smjer. Ciljevi predstavljaju i mjerilo uspješnosti.
* Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti – efikasnost je odnos inputa i outputa, a efektivnost veličina outputa koju management mora ostvariti. Efikasan management traži da se riješe problemi i reduciraju troškovi, a efektivni traži kreaciju produktivnih alternativa i porast profita.
* Racionalno korištenje ograničenih resursa – resursi koji se koriste kao inputi u procesu proizvodnje nisu neograničeni već im prijeti iscrpljenje. Ekonomika istražuje alternative uporabe ograničenih resursa, a management osigurava efktivno i efikasno korištenje ograničenih resursa.
* Promjenjiva okolina – okolina je puna promjena koje su brojnije, raznovrsnije i dinamičnije, pa se stvara složena, heterogena, dinamična i neizvjesna okolina poduzeća. Postavljaju se dva zadatka: utvrditi kako okolina djeluje na poduzeće i kako poduzeće treba odgovoriti na utjecaje iz okoline.

**Manager** - osoba čiji primarni zadaci proizlaze iz procesa managementa. On planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Manager je osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih: onih nad kojima ima direktnu nadležnost (podređeni) i onih nad kojima nema direktnu nadležnost (štabni specijalisti).

**Tipovi managementa s aspekta hijerarhijskih razina:**

1. Top management (vrhovni) – čine manageri na najvišoj hijerarhijskoj razini i oni su odgovori za poduzeće kao cjelinu. Nazivaju se predsjednik, izvršni direktor, CEO i izvršni podpredsjednik. Temelja odgovornost se manifestira u postavljanju ciljeva, definiranju strategija, monitoringu i interpretaciji eksterne okoline te donošenju odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu. Vrhovni management se brine za budućnost poduzeća, a njegove najvažnije aktivnosti su komuniciranje zajedničke vizije, oblikovanje korporacijske kulture i poduzetničkog duha.
2. Middle management – čine manageri na srednjoj razini organizacijske hijerarhije, a odgovorni su za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Primjeri: šef odjela, šef sektora, rukovoditelj odjela za razvoj, financije i sl. Srednja razina odgovorna je za implementaciju cjelokupne strategije i politike koju definira vrhovni management. Orijentacija je na bližu budućnost, te se očekuje da uspostavi dobre odnose s okolinom poduzeća, ohrabruje timski rad i rješava konflikte.
3. Lower ili First-line management – čine manageri direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Oni su prva ili druga razina managementa i imaju nazive: supervisor, line manager, office manager i sl. Zadatak im je primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih. Orijentirani su na kratki rok (dnevni zadaci).

**Tipovi managementa s aspekta djelokruga odgovornosti:**

1. Funkcijski manageri – odgovorni su za odjele koji izvršavaju pojedine funkcijske zadatke. U tim odjelima obavljaju se isti ili slični poslovi i u njima su zaposlene osobe sličnih ili istih profesija. (odjeli prodaje, nabave, proizvodnje, financija)
2. Linijski manageri – odgovorni su za odjele koji neposredno izvršavaju temeljne zadatke poduzeća.
3. Štabni manageri – odgovorni su za odjele koji podupiru linijske odjele.
4. Generalni manageri – odgovorni su za nekoliko odjela (sektor) koji izvršavaju različite funkcije.
5. Projektni manageri – odgovorni su za privremeni rad na projektu koji uključuje sudjelovanje drugih osoba na sličnoj razini u poduzeću. Ta odgovornost prestaje završetkom projekta.

**Funkcije managementa**

* Planiranje – sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati da bi ostvarili ciljeve te managersko odlučivanje u svim fazama. Planiranje je metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i gdje se u budućnosti želi naći.
* Organiziranje – produžetak planiranje, kada su određeni ciljevi i strategije te resursi tada se nameće potreba oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarivanje tih ciljeva.
* Kadroviranje – usmjereno na "materijalizaciju" organizacije poduzeća. Ima zadatak da se uloge određene organizacijom dodijele konkretnim ljudima koji će ih najbolje izvršiti.
* Vođenje – temeljni zadatak da zaposlene usmjeri prema željenom cilju. Ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i izvrše željene akcije, a to od managementa zahtjeva da stvara vođe.
* Kontroliranje – postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ciljevi ostvare. Mjerenje se provodi na osnovi praćenja odstupanja od planova.

**Ostvarivanje funkcija managementa**

Top management najviše vremena utroši na planiranje i organiziranje poslova u poduzeću, lower management na neposrednom vođenju zaposlenih. Middle management najviše vremena utroši na organiziranje i vođenje. Sve tri razine podjednako utroše vremena na kadroviranje, dok kontroliranje troši najmanje vremena.

**Uloge managera**

1. Informacijska uloga – predstavlja aktivnosti koje se koriste za održavanje i razvoj informacijske mreže. Generalni manageri troše 75% svog vremena razgovarajući s drugim ljudima. Tri informacijske uloge:

* *Uloga osobe za nadzor* – traženje i prikupljanje tekućih informacija iz različitih izvora (priprema izvještaja).
* *Uloga prenositelja informacija* – predaje informacije članovima organizacije.
* *Uloga glasnogovornika* – predaje informacije ne članovima putem govora, izvještaja i bilješki.

1. Interpersonalna uloga – aktivnosti managera koje su usmjerene na rad s drugima. Tri vrste:

* *Uloga reprezentanta* – vođenje ceremonijalnih i simboličnih aktivnosti kao prijem gostiju, otvaranje svečanih skupova i sl. Manager se javlja kao glava kuće.
* *Uloga vođe* – odnosi s podređenima, motivira, komunicira i stvara utjecaj.
* *Uloga osobe za vezu* – održavanje informacijskih veza unutar i izvan poduzeća.

1. Uloga odlučivanja – aktivnosti koje se odnose na donošenje odluka i poduzimanje akcija. Četiri vrste:

* *Uloga poduzetnika* – iniciranje promjena, novih ideja i projekata. Konstantno razmišljanje o budućnosti.
* *Uloga korektora* – poduzimanje korektivnih akcija u slučajevima odstupanja od zadanih te rješavanje konfliktnih situacija.
* *Uloga alokatora* – odlučivanje kako rasporediti ljude, vrijeme, opremu, budžet i druge resurse kako bi se ostvario željeni rezultat.
* *Uloga pregovarača* – formalno pregovaranje i pogađanje da bi se ostvarili rezultati jedinice za koju je manager odgovoran.

**Managerske vještine**

1. Konceptualne vještine – sposobnost spoznaje poduzeća kao cjeline, prepoznavanje važnijih elemenata u situaciji i razumijevanje odnosa među tim elementima. Uključuje managerovu sposobnost promišljanja, procesiranja informacija i planiranja. Od managera se zahtjeva da misli strategijski tj. da ima širok prostorni i vremenski horizont. Ove vještine posebno su potrebne za razinu top (vrhovnog) managementa.
2. Vještine rada s ljudima – sposobnost managera da radi s drugima i pomoću drugih. Uključuje sposobnost managera da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte. Manager dozvoljava podređenima da se izraze. (middle management)
3. Tehničke vještine – ogleda se u poznavanju i vladanju znanjima koje se odnose na performanse specifičnih zadataka u poduzeću (zadaci prodaje, proizvodnje). Uključuju znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za te specifične zadatke. (low management).
4. Vještine oblikovanja – sposobnost managera da oblikuje rješenja poslovnih problema tako da poduzeće ima najviše koristi. Uključuje generiranje i artikuliranje rješenja problema. (top managment).
5. PLANIRANJE

**Planiranje** – formalni proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, izbor adekvatnih strategija za ostvarenje tih ciljeva, te utvrđivanje žrtava i koristi koje poduzeće ima ostvarenjem ciljeva.

**Planiranje poduzeću treba osigurati:**

* Da zna zašto egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja
* Da zna koje su njegove dobre i loše strane
* Da zna koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina
* Da može identificirati i uspostaviti odgovarajuće standarde performansi
* Da ima set pravila ponašanja (politika) koje će slijediti zaposleni u izvršavanju ciljeva poduzeća

**Tri temeljna pitanja planiranja:**

* Gdje se poduzeće sada nalazi?
* Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
* Kako tamo stići?

