Planiranje kao temeljna funkcija menadžmenta

Perak Cirimotić, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:179522

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



VELEUČILIŠTE

s pravom javnosti

BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Zaprešić

Preddiplomski stručni studij

Poslovanje i upravljanje

ANA PERAK CIRIMOTIĆ

PLANIRANJE KAO TEMELJNA FUNKCIJA MENADŽMENTA

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2020.

VELEUČILIŠTE

s pravom javnosti

BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Zaprešić

Preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje

Usmjerenje: Poslovna ekonomija i financije

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

PLANIRANJE KAO TEMELJNA FUNKCIJA MENADŽMENTA

Mentor:

dr.sc. Dragutin Funda, prof. v.š.

Apsolventica:

Ana Perak Cirimotić

Naziv kolegija:

OSNOVE MENADŽMENTA

JMBAG studentice:

023403936

SADRŽAJ

SAŽETAK 1
ABSTRACT 2
1. UVOD 2
2. MENADŽMENT; POJMOVNA OBJAŠNJENJA 3
2.1. STRATEŠKI MENADŽMENT 5
2.2. PODUZETNIČKI MENADŽMENT 6
2.3. PROJEKTNI MENADŽMENT 7
3. PLANIRANJE KAO TEMELJNA FUNKCIJA MENADŽMENTA 8
3.1. FUNKCIJA PLANIRANJA 8
3.2. KLASIFIKACIJE U PLANIRANJU 17
3.3. DOKUMENTI KOJI SU REZULTAT PROCESA PLANIRANJA 18
3.4. ETAPA PROCESA PLANIRANJA 19
4. ZAKLJUČAK 23
5. IZJAVA 24
6. POPIS LITERATURE 25
6.1. KNJIGE I ČLANCI 25
6.2. INTERNETSKI IZVORI 25
7. POPIS SLIKA 26
ŽIVOTOPIS 38

SAŽETAK

Ovaj rad je podijeljen u četiri međusobno povezane cjeline. Uvod ukratko opisuje predmet i cilj rada. Također u uvodu se navode ključne početne informacije o temi koja je predmetom proučavanja.

Drugo poglavlje pojašnjava sam pojam menadžmenta, te prikazuje neke od njegovih definicija. Opisuje se razvoj teorije menadžmenta te se navode temeljna načela na kojima počiva menadžment. Isto tako ukratko se osvrće na temeljna funkcionalna područja menadžmenta

U trećem poglavlju definirat će se funkcija planiranja. Navest će se klasifikacija, dokumenti i etape planiranja. Zaključak daje kratak prikaz svih bitnih činjenica i spoznaja iz ovog rada, a također i moje mišljenje o menadžmentu i funkcijama menadžmenta.

Ključne riječi: menadžment, funkcije menadžmenta, planiranje, organizacija

Title in English: Planning as a fundamental fnction of management

ABSTRACT

This paper is divided into four interrelated entities. Introduction briefly describes the subject and purpose od the paper. The introduction also includes key information about the studies topic.

The second chapter, clarifies the very concept of management and presents some of its definitions. The chapter describes the development of management theory and states the basic principles underlying management. It also briefly addresses the fundamental functional areas of management.

The third chapter will defined planning function. Classification, documents and planning stages will be indicated and explained project desing tasks. The conclusion gives a brief overview of all relevant facts and findings from this paper, it is also my opinion on managment and managment functions.

Key words: management, managment function, planning, organization

1. UVOD

Menadžment je proces koordinacije ljudskih i materijalnih resursa neke organizacije, kao i njihovog efikasnog korištenja kako bi se u konačnici postigli postavljeni ciljevi. Njegova je glavna zadaća učiniti ljude, odnosno zaposlenike sposobnim za zajedničko izvršavanje zadataka putem zajedničkih ciljeva i vrijednosti.

Menadžment je sredstvo koje zahtjeva svaka složenija aktivnost budući da menadžment zapravo predstavlja upravljanje, te ima zadatak da osigura opstanak, rast i razvoj organizacije kroz ostvaruje misije zbog koje je osnovana.