**Planiranje je nužno zbog:**

* Ograničenosti resursa – uvjetuje potrebu planske uporabe tih resursa kako ne bi došlo do njihova iznenadnog iscrpljenja. Planiraju se i potencijalni modaliteti njihove supstitucije tako da poduzeće osigurava vlastitu egzistenciju. (kako iz sadašnjeg stanja prijeći u neko novo stanje)
* Neizvjesnost okoline – plan se može tretirati jednim od instrumenata ovladavanja tom okolinom (neizvjesnost stanja, učinka, odaziva)

**Razine planiranja**

Proces planiranja započinje od vrha organizacijske piramide i teče prema dolje – top management definira ključne pretpostavke planiranja (viziju, misiju, ciljeve i strategije) koje se narednim (nižim) razinama adekvatno rješavaju.

1. Strategijska razina (top management) – strogo je eksterno orijentirana te tako provodi skeniranje okoline te definira viziju, misiju, ciljeve i strategije. Ciljevi koje definira odnose se na opstanak i razvoj poduzeća na dugi rok, vodeći računa o efektivnosti i efikasnosti. Utvrđuje i adekvatne strategije kojima definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje ciljeva, a svrha strategija je da se maksimalno iskoriste prednosti koje poduzeće ima u odnosu na konkurenciju i prilike koje se pružaju u eksternoj okolini kako bi se zadovoljile potrebe i želje kupaca.
2. Taktična razina (middle management) – provodi strategijske ciljeve u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća (najčešće funkcijskih). Definiraju se glavne aktivnosti koje svaka od ovih funkcijskih jedinica treba izvršiti da bi se ostvarili strategijski ciljevi.
3. Operativna razina (lower management) – zadužena je za specifične procedure i procese. Usmjerena je na rutinske zadatke (proizvodni tijekovi, planiranje isporuka).

**Tipovi planiranja**

1. Jednokratni planovi – izrađuju se radi izvršenja seta ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti.

* *Programi* – odnosi se na izvršenje jednokratnih ciljeva koji po obuhvatu čine neki veliki pothvat koji može zahtijevati više godina za ostvarenje (izgradnja nove tvornice, uvođenje novih proizvoda).
* *Projekti* – set planova za ostvarenje jednokratnog cilja, manji po području obuhvata i kompleksnosti od programa, kraći mu je vremenski horizont, predstavlja dio nekog programa. Odnosi se na konkretni problem koji treba riješiti u određenom vremenskom roku da bi se poduprlo ostvarenje trajnih planova poduzeća. (područje istraživanja i razvoja te marketing)

1. Trajni planovi – tekući planovi koji se koriste da bi osigurali smjernice za izvršavanje zadataka u poduzeću (aktivnosti koje se redovito ponavljaju tijekom planskog razdoblja).

* *Politike* – preciziraju se stavovi, načela, principi i kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća. Predstavljaju relativno stalne planske odluke koje se primjenjuju na situacije koje se ponavljaju. Pomaže u usmjeravanju poslovne aktivnosti k ciljevima, olakšavajući koordinaciju i kontrolu te sprječavaju odstupanja od planiranih aktivnosti i unose elemente sređenosti u poslovanje poduzeća.
* *Pravila* – specifični zahtjevi koji ne dozvoljavaju slobodu odlučivanja, direktivne su naravi. Nalaze se i u politikama i procedurama.
* *Procedure* – planovi kojima se detaljno utvrđuje način postupanja u budućim akcijama. Instrument su kojim se propisuje najbolji način izvršavanja posebno rutinskih i repetitivnih poslova. Izrađuju se za poduzeće kao cjelinu i za pojedine uže organizacijske jedinice.

1. Kontingencijski planovi (scenariji) – definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti i zapreka. Pri izradi ovakvih planova planeri identificiraju faktore koji se n mogu kontrolirati (recesija, inflacija). Predstavljaju proces determinacije alternativnih pravaca akcija koje će se poduzeti ako dođe do poremećaja usvojenih planova.

**Etape procesa planiranja**

1. Situacijska analiza – etapa koja prethodi planiranju, a svrha joj je da istraživanjem eksternih i internih faktora omogući poduzeću sagledavanje njegovih mogućnosti u budućem razvoju (SWOT). Eksterno se istražuju prilike i prijetnje, a interno slabosti i snage.
2. Postavljanje ciljeva – pokazuju kamo poduzeće treba stići u određenom vremenskom razdoblju. Proces postavljanja ciljeva može ići odozgo prema dolje (top-down), odozdo prema gore (bottom-up) i kombinirano.
3. Razvoj planskih premisa – izvršenje predviđanje stanja i procesa te izradu prognoza kako bi odgovorili na pitanja koja vrsta tržišta, proizvodi, opseg i cijene; troškovi proizvodnje; tehnologija proizvodnje; politika dividende.
4. Identificiranje alternativa – za ostvarenje ciljeva ne postoji samo jedan put već više njih pa je neophodno da se istraže oni alternativni. Problem zbog kojeg se ne može naći pravo rješenje su nepotpunost podataka, nedostatak vremena i nemgućnost kvalifikacije svih pojava.
5. Evaluacija alternativa – identificirane alternative neophodno je vrednovati imajući u vidu sredstva koja se moraju angažirati, predvidive rezultate koji će se vjerojatno ostvariti i osnovnu svrhu i posebne ciljeve koji se žele postići.
6. Izbor alternativa – ključna točka u procesu planiranja u kojoj treba donijeti odluke o konkretnim pravcima akcije. 4 kriterija za izbor alternativa: ekonomičnost, minimalni rizik, minimalni faktor i elastičnost.
7. Formuliranje izvedenih planova – kada je donijeta odluka o izboru alternativa tada se formuliraju pomoćni, podupirući izvedeni planovi.
8. Izrada budžeta – središnji planski dokument, pokazuje što jest, a što nije ostvareno u odnosu na planirano.

**Vremenski horizont planiranja**

1. Dugoročno razdoblje – vremensko razdoblje duže od pet godina, najčešće deset. Predviđanja tehnološkog razvoja, tržišnih kretanja, potrebnih resursa. (strategijski planovi)
2. Srednjoročno razdoblje – vremensko razdoblje duže od jedne godine, najčešće pet. Ovakav plan je razrada dugoročnog plana s preciznijim određenjem sredstava i načina ostvarenja postavljenih ciljeva. (strategijski planovi)
3. Kratkoročno razdoblje – vremensko razdoblje do godine dana gdje razlikujemo osnovne (godišnji) i operativne (dnevni, tjedni, mjesečni) planove. (taktički planovi)

**Vizija** – označava predodžbu, zamisao nekog budućeg stanja ili događaja. Dugoročni je željeni rezultat unutar kojeg su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja. Daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti.

**Misija** – osnovna funkcija ili zadatak poduzeća. Opisuje vrijednosti i razloge postojanja poduzeća. Temelj je za izvođenje ciljeva, strategija i planova. Daje odgovor na pitanja što je naša svrha i koja vrsta poduzeća želimo biti.

**Ciljevi:**

* Namjera – otvoren je, eksploratoran i samoodrediv te se ne izvodi iz kakvog višeg pojma. Pokazuje razloge zbog kojih poduzeće postoji ili koji mu je zadatak.
* Usmjerenje – definira smjer cilja, ali ne definira opseg cilja. Predstavlja putokaz. Omogućava razgraničenje između onoga što treba postići i onoga što je sada, ali ne daje odgovor na pitanje koliko.
* Rezultat – definira rezultat koji se želi postići, pa je zatvoren i izvana određen uporabom određenih kriterija. Ovako definiran cilj omogućava racionalno određivanje potrebnih resursa i akcija te je lako definirati ukupne i pojedinačne zadatke poduzeća.

**Pristup postavljanju ciljeva:**

* Top-down pristup – ciljevi se utvrđuju odozgo prema dolje. Viša razina managementa određuje ciljeve svojoj nižoj razini od vrha do pojedinca-izvršitelja. Prednost je u tome što osigurava jedinstvo ciljeva i otklanja međusobnu neusklađenost, a nedostatak što nije motivirajući za podređene.
* Bottom-up pristup – ciljevi se utvrđuju odozdo prema gore. Uloga nadređenih je samo u usklađivanju tako utvrđenih ciljeva. Prednost je u visokom stupnju motiviranosti, a nedostatak je što omogućuje postojanje visokog stupnja konfliktnosti ciljeva.