Osoba čiji glavni zadatci proizlaze iz procesa menadžmenta su sami menadžeri. Oni donose poslovne odluke, planiraju , organiziraju i upravljaju radom i poslovanjem, vode zaposlenike,

zapošljavaju ih i dr. Angažiranjem zaposlenika u izvršavanju pojedinih zadataka, menadžer u biti ostvaruje poslovne ciljeve organizacije.

Menadžment je primjenjiv u svakoj organizaciji ili poslovnom subjektu, te se pojam menadžmenta odnosi na menadžere svih organizacijskih razina. Cilj menadžera je svojim upravljanjem i rukovođenjem stvoriti višak vrijednosti.

Za obavljanje svog posla, menadžeri moraju posjedovati vještine kao što su primjerice vještine rada sa ljudima, vještine rješavanja poslovnih problema, komunikacijske vještine i vještine rješavanje raznih novonastalih problema.

Cilj je ovog rada dati uvid u ono što menadžment jest, odnosno koje su uloge i zadatci samog menadžmenta, te koja je zadaća menadžera kao osoba čiji glavni zadatci proizlaze iz procesa menadžmenta.

U radu će također biti objašnjeno značenje strateškog, poduzetničkog i projektnog menadžmenta, te prva i ključna funkcija menadžmenta planiranje.

2. MENADŽMENT; POJMOVNA OBJAŠNJENJA

„Riječ menadžment dolazi od riječi latinske riječi *manus*[1], što znači ruka. Menadžment predstavlja proces koordinacije i efikasnog korištenja ljudskih i materijalnih resursa neke organizacije ili poslovnog subjekta kako bi se postigli postavljeni ciljevi. Temeljna zadaća menadžmenta je učiniti ljude sposobnim za zajedničko izvršavanje zadataka putem zajedničkih ciljeva i vrijednosti. Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.“ (Weihrich i Koonz, 1998:4)

U poimanju i definiranju menadžmenta suošavamo se sa puno problema. Neki od tih problema semantičke su prirode, obzirom na to da se različitim pojmovima pripisuje isti

[1] Latinski naziv manus u prijevodu na hrvatski znači ruke.

sadržaj, ali i obrnuto, tj. pod istim se pojmom razumijevaju različiti sadržaji. Tako se na primjer, u litaraturi na Zapadu izraz „menadžment“ javlja u tri različita značenja i to kao : organizacija, upravljanje i rukovođenje. Skup metoda što su razvijene u prvom razdoblju proučavanja organizacije u SAD-u, označava se u organizacijskoj litaraturi kao Scientific Managment (znanstveno upravljanje, znanstveno rukovođenje, znanstvena organizacija rada). Dodamo li tome i prve prijevode Taylorovih djela „ Shop Managment“ i „ The Principles of Scientific Managment“, kao „ Upravljanje pogonom“ odnosno „Naučno upravljanje“ tada je situacija s razumijevanjem izraza menadžment još složenija. Američki teoretičar organizacije Joseph L. Massie, npr. definira menadžment kao specijalnu grupu ljudi, čiji je zadatak da svoj napor usmjeri prema zajedničkim ciljevima, aktivnošću drugih ljudi. Međutim, ta definicija menadžmenta koš uvijek ne omogućava da se utvrdi podrazumijeva li se pod tim pojmom „upravljanje“, „rukovođenje“ ili „organizacija“.

„U daljem tekstu, tamo gdje se autor poziva na Harbisona i Myersa, koji na menadžment (u zavisnosti da li se taj izraz promatra sa stajališta ekonomista, specijalista u administraciji ili sociologa) gledaju kao na: ekonomski izvor (dakle, menadžment je faktor proizvodnje isto kao i zemlj, rad i kapital); sustav vlasti i klasu ili neku položajnu grupu, moguće je zaključiti da se taj izraz odnosi na aktivnosti menadžmenta. Međutim, u drugom radu, koji nos naziv „Managment Theory“ isti autor (Joseph L. Massie) zapravo obrađuje razvoj teorije organizacije , a ne teoriju upravljanja, kao što se vidi iz sadržaja rada . To znači da autor, u ovom slučaju, riječ menadžment upotrebljava u značenju „organizacija“. Ovi slučajevi, kao i mnogi drugi, koje ovdje nismo navodili, kazuju da se izraz menadžment, od slučaja do slučaja, upotrebljava u različitim značenjima, jednom kao upravljanje, drugi put kao rukovođenje (što je znatno češće), a treći put , opet kao organizacija.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber ,2004:17)

Menadžment predstavlja univerzalno sredstvo, neophodno oruđe suvremenog industrijskog svijeta. Svaka organizacija ili poslovni subjekt, svaki složeniji posao ili ozbiljna aktivnost, svi oni zahtijevaju upravljanje da bi se doveli do odabranog cilja, odnosno da bi se efikasno završili.

Upravljanje je fenomen suvremenog vremena, neophodnost suvremenog života i rada. Upravljanje je neophodno za efikasno funkcioniranje, djelovanje i razvoj svake organizacije, svakog poslovnog subjekta, svakog pojedinačnog sustava i društva u cjelini. Upravljački pristup rješavanju raznovrsnih problema osnovna je karakteristika suvremenog menadžmenta.

Menadžment postaje sve složeniji kako rad postaje sve složeniji, kako se širi opseg aktivnosti koje treba izvršiti i broj organizacija i pojedinaca koji ove aktivnosti pripremaju i izvršavaju. Brzi tehnološki razvoj potencira potrebu korištenja upravljačkih metoda i pristupa, odnosno upotrebu menadžmenta kao znanstvene discipline koja se bavi upravljanjem poslovnim sistemima, procesima i upravljanjem svim organizacijskim sistemima radi poboljšanja njihove efikasnosti.

2.1. STRATEŠKI MENADŽMENT

Strateški menadžment nastao je kao posljedica činjenice da se u drugoj polovini dvadesetog stoljeća sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka nije mogao ignorirati već se morao izrazito poštovati.

Drucker upućuje na „aktivan pristup menadžmenta koji uključuje planiranje i akcije s namjerom da se oblikuje okolina, nasuprot pasivnom odnosu prema okolini. Izvorno nastala u vojnoj sferi, strategija se šezdesetih godina prošlog stoljeća promiče i u sferu poslovnog svijeta. Tijekom vremena utvrdilo se da se strategija može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravaca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva. Možemo je definirati kao plan, obrazac ponašanja, konkurentni položaj i perspektivu kojom se integriraju glavni ciljevi, politike i slijed akcija poduzeća u kohezivnu cjelinu.“ (Drucker, 1954.)

Strategija kao plan neka je vrsta svjesno usmjerenog pravca akcije, strategija može biti i specifičan manevar u kojem je cilj nadmudrivanje konkurenata.

Strategija kao položaj sredstvo je posredovanja između poduzeća i okoline, tj. sredstvo identifikacije gdje organizacija smješta sebe u okolinu. (Dujanić, 2007:81)

„Strateški menadžment kontinuiran je proces koji neprestano traje u poduzeću, odnosno organizaciji, bez obzira na to da neke aktivnosti više, a neke manje dolaze do izražaja. Strategijski menadžer je osoba koja snosi odgovornost za cjelokupno poslovanje organizacije ili jednu njezinu važnu samostalnu organizacijsku jedinicu.“ (Sikavica, Bahtijarević- Šiber, 2001)

Jedna od obveza strateškog menadžera je da uvijek moraju biti usmjereni na neki od aspekta strateškog menadžment. U samom procesu strateškog menadžmenta, menadžeri donose odluke o poduzimanju niz akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća i to na taj način

da taj proces započinje prvom etapom. Dakle, te serije se cikličko ponavljaju. Neki od temeljnih zadataka strateških menadžera su: utvrđivanje misije, formuliranje filozofije poduzeća, utvrđivanje politika, postavljanje ciljeva, razvoj strategije i aktiviranje ljudi. Da bi poduzeće moglo upravljati svojim razvojem i oblikovati svoju budućnost u uvjetima neizvjesnosti, ono mora primjenjivati strateški menadžment. (Dujanić, 2007:37)

2.2. PODUZETNIČKI MENADŽMENT

Kod poduzetničkog menadžmenta kreće se od samog pojma poduzetništva i poduzetnika obzirom na to da je prije poduzetničkog gospodarstva djelovao i veliku ulogu igralo upravljačko gospodarstvo. Poduzetništvo je složena i dinamična kategorija koja uključuje suzbijanje svake osrednjosti osiguravanjem dinamičnosti, fleksibilnosti, rentabilnosti i adaptilnosti promjenama u okruženju. Suvremeno poduzetništvo uvijek teži napretku i ostvarenju ciljeva organizacije.