**Kriteriji postavljanja ciljeva:**

* Specifičnost i mjerljivost – ciljevi se trebaju izražavati u kvantitativnim veličinama. Neodređeni ciljevi imaju malo motivacijske snage za zaposlene.
* Izazovnost ali realističnost – ciljevi trebaju biti izazovni ali ne teški. Kada su ciljevi nerealistični oni dovode zaposlene do grešaka i opadanja njihovih morala, a kada su previše jednostavni zaposleni nisu motivirani da ih ostvare.
* Definiranost vremenskog razdoblja – ciljevi trebaju imati vremensko razdoblje u kojem će biti ostvareni.
* Obuhvaćenost područja ključnih rezultata – ne mogu se postaviti za svaki aspekt ponašanja zaposlenih ili za sve organizacijske performanse pa manageri trebaju identificirati nekoliko ključnih područja.
* Povezanost s nagrađivanjem – zaposleni očekuju za ostvarenje adekvatne nagrade u vidu plaće, promocije i sl.

**Predviđanje** – proricanje ili procjena budućih događaja ili uvjeta u kojim će poduzeće operirati. **Metode predviđanja:**

* Metode ekstrapolacije – predviđanje budućeg stanja na temelju trendova razvoja iz prošlosti. Preslikavanje prošlosti u budućnost koristeći se ekstrapolacijom određenih parametara, funkcionalnih karakteristika i karakteristika sistema i struktura.
* Metode procjene eksperata – temelje se na prikupljanju, analiziranju i usuglašavanju odgovora velikog broja eksperata za određena pitanja iz domene predviđanja. Intuitivne metode problem razmatraju s više aspekata uz uporabu kvantitativnih analiza kako bi se donijele odluke o tijeku odvijanja neke pojave.
* *Individualne* – izabrani ekspert koji posjeduje znanja iz područja za koje se obavlja predviđanje i koji ima reference uspješnog predviđanja sam izradi određeno predviđanje.
* *Grupne* – više eksperata može dati pouzdaniju prognozu od pojedinačnog eksperta. Komisijski način – postojanje neposredne veze između eksperata, iznose se ideje i razmatraju potencijalna rješenja tj. prognoziraju tijekovi, pojave i događaji relevantni za poslovnu praksu. Pojedinačni način – eksperti nemaju međusobnu komunikaciju, već daju pojedinačna predviđanja, a organizator statističkom obradom bira prosječnu, zajedničku.
* Metode simulacije – zasnivaju se na izradi modela pomoću kojega se promjenom varijabli simulira ponašanje poduzeća u budućnosti. Simulacijski model opisuje ponašanje stvarnosti kvantitativnim i/ili kvalitativnim izrazom.

**Strategija** – određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva. Tri dimenzije strategije:

* ciljevi, ono čemu se teži
* plan akcija ili koncepcija, kako treba djelovati da bi se postigao cilj
* potrebni resursi neophodni da se dođe do zacrtanog cilja

**Strategijski management** = strategijsko planiranje + implementacija strategijskih planova + strategijska kontrola.

**Strategijsko planiranje** – proces u kojemu poduzeće formulira svoje odgovore na zahtjeve okoline. Izvodi se u četiri etape:

* dijagnosticiranje faktora utjecaja na izbor strategije
* generiranje alternativnih strategija
* selekcija generiranih ideja
* razvoj strategijskog plana

**Komponente strategije:**

* djelokrug – tržište na kojemu će poduzeće konkurirati. Neka poduzeća imaju uzak, a neka širok djelokrug.
* razmještaj resursa – određuje se način njihove alokacije po različitim područjima.
* specifične kompetencije – označava ono po čemu se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata (superiornost u istraživanjima, vodstvo u tehnologiji, efikasnost u proizvodnji).
* Sinergija – očekivani rezultat od odluka djelokrugu, razmještaju resursa i specifičnim kompetencijama. Treba pokazati kako se različita područja poslovanja međusobno nadopunjuju.

**Razine strategije**

1. ***Korporacijska strategija*** – naglašava razinu poduzeća kao cjeline, te daje odgovor na pitanje djelokruga i razmještaja resursa.

* Glavna strategija – predstavlja opći okvir akcija koje se razvijaju na razini poduzeća. Primjenjuje se kada poduzeće konkurira na pojedinačnom tržištu ili na nekoliko jako povezanih tržišta.
* *Stabilna strategija* – karakterizira poduzeća koja su dosegla razinu saturacije svojih zahtjeva, pa svoju budućnost zasnivaju na čvrstom kontinuitetu bez promjena.
* *Strategija rasta* – karakterizira poduzeća koja nastoje povećati opseg svoga poslovanja polazeći od devize da je rast uvjet opstanka. Strategija internog rasta (poduzeće povećava obujam plasmana postojećih proizvoda i usluga); strategija eksternog rasta (poduzeće osigurava rast bilo po širini, bilo po dubini).
* *Digresivna strategija* – karakterizira redukcija opsega i razine poslovanja poduzeća smanjenjem proizvodnih mogućnosti, povlačenjem s izvjesnih tržišta i zaustavljanjem nekih proizvodnih linija.
* Poslovni portfolio – karakterističan je za poduzeće koje ima mnogo različitih poslova, posebno kada ti poslovni nisu međusobno povezani. Promatra poduzeće kao skup poslova od kojih svaki može imati svoju vlastitu konkurentsku poslovnu strategiju. (jednostavni, diferenciran, portfolio konkurentskih prednosti, strategijski domino).

1. ***Poslovna strategija*** – usmjerena je na razinu poslovnih jedinica ili strategijskih poslovnih jedinica. Manje je usmjerena na djelokrug i razmještaj resursa, a više na konkurentne prednosti i sinergiju.
2. ***Funkcijska strategija*** – usmjerena na određena funkcijska područja kao što su istraživanje i razvoj, marketing, financije, proizvodnja i ljudski potencijali.

**Eksterna (vanjska) okolina** obuhvaća one činitelje koji indirektno izvana utječu na poduzeće. Dva segmenta eksterne okoline:

1. Opća ili socijalna okolina – snage koje nisu pod kontrolom poduzeća pa ih ono mora promatrati i na njih reagirati.

* *Političko-pravna okolina* – skup mjera kojima država utječe na poduzeće koji se odnose na zakonske propise, intervencije države u alokaciju resursa, preraspodjelu dohotka i sl.
* *Ekonomska okolina* – odnosi se na cjelokupno zdravlje ekonomskog sistema u kojemu poduzeće operira. (inflacija, kamatne stope, nezaposlenost i potražnja)
* *Socijalno-kulturna okolina* – demografske promjene, vrijednosti i vjerovanja ljudi, stavovi prema radu i obrazovanje stanovništva.
* *Tehnološka okolina* – sveukupno znanje o načinu na koji se stvari obavljaju. (pronalasci, tehnike i znanja koja se koriste u istraživanjima, proizvodnji, prodaji i distribuciji proizvoda)

Analiza opće okoline provodi se pomoću PEST analize koja ima zadatak da utvrdi prilike i prijetnje koje proizlaze iz okoline. Prilike su vanjski čimbenici koje pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva, dok su prijetnje čimbenici koje mogu potpuno onemogućiti ostvarenje ciljeva i dovesti u pitanje opstanak i razvoj poduzeća.

1. Poslovna ili okolina zadatka – čine je akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njezinu sposobnost da tu okolinu opslužuju. Poslovnu okolinu čine: konkurenti, kupci, dobavljači, vladine organizacije i interesne grupe, sindikati, vlasnici i partneri.

Analiza poslovne okoline provodi se pomoću:

* *Stakeholder analize* (analiza zainteresiranih grupa) – među internim stakeholdersima (zaposleni) stvara se kulturalna mreža koja predstavlja kompleksan produkt vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki sadržanih u organizaciji, internoj strukturi i njenoj moći. Eksterni stakeholdersi (dobavljači, kupci, dioničari) očekuju od poduzeća da ostvari njihove interese, pa stoga nastoje utjecati na formuliranje strategije poduzeća.
* *Analize konkurentske okoline* – njen zadatak je utvrditi sposobnost poduzeća da efektivno djeluje na izabranom tržištu tj. da ostvaruje rast profitabilnosti. Prema Porterovom modelu profitabilnost ovisi o strukturi industrije u kojoj poduzeće operira i poziciji poduzeća.

**Interna (unutarnja) okolina** predstavlja dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u njemu samome i na nju poduzeće može u potpunosti utjecati. Strategijska sposobnost ovisi o raspoloživosti resursa, kompetencije s kojima poduzeće slijedi svoje aktivnosti, balans resursa, aktivnosti i poslovnih jedinica u poduzeću.

**SWOT analiza** – sredstvo sistemske analize odnose internih prednosti i slabosti i eksternih povoljnih prilika i prijetnji. Četiri strategijske alternative:

* WT – usmjerena na minimiziranje internih slabosti i eksternih prijetnji.
* WO – pokušava minimizirati interne slabosti i maksimizirati eksterne prilike.
* ST – zasniva se na internim prednostima poduzeća kojima će se nositi s prijetnjama iz eksterne okoline.
* SO – najpoželjnija situacija gdje poduzeće može upotrijebiti svoje prednosti da bi iskoristilo prilike u eksternoj okolini.