Stajalište da poduzetnik nije kapitalist, investitor i poslodavac, te da poduzetništvo nije osnivanje vlastitog poduzeća, nego da je poduzetništvo stvaranje novog tržišta, novog potrošača, mobiliziranje tuđeg novca za ulaganje u područje koje je više produktivno i gdje se ostvaruje veća dobit. Po toj teoriji tri su ključna poduzetnička zadatka:

- podizanje uspješnosti postojećeg poslovanja,
- pronalaženje i aktiviranje novih potencijala,
- osiguravanje budućnosti poslovanja. (Drucker, 1992)

Velika brzina i neizvjesnost promjena, kao temeljne odrednice stvarnosti u kojoj djeluje suvremeno poduzeće, zahtijeva novi tip poduzetnika koji će kaos percipirati kao izvor poslovnih i razvojnih mogućnosti. Taj novi ti poduzetnika je poduzetnički menadžment koji ne slijedi pasivno ono što se događa, nego proaktivno djeluje promjenama na promjene. Poduzetnik je osoba koja ima sposobnosti i snosi odgovornost poslovnog čovjeka, brzo uočava probleme i povoljne prilike za poduzetnički poduhvat i rast. Kod razvoja gospodarstva uslijedila je spoznaja da je upravljanje potrebno kako u velikim poduzećima tako i u malim. Poduzetnički menadžment teži promjenama, kao obliku i načinu postojanja, odnosno stalnom uspješnom poslovanju i razvitku poduzeća. U svojoj biti nosi svojstvo „stvaralačkog

razaranja“ postojećeg, u smislu stvaranja novog i veće uporabne vrijednosti, pridonosi boljem i kvalitetnijem življenju ljudi. (Dujanić, 2007:41)

Odrednice poduzetničkog upravljanja koje su bitne za poduzetnički menadžment su te da se ne smije stagnirati, već težiti promjenama, inovacije se ne smiju ostvariti ni prerano, niti prekasno i inventivno-inovacijski proces se mora odvijati na temelju utvrđenih ciljeva, svrhe i plana.

Neki autori smatraju da pojam poduzetništvo vrijedi za upravljanje malim poduzećima, ali ga neki autori proširuju i na velike organizacije i menadžere u poduzetničkim ulogama pokretanja promjena kojima će se iskoristiti povoljne mogućnosti.

2.3. PROJEKTNI MENADŽMENT

„Projekt je jedinstveni pothvat s početkom i krajem koji vode ljudi prema postavljenim ciljevima. Projekt je nastojanje da se stvori jedinstveni proizvod. Kod ciljeva proizvoda promatramo performanse, vrijeme i troškove. Realizacija aktivnosti povezana je s korištenjem resursa i visokim rizikom, pa zahtijeva suradnju različitih stručnjaka i posebno organiziranje.“ (Dujanić, 2007)

Projekt je ciljno usmjerena, jednokratna, relativno nova i kompletna namjera, produkt ili cjelovitost međusobno povezanih aktivnosti čije je trajanje vremenski ograničeno. Privremenost projekta znači da svaki projekt ima svoj zadani početak i kraj. Duljina trajanja projekta mora biti definirana, a projekt može završiti onog trenutka kad su postignuti njegovi ciljevi ili kad se uvidi da se ciljevi ipak neće ostvariti.

Jedinstvenost projekta znači da je projekt jedinstven u tom pogledu jer do tada nije izrađen niti jedan sličan proizvod ili nije ostvaren niti jedan takav cilj organizacije. Kvaliteta prijekta je element u kojem se promatra kvaliteta sa stajališta proizvoda, usluga, proizvodnje i potrošača.

„Multikulturološko obilježje projekta je svojstveno onim projektima koji izvode u dvije ili više zemlje, te se nazivaju internacionalnim projektima. Projektni menadžment označava primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako i se dostigli ciljevi i zadatci postavljeni pred projekt od strane interesno utjecajnih skupina. Srž projektnog

menadžmenta obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekta priojekta, te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i zadanih parametra izvedbe.“[2]

„Kada gledamo u cjelini, projektni menadžer je čovjek zadužen da projekt dovede do efikasnog završetka. Projektni menadžer je centralna figura projekta, osoba koja je zadužena i odgovorna za postizanje planiranih ciljeva projekta, znači za osiguranje da se efikasnim upravljanjem projekt realizira sa planiranim resursima i troškovima, i u planirano vremenu.

To je, s druge strane čovjek koji neposredno upravlja članovima projektnog tima. Njegov osnovni zadatak je koordinacija i usmjeravanje aktivnosti velikog broja sudionika u realizaciji projekta i posebno u upravljanju realizacijom projekta. Projektni menadžer treba raditi na tome da se projekt završi u najkraćem vremenu i sa najmanjim mogućim troškovima, kako bi se i cjelokupan posao završio na najefikasniji način. Projektom se ostvaruju razvojni i ostali ciljevi. Projekt je pomogao za ostvarenje tih ciljeva. Životni ciklus projekta obuhvaća izvedbu projekta i eksploataciju projekta.“ (Dujanić,2007)

3. PLANIRANJE KAO TEMELJNA FUNKCIJA MENADŽMENTA

3.1. FUNKCIJA PLANIRANJA

„Iz procesnog aspekta definiranja menadžmenta proizlazi da je menadžment složeni sustav međusobno kontinuiranih i povezanih aktivnosti. Te aktivnosti možemo definirati kao temeljne funkcije menadžmenta. Kod određivanja osnovnih funkcija menadžmenta dolazi do određenih problema zbog različitih stajališta autora koja proizlaze iz nekoliko razloga:

[2] https://issuu.com/kvaliteta.net/docs./vukelic-c_buntak-k-rad

- nepotpune određenosti, odnosno definiranosti pojedinih menadžerskih funkcija

- nastojanja pojedinih autora da naglase samo najvažnije funkcije, dok drugi teže iscrpnoj analizi svih menadžerskih aktivnosti

- nejasnoće u semantičkom poimanju određenih menadžerskih funkcija zbog čega se za iste funkcije često upotrebljavaju različiti ili za različite funkcije isti nazivi.

U skladu s razvojem tehnologije, kroz povijest se razvijala i temeljna gospodarska znanost pa s njom i sve izvedene gospodarske discipline, među kojima i znanost o menadžmentu. Tijekom razvoja znanosti o menadžmentu mijenjali su se pristupi izučavanja menadžmenta, mijenjala su se shvaćanja o ulozi i značenju menadžmenta u poslovanju poduzeća pa su se tako mijenjala i stajališta o definiranju funkcija, odnosno poslova i zadataka koje menadžment izvršava. Bitno pitanje u analizi menadžmenta je pitanje: što menadžeri rade i koje zadatke i procese obuhvaća menadžment. Na to pitanje, kao i uopće na pitanje što je to menadžment, može se prema P. Druckeru odgovoriti samo analizom funkcija menadžmenta.“ (Drucker, 1961:15)

„Menadžment se može promatrati kao proces ili serija kontinuiranih i povezanih aktivnosti.“ (Certo, 1989:8) „Preciznije to je proces planiranja, organiziranja, pokretanja i kontroliranja organizacijskih aktivnosti da bi se postigla koordinacija ljudskih i materijalnih resursa, esencijalnih u efektivnom i efikasnom postizanju ciljeva.“ (Trewatha i Newport,1979:4) Aktivnosti u tom procesu nazivaju se osnovnim funkcijama menadžmenta koje čine jedinstven menadžerski proces. Teorija menadžmenta bogata je brojnim klasifikacijama funkcija menadžmenta. Prvu poznatu klasifikaciju menadžerskih funkcija dao je H. Fayol, zbog čega ga se smatra pravim ocem teorije menadžmenta.