**Generiranje alternativnih strategija**

* Model životnog ciklusa poduzeća – temelji se na spoznaji da između prirodnih i umjetnih sistema postoji analogija – i jedni i drugi se podvrgavaju zakonu nastajanja i nestajanja. Životni ciklus proizvoda se sastoji od: predkomercijalizacije, uvođenje, rast, dozrijevanje, degeneracija koje prate pet temeljnih tipova strategija: inovativna, infiltracija, napredovanje, obrambena, povlačenje.
* Porterov model generičke strategije – formira se prema dvije osnovne veličine. Prva je strategijski cilj koji pokazuje da li poduzeće želi vladati samo jednim segmentom tržišta ili cjelinom tržišta. Druga je strategijska prednost koja pokazuje način ovladavanja tržištem – unikatnim proizvodom ili niskim troškovima. Porterove generičke strategije:
* *Strategija vođenja troškova* – konkurencija pomoću niskih troškova na cjelokupnom tržištu. Da bi se poduzeće opredijelilo za ovu strategiju ono mora imati troškove proizvodnje niže od konkurencije.
* *Strategija diferencijacije* – poduzeće razvija potpuno novi proizvod kojim se diferencira od konkurencije ili usavršava postojeći proizvod. Konačni cilj je stvaranje odgovarajuće marke po kojoj će poduzeće biti prepoznatljivo u svojoj grani.
* *Strategija fokusiranja* – naglašava konkurenciju usredotočenu na određeni tržišni segment koja se provodi specijalnim unikatnim proizvodom ili niskim troškovima proizvoda.

**Strategijski plan** – izrađuje se da bi se ostvarili strategijski ciljevi poduzeća u kojemu smislu on utvrđuje glavne odluke o alokaciji resursa, prioritetima i etapama akcija potrebnih za dostizanje tih ciljeva.

**Razvoj strategijskog plana obuhvaća:**

* Izbor adekvatne strategije
* Utvrđivanje potrebnih ljudskih potencijala
* Utvrđivanje tehnoloških potreba
* Utvrđivanje financijskih resursa
* Utvrđivanje adekvatne organizacije i managementa

**Donošenje odluka** – proces izbora između više alternativnih pravaca djelovanja orijentiranih k ostvarenju cilja. Odluke se mogu klasificirati u dvije skupine:

1. Strategijske, taktičke i operativne
2. Inovativne, adaptivne i rutinske

**Modeli donošenja odluka:**

1. Klasični model – normativna je karaktera, utvrđuje kako manager treba donositi odluke. Razvijen je prema pretpostavci da su manageri logični i racionalni te da donose odluke koje su najbolje za poduzeće. Ovaj model reprezentira "idealno" stanje koje nije realno s obzirom da zanemaruje nesigurnost i rizik te psihološka ograničenja managera.
2. Administrativni model – pristup koji upućuje managera kako se donose odluke. Razvijen je prema pretpostavci da racionalnost i logika nisu uvijek sastavni dio odlučivanja. Temelji se na spoznaji da manageri nemaju kompletne i perfektne informacije i da uzimaju u obzir ograničenu racionalnost i da teže satisfakciji, a ne maksimizaciji rješenja.

**Proces donošenja odluka:**

1. Generiranje alternativnih rješenja – kreativna faza u kojoj se istražuju različite mogućnosti postavljenih ciljeva.
2. Evaluiranje alternativnih rješenja – nakon što generiramo alternative treba izvršiti njihovu evaluaciju s aspekta njihova doprinosa ostvarenju postavljenih ciljeva. Postoje alternative determinirane kvantitativnim (mjerljivi numerički izrazi) i kvalitativnim (nemjerljivi atributivni izrazi) faktorima.
3. Selekcija alternativnog rješenja – tri pristupa selekcije:

* *Iskustvo* – vrsta datoteke osobnih informacija, uloga koje je u donošenju odluke značajna.
* *Eksperiment* – provjeravaju se posljedice koje će se desiti izborom nekog od rješenja. Razlikujemo pravi i kvazi eksperiment. Pravi se javlja u obliku laboratorijskog eksperimenta i u obliku eksperimentalnog istraživanja u prirodnim uvjetima.
* *Istraživanje i analiza* – najefikasnija tehnika selekcije. Razlikujemo logičku i kvantitativnu analizu. Logička se služi zakonima logike, dok se kvantitativna služi matematičko-statističkim metodama.

**Grupno odlučivanje:**

1. Interaktivne grupe – sastoje se od zaposlenika koji zajedno za stolom, lice u lice, rješavaju probleme i donose odluke.
2. Nominalne grupe – članovi djeluju nezavisno, ne moraju biti zajedno na jednom mjestu, a grupe se formiraju imenom.
3. Delphi grupe – sastavljene su od eksperata, te u procesu donošenja koriste delphi metodu.

**Tehnike donošenja odluka:**

1. Pravila i standardne procedure rada
2. Umjetna inteligencija
3. Analiza kritičke točke
4. Tehnika matrice plaćanja
5. Tehnika stabla odlučivanja
6. Osborneov model kreativnosti

3. ORGANIZIRANJE

**Sadržaj projektiranja organizacije:**

* Projektiranje organizacijske strukture
* Projektiranje sistema upravljanja
* Projektiranje ekonomskih odnosa u poduzeću

**Organizacijska struktura** – skup međusobno povezanih dijelova poduzeća. Odnosi se na: organe između kojih je izvršena podjela rada, funkcija i zadatke koje takvi organi trebaju izvršavati, odnose koji se uspostavljaju između tih organa.

**Oblikovanje organizacijske strukture se sastoji od:**

1. Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća
2. Oblikovanje organizacijskih jedinica
3. Uspostavljanje mehanizma koordinacije

**Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća:**

* Princip raščlanjivanja zadataka prema izvršenju – u svakom ukupnom zadatku kompleks izvršenja je sadržan kao postavljeni cilj, analiza kojeg dovodi do raščlanjivanja na radne zadatke (izvršne).
* Princip raščlanjivanja zadataka prema objektu – procesi izvršenja protežu se na objekt, a može se raditi o ulaznim objektima za obradu (sirovine, materijal), konačnim objektima koje treba izraditi (gotovi proizvodi) ili radnim sredstvima (strojevi).
* Princip raščlanjivanja zadataka prema rangu – polazi od činjenice da svaki djelomični zadatak unutar ukupnog ima različiti rang. Razlikuje se odlučivanje od izvršenja, pa se svaki zadatak raščlanjuje prema ta dva kriterija.
* Princip raščlanjivanja zadataka prema fazama – u svakom zadatku su sadržane tri osnovne faze: planiranje, ostvarenje i kontrola.
* Princip raščlanjivanja zadataka prema svrsi – u svakom poduzeću pored primarnih postoje i sekundarni zadaci. Primarni su rezultat cilja poduzeća, a sekundarni uvjet za obavljanje primarnih.

**Oblikovanje organizacijskih jedinica**

Departmentalizacija – proces grupiranja pojedinačnih zadatak i formiranje organizacijskih funkcija.

Organizacijsko mjesto – najmanja jedinica raščlanjivanja. To je kompleks zadatak koja se ne odnosi na osobu i koji je neovisan o osobnim izmjenama.

Mnoštvo mjesta – organizacijska jedinica koja ne zahtijeva rukovodno mjesto kao nadređeno.

Odjel – organizacijska jedinica koja zahtjeva rukovodno mjesto kao nadređeno.

**Oblici organizacijskih jedinica**:

1. Jednodimenzijski oblici – istovremena primjena jednog principa grupiranja poslova na istoj razini.
2. Multidimenzijski oblici – istovremena primjena dvaju ili više principa grupiranja poslova na istoj razini.

**Pet karakterističnih oblika organizacijskih struktura:**

1. Funkcijske organizacijske strukture – svi se istovrsni ili slični poslovi grupiraju zajedno u organizacijske jedinice. Obavlja se tako da se svi poslovi date funkcije međusobno povežu i svrstaju u odgovarajući sektor. Funkcijski oblik ima tri modaliteta:

* *Početni (primarni)* – karakterističan je za mala poduzeća u kojima stupanj podjele rada ne dozvoljava primjenu razvijenih funkcijskih oblika.
* *Standardni* – karakterizira ostvarivanje načela jedna funkcija – jedna organizacijska jedinica. Ovaj oblik ima 6-8 organizacijskih jedinica.
* *Prijelazni (razvijeni)* – specijalizacijom i podjelom rada, te rastom opsega poslova u okviru funkcijskih jedinica dolazi do potrebe da se pojedine organizacijske jedinice raščlane na dvije ili više novih organizacijskih jedinica.