H. Fayol je poredao elemente menadžmenta logičnim redoslijedom po funkcijama menadžmenta, kao što su: planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje. On smatra da su sve te funkcije potrebne, ne samo za uspješno vođenje poslova, već i u politici, vojsci, religiji i drugdje, što znači da su funkcije menadžmenta univerzalno promjenjive. Najbolju potvrdu Faolovoj tezi o univerzalnoj primjenjivosti menadžerskih funkcija, dale su brojne poslovne škole po cijelom svijetu, na kojima se studira teorija i praksa menadžmenta, a čiji su polaznici diplomirani studenti različitih fakulteta, koji obnašaju menadžerske funkcije u biznisu, vladinim ustanovama, ministarstvima, bolnicama, kulturnim,

znanstvenim i umjetničkim institucijama, brojnim drugim neprofitnim organizacijama i slično.

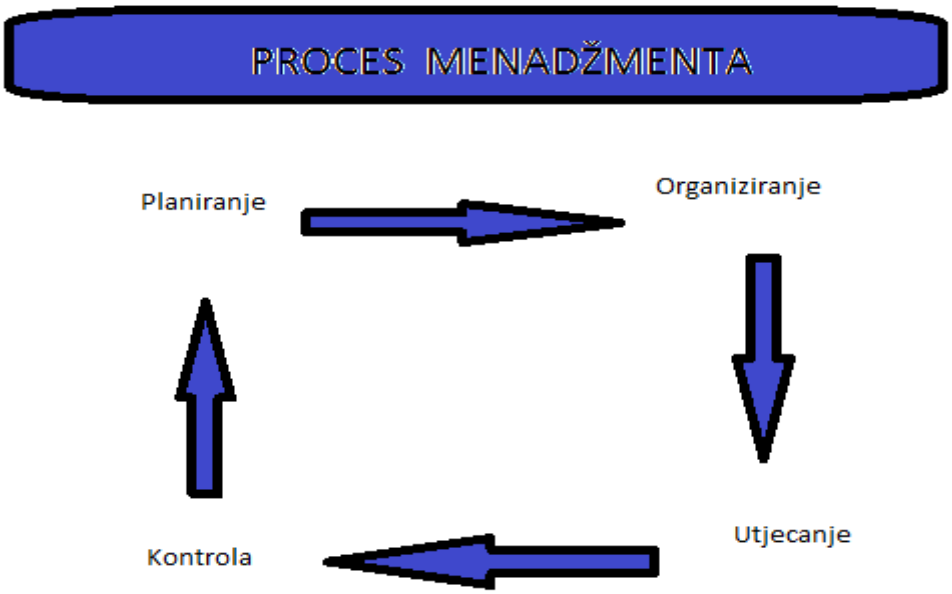
Iako se većina teoretičara i istraživača menadžmenta, počevši od H. Fayola, koji početkom prošlog stoljeća uspostavlja taj pristup menadžmentu, slaže u objašnjenju menadžerskog posla kroz međupovezane funkcije u svim organizacijama i na svim razinama, ipak se oni međusobno razlikuju u broju i nazivu samih funkcija menadžmenta.

U nastavku ću dati pregled različitih klasifikacija menadžerskih funkcija.

Polazeći od Fayolove klasifikacije funkcije menadžmenta, tridesetih godina prošlog stoljeća, Luther Gulick navodi sljedeće menadžerske funkcije: planiranje, organiziranje, briga o zaposlenima, naređivanje, usklađivanje, izvještavanje i budžetiranje, poznate pod zajedničkim skraćenim nazivom „POSDCORB“, a prema prvim slovima na engleskom jeziku svake od funkcije menadžmenta.

P. Drucker funkcije menadžmenta određuje drukčije, smatrajući da menadžerski posao čine: postavljenje ciljeva, organiziranje, motiviranje, komuniciranje, mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata, angažiranje i razvoj osoblja.