1. Divizijske organizacijske strukture – formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta. Pritom objekt može biti proizvod, grupa proizvoda, prodajna linija, projekt, program, biznis ili geografsko područje. Divizijski oblik ima dva modaliteta:

* *Predmetni oblik* – grupiranje pojedinačnih zadataka u takve organizacije jedinice koje su usmjerene na proizvodnju i prodaju jednog proizvoda ili skupine proizvoda.
* *Teritorijalni oblik* – grupiranje zadataka prema geografskom području – distrikt, rajon, regija, država i kontinent. Ovaj oblik slijedi logiku da se sve aktivnosti na danom teritoriju trebaju grupirati u jedinstvenu diviziju u koju će se uključiti sve funkcije potrebne za proizvodnju i prodaju proizvoda na tom području.

1. Matrične organizacijske strukture – hibridni oblik u kojem se križaju funkcijski i divizijski oblik u namjeri da se eliminiraju slabosti, a afirmiraju prednosti jednog i drugog oblika. Četiri ključne uloge u matričnoj organizaciji:

* *Glavni manager* – osoba koja je na čelu funkcijske i divizijske strukture. Prva odgovornost mu je održavanje ravnoteže moći između funkcijskih manager i managera proizvoda.
* *Manager proizvoda* – osoba zadužena za određeni proizvod, te se nalazi na čelu divizijske strukture.
* *Funkcijski manager* – osoba zadužena za ljudske i materijalne resurse određene grupe istorodnih poslova, te se nalazi na čelu funkcijske strukture.
* *Zaposlenik s dva šefa* – izvršitelj koji mora postupati po nalozima funkcijskog managera i managera proizvoda, što kod njega izaziva tjeskobu i stres.

1. Procesne organizacijske strukture – proces predstavlja skup aktivnosti izvršenjem kojih se angažiranjem ljudi, metoda i sredstava ostvaruje transformacija inputa u output kako bi se zadovoljile potrebe kupaca. Središnji procesi usmjereni su na potrebe kupaca s ciljem da ih zadovolje na najbolji mogući način, procesi potpore zadovoljavaju interne potrebe (proizvodnje i zaposlenih), a manegement procesi utječu na procese potpore i središnje procese. Koncept procesnog oblikovanja:

* Razvoj i uvođenje proizvoda
* Primanje i izvršenje narudžbi
* Operacije i logistika
* Servis i potpora kupcu

Svakim proces upravlja vlasnik procesa, osoba koja ovlasti i odgovornosti za izvođenje operacija i unapređenje procesa.

1. Mrežne organizacijske strukture – fleksibilna organizacijska struktura, zasnovana na samoupravnim timovima i samoupravnim radnicima poduprtim suvremenom informatičkom tehnologijom koja je osigurala njihovo povezivanje u različite oblike mreža.

* *Mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća* – orijentiran je na preoblikovanje organizacijske strukture poduzeća u kojoj dolazi do maksimalne redukcije razina managementa i informacijskog povezivanja pojedinaca i timova u organizacijsku mrežu poduzeća.
* *Mrežno zasnovane organizacije* – orijentiran je na preoblikovanje poduzeća u pravcu dezagregiranja glavne funkcije u separatna poduzeća, te formiranja transakcijske mreže u kojoj su povezani resursi različitih tvrtki radi stvaranja zajedničkog učinka.

**Uspostavljanje mehanizma koordinacije:**

1. Hijerarhija – definira komunikacijske kanale tj. puteve kruženja informacija s mjestima donošenja odluka. Postaje neadekvatan u uvjetima porasta neizvjesnosti zadataka, pa poduzeće mora tražiti druge mehanizme koordinacije.
2. Pravila, programi i procedure – unaprijed pripremljene algoritme reagiranja na situacije koje se mogu dogoditi. U situacijama porasta neizvjesnosti izvršenja zadataka pojedinci i organizacijske jedinice umjesto da komunikacijskim kanalima upućuju informacije hijerarhiji, koristeći pripremljene algoritme sami poduzimaju akcije.
3. Sloboda odlučivanja dirigirana planiranjem ili profesionalizmom – ovim mehanizmom stvara se više prostora za ograničenu decentralizaciju odlučivanja. Organizacijskim jedinicama se odrede ciljevi (dirigirano planiranje) i one same traže rješenje za ostvarivanje tih ciljeva na temelju profesionalnih znanja svojih članova.
4. Smanjenje raspona kontrole – trebao bi povećati propusnu moć komunikacijskog kanala hijerarhije. Smanjivanjem broja podčinjenih, čiji rad koordinira neki manager, povećava se mogućnost potonjeg da efikasno djeluje.

**Ekonomski odnosi:**

* Interno tržište proizvoda i usluga – između dijelova poduzeća odvija se određeni transfer finaliteta (dijelova, agregata, proizvoda). Za izražavanje vrijednosti tog transfera koriste se odgovarajuće cijene koje zovemo transfernim cijenama. U slučaju eksternog transfera cijene su tržišno utemeljene, a u slučaju internog cijene mogu biti i tržišno i netržišno utemeljene.
* Interno tržište kapitala – daje odgovor na pitanja kako kapital prikupljen iz internih i eksternih izvora alocirati na centre odgovornosti. Ovu alokaciju treba vršiti na temelju kriterija prinosa koji odbacuje pojedino ulaganje.

**Centri odgovornosti** – organiziraju se zbog toga da bi se osigurala maksimalna ekonomija raspoloživim resursima. Predstavljaju organizacijske jedinice određenog stupnja autonomije, koje se odgovorne za ostvarenje unaprijed utvrđenih ciljeva sukladnih ciljevima poduzeća.

* Troškovni centri
* Profitni centri
* Investicijski centri

**Odnosi iz razmjene proizvoda i usluga** – bitni atribut ekonomskih odnosa u poduzeću. Tri temeljna slučaja odnosa:

* Proizvodi/usluge kojise isključivo promeću unutar poduzeća
* Proizvodi/usluge koji se promeću unutar i izvan poduzeća
* Proizvodi/usluge koji se isključivo promeću izvan poduzeća

4. KADROVIRANJE

**Kadroviranje** – predstavlja skup aktivnosti managementa koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektnih kadrova u poduzeću. Tri su primarna cilja kadroviranja:

* Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji
* Razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu
* Dugoročno održavanje radne snage

**Kadrovi se mijenjaju zbog:**

* Promjene u općoj ili socijalnoj okolini
* Promjene u poslovnoj okolini
* Promjene u internoj okolini

**Analiza posla** – postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću. Izvor tih podataka su analitičar rada, sami izvršitelji poslova i njihovi nadređeni. Prikupljeni podaci služe za izradu opisa i specifikacije posla.

* Opis posla – poseban dokument na kojemu se uz šifru i naziv posla daje i detaljan opis posla. Provodi se u dvije etape: popis posla predstavlja postupak evidentiranja svih poslova koji se obavljaju na pojedinim radnim mjestima; te opis posla predstavlja prikaz bitnog sadržaja svakog pojedinog posla (najvažnije radnje posla).
* Specifikacija posla – dokument kojim se definiraju zahtjevi koji se postavljaju na izvršitelja posla. Definira potrebne kvalifikacije i potrebno radno iskustvo za obavljanje posla. Može se izrađivati kao poseban dokument, a može biti i sastavni dio opisa posla.

**Regrutiranje** – proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima, te iznalaze potencijalni kandidati za te poslove. Temelji se na planiranju kadrova koje se definira kao proces antipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.

**Datoteka kadrova** – bogato vrelo podataka o svakom zaposlenom u poduzeću i to onih podataka koji se odnose na njegovu dob, spol, podrijetlo, stupanj i vrstu obrazovanja, zvanje i zanimanje, radni staž, promjene zaposlenja i drugo; te onih koji se odnose na radno mjesto na koje je dotični zaposlenik trenutačno raspoređen. To su podaci kojima se odgovara na pitanja: kojim kadrovima poduzeće raspolaže i koji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih kadrova. Iz tih podataka utvrđuje se stupanj kvalificiranosti zaposlenih.