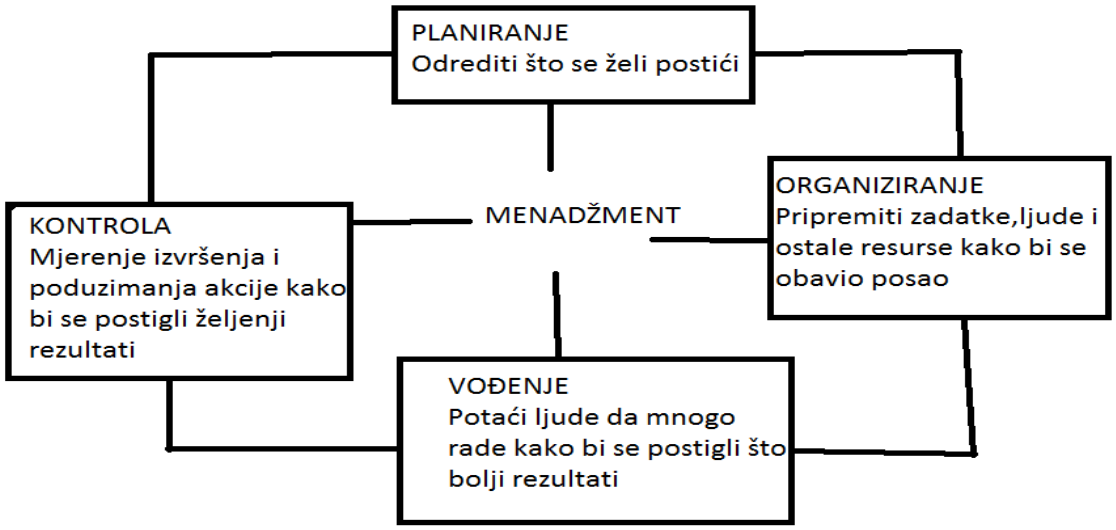
„J. J. Morse i F. R. Wagner u svojoj klasifikaciji menadžerskih funkcija miješaju različite koncepte i ne diferenciraju ciljeve, sredstva, načine i sadržaj, odnosno funkcije menadžmenta. Oni navode kao menadžerske funkcije: strategijsko rješavanje problema, upravljanje resursima, upravljanje konfliktima, organiziranje, upravljanje informacijama, motiviranje, osiguranje rasta i razvoja, koordiniranje i upravljanje organizacijskom okolinom. E. A. More i R.K. Laich menadžerske funkcije određuju kao: planiranje, organiziranje, motiviranje, kontroliranje, vođenje i delegiranje, te odlučivanje. Prema J. Massiea sljedećih sedam poslova čini osnovne funkcije menadžmenta: donošenje odluka, organiziranje, izgradnja kolektiva, planiranje, kontroliranje, komuniciranje i usmjeravanje. Prema jednom od mišljenja, proces menadžmenta se sastoji od četiri funkcije: planiranje, organiziranje, utjecanje i kontrola.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:70) Vidi sliku 1



Slika 1. Proces menadžmenta,

Izvor: Sikavica, Bahtijarević- Šiber,2004:71

Neki autori u klasifikacijama menadžerskih funkcija, umjesto „utjecanja“ navode funkciju „ vođenja“ pa se za njih proces menadžmenta sastoji od: planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole. (ibid, 2004:71) Vidi sliku 2.