**Datoteka radnih mjesta** – sadrži sve podatke o radnim mjestima koja su ustanovljena u poduzeću. To su oni podaci koji su utvrđeni opisom i specifikacijom posla. Iz datoteke radnih mjesta utvrđujemo stupanj kvalificiranosti poslova.

**Metode planiranja (kvantitativni aspekt)** – kazuje koliko je zaposlenika potrebno za ostvarivanje tekućih ciljeva poduzeća.

* Metoda studija rada – koristi se u onim poduzećima u kojima se za utvrđivanje vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluga oblikuju normativi vremena.
* Regresijska analiza – temelji se na tome da broj zaposlenika ovisi o jednoj ili više drugih varijabli koje su specifične za različite grane i djelatnosti.

**Prognoziranje budućih potreba za kadrovima** – kako zadovoljiti sadašnje i buduće potrebe u ljudskim resursima?

* *Predviđanje eksterne ponude* – polazi od općih kretanja na tržištu (demografska kretanja, kretanje nezaposlenosti). Primjenjuju se metode procjene eksperata (delfi metoda i metoda scenarija).
* *Predviđanje interne ponude* – ima cilj utvrditi mogućnost zadovoljavanja budućih potreba za kadrovima iz postojećeg fonda tih kadrova kojima poduzeće sada raspolaže. Izrađuju se:
* Tablica osoblja – slikoviti prikaz svih radnih mjesta u poduzeću da se vidi postojeće stanje u pogledu broja zaposlenih i zaposjednutih radnih mjesta, te buduće potrebe u zapošljavanju.
* Pregled kvalifikacija – pokazuje za svakog zaposlenog školske kvalifikacije, radno iskustvo, profesionalni interes, specifične sposobnosti i vještine, kretanje kompenzacija i poslovi koje je pojedinac obavljao.
* Pregled managementa – specifičan pregled kvalifikacija koji se odnosi na management. Izrađuje se karta pregleda managera.
* Karte zamjene – prikazuje nositelje pozicija (radnih mjesta), godine života, ocjenu uspješnosti na radu i mogućnost promocije.

**Strategije kadroviranja:**

1. Opcija istog broja zaposlenih – ova opcija nikad ne pretpostavlja novo stanje kadrova identično postojećem stanju već: buduće stanje zahtijeva isti broj, ali različitu kvalifikacijsku strukturu; ili buduće stanje zahtijeva isti broj, ali različite profile zaposlenih.
2. Opcija manjka zaposlenih – pretpostavlja eksterno regrutiranje koje se može ostvariti na tri načina: zapošljavanje s punim radnim vremenom, zapošljavanje s dijelom radnog vremena, zapošljavanje na poziv.
3. Opcija viška zaposlenih – kada poduzeće utvrdi da mu je u budućnosti potrebno manje kadrova nego što ih ima danas. Mjere rješavanja: skraćivanje radnog vremena, dijeljenje radnog mjesta, neplaćeni dopusti, ranije umirovljenje i sl.

**Izvori regrutiranja kadrova:**

* *Interni izvori*:
  + Interno oglašavanje slobodnih poslova – provodi se prije eksternog oglašavanja, a da bi bilo dostupno svim zaposlenicima koristi oglasne ploče, interni list i sl.
  + Neposredni slobodni kontakt – oblik u kojem neposredni manager ili odgovorna osoba iz službe ljudskih resursa obavještava pojedine zaposlenike o mogućnostima njihova zaposlenja na druge poslove.
  + Pisani poziv – služba ljudskih resursa obavještava zaposlenike o slobodnim poslovima, te ih poziva da se jave ukoliko su zainteresirani.
* *Eksterni izvori:*
  + Oglašavanje – poduzeće koristi medije kao što su tisak, stručni časopisi, radio i TV, izravna pošta, priručnici i bilteni i sl. da bi privukli kandidate za posao.
  + Agencije za zapošljavanje – razlikujemo državne i privatne. Državne postoje u većini zemalja, a kod nas je to HZZ. Privatne su specijalizirani eksterni izvor kandidata koje uglavnom posreduju u zapošljavanju stručnih osoba (nezaposlenih i zaposlenih). Poznate su kao i lovci na talente.
  + Obrazovne institucije - preko njih se vrši privlačenje mladih stručnih osoba. Poduzeće uspostavlja veze sa školama i fakultetima tražeći od njih preporuke za najbolje polaznike.
  + Sindikati - posjeduju značajnu bazu podataka o zaposlenicima. Njihova uloga dolazi do izražaja u slučajevima većih premještanja zaposlenika iz jednog u drugo poduzeće.

**Selekcija kadrova** – postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova. Provodi se na dva načina:

* Ispituju se osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla.
* Ispituju se osobine, sposobnosti i znanje kandidata koji zahtjeva dotični posao, zatim se izrađuje rang lista s kandidatima s obzirom na pokazane rezultate u psihološkom istraživanju.

**Sposobnosti kandidata** – psihičke osobine ljudi koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti. Razlikujemo četiri skupine ljudskih sposobnosti:

* Intelektualne (mentalne) – odnose se na potencijal ljudi da procesuiraju verbalne, numeričke i ostale informacije, te da shvaćaju i rješavaju probleme različite vrste. (perceptivna, spacijalna, numerička, verbalna, sposobnost rezoniranja)
* Senzorne (čulne) - sposobnost viđenja, sposobnost razlikovanja boja, oblika, dužina, udaljenosti, visine, slušne sposobnosti, senzorne sposobnosti.
* Psihomotorne – spretnost ruke, šake, prstiju i brzina reagiranja.
* Fizičke – odnose se na građu tijela, fizičku snagu, izgled.

**Kompetencija kandidata** – predstavlja sposobnost pojedinca da uspješno obavlja određene poslove tj. da ih obavlja prema određenim standardima.

**Izvor informacija o kandidatima**: prijava za zaposlenje, molba za zaposlenje, preporuka za prijem na posao, upitnik o općim podacima, ispitivanje školskih kvalifikacija, podaci iz radnih karakteristika, banka biografskih informacija, ispitivanje podrijetla, prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija, ispitivanje laži pomoću poligrafa, medicinski pregledi, pokusni rad, testovi, intervjui.

**Testovi** – instrument ispitivanja znanja i vještina kandidata, njegove sposobnosti te različitih osobina.

* Testovi znanja – služe za utvrđivanje stečenih radnih navika, vještina i znanja kandidata. Koriste se u slučajevima kada kandidati imaju radno iskustvo.
* Testovi sposobnosti – njima dobivamo podatke o latentnim mogućnostima čovjeka prije uvježbavanja da tijekom osposobljavanja za neki posao steče određene specifične vještine i znanja.
* Testovi interesa – ispituju koliko je profesionalni interes kandidata sukladan interesima onih koji su uspješni u obavljaju posla.
* Testovi ličnosti – služe za ispitivanja složenijih odnosa i oblika adaptacije čovjeka, koji dolaze do izražaja kod emotivnog ponašanja, prema sebi, drugima, društvu i sl.

**Intervju** – ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje da li je kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio. U tu svrhu nastoje se dobiti informacije o kandidatu kao što su individualni potencijal, interes za posao, sposobnost djelovanja na druge i sl.

**Selekcija managera:**

1. Vještine – pretvaranje sposobnosti i znanja u određene oblike ponašanja i akcija. Razlikujemo tehničke, interpersonalne, stetegijsko-konceptualne, dijgnostičko-analitičke, komunikacijske i političke vještine.
2. Osobine ličnosti – samopouzdanje, vizija, snažno uvjerenje u viziju, ponašaju se izvan normalnih okvira, smatra se kreatorom promjene.
3. Motivacija – presudan faktor za obavljanje managerskog posla.

**Metode selekcije managera:**

* Biografija
* Intervju
* Upitnici ličnosti
* Testovi
* Ocjena drugih

**Obuka kadrova** – pripremanje za zanimanje ili specifične vještine; manje je orijentirana na osobu, a više na posao. Obuka je od važnosti za poduzeće i pojedinca.

**Proces obuke kadrova:**

* Identifikacija potreba za obukom
* Planiranje potrebne obuke
* Izvođenje obuke
* Evaluacija izvršene obuke

**Metode obuke nemanagera:**

* Obuka na poslu – neposredni rukovoditelj ili dobro obučeni suradnik preuzima ulogu instruktora.
* Obuka izvan posla – metoda rasprave, metoda obuke u razredu, metoda programirane nastave, obuka uz pomoć računala i metoda simulacije.

**Metode obuke managera:**

* Obuka stjecanjem iskustva na poslu – temelji se na aktualnoj praksi i iskustvu u kojoj pojedinac ima mogućnost djelovanja pod pritiskom stvarnosti učeći se na greškama. (poučavanje, dodjeljivanje zamjenika, rotacija posla)
* Obuka stjecanjem iskustva izvan posla – dodatno stjecanje iskustva managera uz obuku na poslu kao osnovnu metodu. (metoda studija slučaja, obuke u košari, grupne diskusije bez voditelja)

**Karijera** – slijed radnih mjesta koje pojedinac zauzima tijekom životnog vijeka.

**Procjena performansi** – sistematski se procjenjuje koje relevantne karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, koliko je to u skladu s performansama posla.

**Metode procjenjivanja performansi:**

1. Metode procjenjivanja osobina zaposlenika - inicijativa, mogućnost prosuđivanja, stav prema poslu i sl. (metode rangiranja, obaveznog izbora, skale sudova i slobodnog izbora)
2. Metode procjenjivanja učinka zaposlenika – bave se pitanjem kako zaposlenik radi, jeli uspješan ili ne. Primjenjuju se prilikom rasporeda, promocija, određivanja plaća. (sistemski pristup, metoda kvalifikacije)
3. Metode procjenjivanja managera – metoda analize puta; polazi od ocjene slabosti upravljanja pomoću ciljeva, te gradi novi pristup ocjenjivanju učinaka managementa.   
   Koncepcija analize puta obuhvaća dvije komponente: cilj i put. Cilj izražava stupanj izvršenja određenog zadatka, pri čemu se stupanj izvršenja utvrđuje komparacijom postavljenog cilja i postignutog stanja. Put se raščlanjuje na: planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje.

**Kompenzacija** – ukupna naknada koju zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću.

**Plaća** – najznačajniji oblik kompenzacija; svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega. Plaća se sastoji od: osnovne plaće, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti.

**Kompenzacije koje zaposlenici imaju kad efektivno rade:**

* *Osnovna plaća* – temeljni oblik kompenzacija na koju se nadograđuju svi ostali novčani oblici kompenzacija. Utvrđuje se vrednovanjem posla koje se provodi pomoću dvije metode: prva metoda je orijentirana na kvalitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju posla.
* *Stimulativni dio plaće* – sistem koji visinom ili načinom obračuna plaće stimulira zaposlene na određene rezultate.
  + *Stimulativni dio plaće po osnovi učinka* – rezultat rada kojeg ostvari pojedinac ili grupa u određenom vremenskom razdoblju. Stimulativni sistem plaćanja je tzv. akordni sistem u kojem se plaća utvrđuje u ovisnosti o broju izrađenih proizvoda.
  + *Stimulativni dio plaće po osnovi premija* – da bi se u obzir uzimali troškovi, rokovi izvršenja, kvaliteta i sl. uveden je sistem premija u kojemu razlikujemo: premije za količinu, kvalitetu, uštede, rokove, iskorištenje, brižljiivost.
* *Dodatci plaći* – dio plaće koji služi za uvećanje osnovne plaće u odnosu prema istom radu koji se ne obavlja pod takvim uvjetima (rad u smjenama, rad noću, prekovremeno).

**Udio u dobiti** – indirektni udio, direktni udio, sistemi dioničarstva zaposlenih, sistemi štednje zaposlenih.

**Kompenzacije po osnovi pripadnosti poduzeću:**

* Naknade plaće – iznos novca koji bi zaposleni ostvarili da su radili (bolovanje, godišnji odmor, dopust, polusatni odmor, sistematski pregled).
* Novčane pomoći – isplaćuje se neposredno u novcu neovisno o izvršenom radu. To su: naknade troškova godišnjeg odmora, troškova prijevoza na posao, ishrane i sl.
* Razne beneficije

**Direktne managerske kompenzacije:** osnovna plaća, bonus ili premija, odgođene kompenzacije, stok opcijska vrijednost, ostale kompenzacije.

5. VOĐENJE

**Vođenje** – funkcija managementa usmjerena na pridobivanje zaposlenih da zajedničkim radom promiču ciljeve poduzeća. Sastoji se od: motiviranja zaposlenih, vodstva, interpersonalnih procesa, grupa i konfilkata te komuniciranja.

**Motivacija** – svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Na motivaciju utječu:

* Individualne karakteristike – predstavljaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje posjeduju pojedinci. One se razlikuju od osobe do osobe.
* Karakteristike posla – određeni atributi posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i sl.
* Organizacijske karakteristike – predstavljaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu managementa i sistem nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća.

**Teorije motivacije:**

1. *Sadržajne teorije motivacije* – utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad.

* Teorija hijerarhije potreba – razvio ju je Maslow, temelji se na postavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i njegovih potreba koje su hijerarhijski strukturirane. (fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za ljubavlju, potrebe za štovanjem i potrebe za samoostvarenjem).
* Dvofaktorska teorija motivacije – razvio ju je Herzberg, temelji se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad, mjeri se zadovoljstvom. Prva pretpostavka teorije je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a nezadovoljstva odsutnost zadovoljstva. Druga pretpostavka teorije je postojanje dvije kategorije motivacijskih faktora – ekstrinzičnih ili higijenskih i intrizičnih ili motivatora. Intrizični faktori vode većem zadovoljstvu i većem radnom angažmanu, dok ekstrinzični sprečavaju nezadovoljstvo radom, ali ne utječu na veći radni angažman.

1. *Procesne teorije motivacije* – polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, pa u analizu uključuju i druge faktore (percepcije, očekivanja, vrijednosti). Nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama. Vroomov model motivacije polazi od toga da čovjek u svakoj situaciji vrši racionalan izbor između različitih alternativa ponašanja. On procjenjuje efekte i značenje koji ti efekti imaju za njega, preferirajući jedne, a izbjegavajući druge alternative.

**Redizajniranje posla:**

1. *Opcija redizajniranja pojedinačnog posla*

* Rotacija posla – dopušta zaposlenicima njihovih aktivnosti da bi se ublažila dosada koja je posljedica specijalizacije posla. Vertikalna rotacija se odnosi na promociju i demociju, a horizontalna na bočni premještaj.
* Proširenje posla – označava porast djelokruga posla. Povećava raznolikost povećanjem broja zadataka koje pojedinac obavlja.
* Obogaćivanje posla – označava porast dubine posla. Omogućuje zaposleniku da preuzme neki od zadatak koje obično obavlja neposredni rukovoditelj.

1. *Opcija redizajniranja grupnog posla*
   * Integrirani radni timovi – veliki broj zadataka se dodjeljuje timu. Tim zatim sam odlučuje koje će od njih dodijeliti članovima i odgovoran je za rotaciju između članova.
   * Autonomni radni timovi – timu se zadaje cilj kojeg treba ostvariti i daje mu se sloboda u određenju nositelja pojedinih zadataka, kontrolnim procedurama i sl.

**Opcije rasporeda rada:**

* Sažeti radni tjedan
* Fleksibilno radno vrijeme
* Podjela posla
* Kontigentni radnici
* Telecommuting

**Empowerment** – delegiranje moći ili ovlasti podređene u organizaciji. Govori o kreativnoj situaciji u kojoj zaposleni dijele moć i preuzimaju odgovornost donošenja odluka na korist poduzeća i svoju osobnu. Četiri elementa koji zaposlenima omogućuje dobivanje slobode u izvršavanju svojih zadataka: informacija, moć, znanje i nagrade. Ono utječe na porast motivacije zaposlenih.

Četiri pravila empowermenta:

1. Zaposleni dobivaju informacije o performansama poduzeća – nijedna informacija nije tajna, npr. svaki zaposlenik ima pristup svim financijskim informacijama.
2. Zaposleni imaju znanja i vještine da doprinose ciljevima poduzeća – poduzeća koriste programe obuke kako bi pomogla zaposlenicima da steknu znanja i vještine koje su im potrebne.
3. Zaposleni imaju moć da samostalno odlučuju – zaposleni imaju ovlasti da direktno utječu na radne procedure i organizacijske performanse.
4. Zaposleni su nagrađeni na temelju performansi poduzeća – organizacije koje opunomoćuju radnike često nagrade povezuju s rezultatima poduzeća.

**Vodstvo** – proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovom nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji. Proces vodstva se sastoji od četiri ključne varijable: vođa, sljedbenici, ciljevi i okolina.

**Vođa** – osoba koja utječe na ostale članove grupe, osoba koja planira i organizira akciju i izaziva suradnju ostalih. Izbor vođe ovisi o: grupi koju treba voditi, zadatku koji treba izvršiti, situaciji u kojoj se to sve odvija.

**Modeli vodstva:**

1. Model osobina – najstariji model vodstva, u početnoj fazi (teoriji velikih ljudi) većina istraživanja fokusirana je na osobu vođe (njegove osobine). Vođa je morao imati urođene osobine kao što je inteligencija, osobnost, fizičke karakteristike, sposobnost upravljanja, socijalne osobine i drugo. Po ovoj fazi vođe se rađaju, a ne stvaraju. Druga faza razvoja modela je rani profil osobina, gdje uspješni vođa posjeduje određene osobine, te će organizacijska efikasnost biti bolja ukoliko se odabere osoba koja ima poželjne osobine. Treća faza (suvremeni profil osobina) ima četiri grupe osobina: upravljanje pažnjom, značenjem, povjerenjem i sobom.
2. Bihevioralni modeli – opća karakteristika im je da pokušaju odrediti najbolji stil vođenja koji bi bio efikasan u svim situacijama. Model managerske mreže – model vodstva koji se temelji na tri dimenzije: orijentacija na ljude (vertikalna) i orijentacija na proizvodnju (horizontalna) te motivaciji koja presijeca mrežu pod pravim kutom u određenim točkama kombinacije prve dvije dimenzije.
3. Kontingencijski modeli – unaprijed se ne može reći koji će stil viđenja biti uspješan, već da to ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj dotično vodstvo djeluje. Najpoznatiji je Fiedlerov model koji se temelji na razjašnjavanju utjecaja situacijskih faktora na uspješnost vodstva. Razlikuju se tri situacijska faktora: odnos vođe i članova grupe, struktura zadataka, pozicija moći.

**Suvremeni pristupi vodstvu:**

* Transakcijski
* Karizmatski
* Transformacijski
* Interaktivni
* Uslužni

**Grupa** – osnovni element integracije poduzeća kao socijalnog sistema, pa se poduzeće može promatrati kao mnoštvo raznih grupa međusobno povezanih formalnim ili neformalnim vezama.

**Formalne grupe** – formiraju se da bi izvršile ukupan zadatak poduzeća. Temelje se na principu podjele rada i formiraju upotrebom formalnih organizacijskih ovlasti. Mogu biti stalne ili povremene. Poseban oblik su samoupravne grupe – u njih se uključuju zaposleni radi njihove participacije u odlučivanju i upravljanju vlastitim poslom.

**Neformalne grupe** – formiraju se spontano i neplanirano kao rezultat personalnih interakcija. Razlikujemo:

* S obzirom na socijalne interakcije: prijateljske i interesne
* S obzirom na strukturu članstva: horizontalne, vertikalne i mješovite

**Proces formiranja grupe:** orijentacija, sukobi i osporavanja, kohezija, obmana, razočarenje, prihvaćanje.

**Konflikt** – nesklad između dviju ili više osoba ili grupa, a u poduzeću se javlja između zaposlenih pojedinaca, radnih grupa ili organizacijskih jedinica.

**Komunikacijski proces** – nastaje u svakom slučaju kada se na jednoj strani javlja onaj koji šalje informacije, a na drugoj onaj koji prima informacije. Proces započinje kada jedna osoba (emiter) želi prenijeti informaciju drugoj osobi (receptor). – pošiljatelj, kodiranje, komunikacijski kanal, dekodiranje, primatelj, povratna veza, smetnje i barijere

**Oblici komunikacija:**

* Usmene komunikacije
* Pismene komunikacije
* Elektronski mediji
* Neverbalna komunikacija

**Komunikacijska mreža:**

1. Zvjezdasta – sve veze teku preko jedne centralne osobe koja je formalni ili neformalni vođa. (najcentraliziraniji oblik)
2. Y-struktura – u njoj centar nije spojen neposredno sa svim članovima grupe.
3. Lančana – neposredni tijek informacija između susjednih članova grzpe iako osobe na kraju lanca djeluju jedna na drugu.
4. Kružna – zatvoreni tijek informacija – zatvoreni lanac u kojem informacije teku od jednog do drugog člana.
5. Puna – sistem zatvorenog tijeka informacija, s tim da informacije teku između svih članova grupe. (najdecentraliziraniji oblik)

**4 tipa neformalnih komunikacija:**

1. Jednostruki – svaki član komunicira s drugim članom.
2. Tračerski – komuniciranje jednog člana sa svim ostalim članovima lanca.
3. Nasumični – svaki član nasumce komunicira s drugim članom lanca.
4. Grozdasti – neki član komunicira sa drugim odabranim članom lanca.

6. KONTROLIRANJE

**Kontroliranje** – proces u kojemu se primjernom odgovarajućih aktivnosti provodi mjerenje i korekcija performansi radi osiguranja ostvarenja ciljeva poduzeća. 5 osnovnih kriterija efektivne kontrole u poduzeću: povezanost sa željenim rezultatom, objektivnost, kompletnost, pravovremenost, prihvatljivost.

**Proces kontroliranja:**

1. Postavljanje standarda – predstavljaju ciljne veličine s kojima će se komparirati aktualni ili očekivani učinak. U tom smislu standardi se reprezentiraju kao mjerila ili kriteriji. Mogu biti kvantitativne (mjerljivi su) i kvalitativne (procjenjuju se) naravi. Kvantitativni su: fizički i vrijednosni standardi. Kvalitativni su: deskriptivni, programski, ciljni.
2. Mjerenje performansi – postupak u kojemu se utvrđuje jesu li postavljeni standardi ostvareni i u kojem stupnju, te razlozi zbog kojih je došlo do eventualnog odstupanja.
3. Kompariranje performansi sa standardima – postupak u kojemu se uspoređuju prikupljeni podaci o performansama sa standardima tih performansi. Svrha je utvrditi: odstupanja, veličinu i razloge ostvarenja od standarda.
4. Evaluacija performansi i poduzimanje akcija – pretpostavlja analitičke i dijagnostičke sposobnosti managera bez obzira da li analizu uzorka odstupanja provodi on sam ili to čine specijalizirane službe. Razlikujemo tri pravca akcija: održavanje statusa quo, korekcija devijacija, promjena standarda

**Sistemi kontrole:**

* *Sistem izvanorganizacijske kontrole –* sistem koji funkcionira izvan poduzeća, a čine ga mehanizmi tržišta koji preko djelovanja ponude i potražnje pokazujju je li poduzeće prihvaćeno od svoje okoline i u kojoj mjeri. Tri su oblika tržišne kontrole: tržišna cijena dionica, stopa povrata kapitala, transferne cijene.
* *Sistem organizacijske kontrole:*
  + Birokratska kontrola – formalno i mehanicistički uređenje ponašanja pojedinca i grupe u poduzeću.

Budžet – numerički prikaz očekivanih rezultata. Može biti u vrijednosnom ili naturalnom obliku. To je kolekcija pravila za alokaciju resursa.

Standardizacija:

* Standardizacija inputa – preliminarna kontrola koja je usredotočena na input svih resursa u poduzeću.
* Standardizacija throughputa – obuhvaća sve aktivnosti koje se odnose na transformaciju ili konverziju inputa u output. Zadatak joj je da osigura da se ovaj proces izvrši upravo onako kako je to unaprijed utvrđeno te da se aktivnosti odvijaju na isti način i u isto vrijeme.
* Standardizacija outputa – specificiraju se karakteristike performansi finalnog proizvoda ili usluge. Koristi sisteme kontrole kvalitete QC, TQC.

* + Kontrola grupe – neformalno i organski strukturirano uređenje ponašanja pojedinaca i grupa u poduzeću.

**Razina kontrole**

* Kontrola na individualnoj razini
* Kontrola na funkcijskoj razini
* Kontrola na razini poduzeća

**Mjerenje individualnih performansi** – orijentirano je na utvrđivanje učinka kojeg pojedinci ostvare izvršavajući dodijeljene im pojedinačne zadatke ostvarenjem kojih se doprinosi izvršenju ukupnog zadatka poduzeća. Tri su vrste zadataka: zadaci na obradi materijala (metode utvrđivanja norme i standarda), zadaci na obradi informacija i mangerski zadaci.

**MIS** – integralni sistem korisnik-stroj koji služi za osiguranje informacija za potporu operacijama, managementu, analizi i funkcijama donošenja odluka u poduzeću korištenjem kompjuterskog hardvera i softvera, manualnih procedura, modela za analizu, planiranje, kontrolu i donošenje odluka te baza podataka. Struktura MIS-a: djelatni elementi, management aktivnosti, organizacijske funkcije.