Slika 2. Četiri funkcije menadžmenta

Izvor: Sikavica i Bahtijarević- Šiber,2004:71

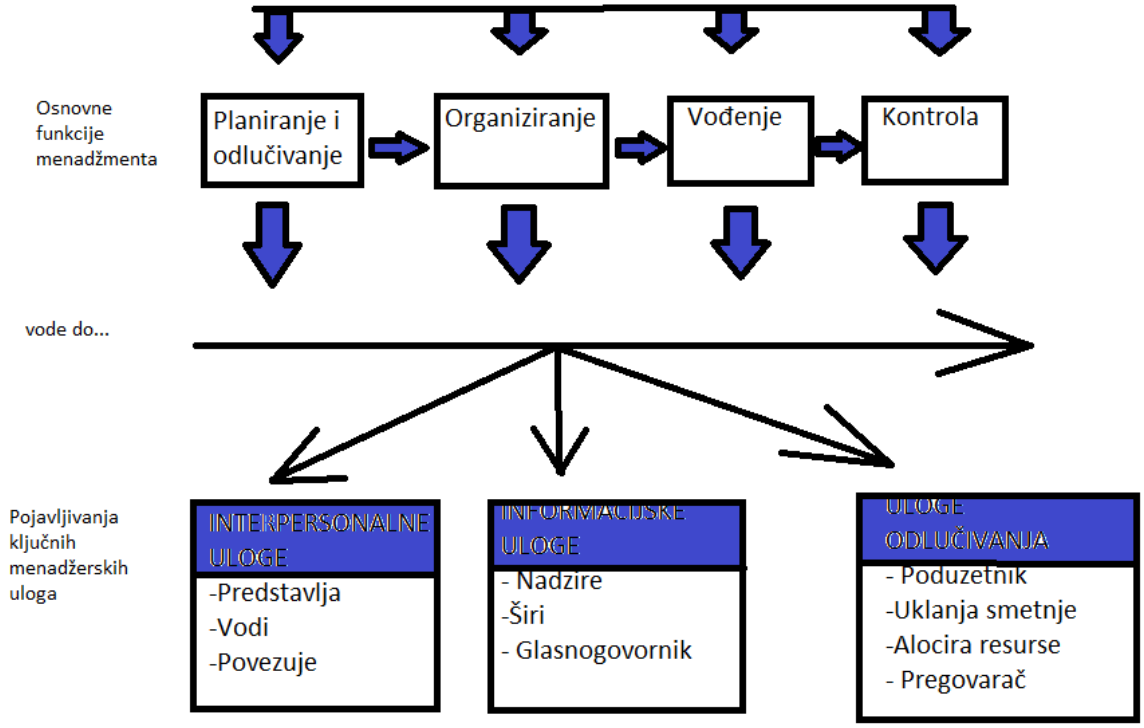
H. Koontz i C.O Donnell ukazuju na potrebu razlikovanja poslovnih funkcija kao što su: proizvodnja, marketing, financije, računovodstvo, itd., od funkcija menadžmenta, kao što su : planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje. Nadalje, isti autori ističu da je suština dobrog menadžmenta koordinacija. Oni koordinaciju smatraju tzv. „ metafunkcijom“ koja vrši krajnju kontrolu, pa je zbog toga povezana sa svim menadžerskim funkcijama. Koordinacija kako ističu navedeni autori nie posebna funkcija menadžmenta, već sama bit menadžmenta. (ibid, 2004:71)

Prije nego se osvrnem na karakteristike prve dvije menadžerske fukcije, potrebno je ukazati na jedno izdvojeno gledanje na menadžerske funkcije. Tako H. Mintzberg kritizira tradicionalni pristup menadžerskim funkcijama i smatra da je puno važnije usredotočiti se na menadžerske ulog. Mintzberg navodi deset menadžerskih uloga koje je grupirao u tri osnovne skupine:

a) Uloge s područja međuljudskih odnosa (1. Zastupanje interesa poduzeća u javnosti, 2. Vođenje, 3. Uspostavljanje veza i poznanstava)
b) Uloge s područja informacija (4. Kontrolna funkcija, 5. Funkcija prijenosa informacija, 6. Funkcija predstavnika)
c) Uloge s područja donošenja odluka (7. Poduzetnik, 8. Kontrolor poremećaja, 9. Alokator resursa i 10. Pregovarač). (ibid, 2004:74)

Iako se na prvi pogled čini da su ova dva pristupa međusobno suprotstavljena, ipak nije tako. Ova dva pristupa međusobno se prožimaju i na određeni način kompletiraju, jer u svakoj od menadžerskih uloga, menadžer obavlja određenu funkciju i obratno.

I sam H. Mintzberg navodi da je klasifikacija menadžerskih funkcija korisna u određivanju zadataka menadžera, ja bih tome dodala još da se slažem sa P. Sikavicom i F. Bahtijarević-Šiber i rekla da se upravo kroz realizaciju menadžerskih zadataka ostvaruju i menadžerske uloge. Međusobni odnos između menadžerskih uloga i menadžerskih funkcija, možete vidjeti na slici 3.



Slika 3. Posao menadžera

Izvor: Sikavica, Bahtijarević- Šiber,2004:74

Dakle, budući da nema menadžerskih uloga izvan zadataka menadžera, a oni su sastavni dio svake menadžerske funkcije, u nastavku rada zadržati ću se na karakteristikama prve dvoje menadžerske funkcije, odnosno: planiranje i organiziranje.

Sadašnje vrijeme brzog znanstvenog i tehničko-tehnološkog napretka, brzih i kontroverznih društvenih, političkih i ekonomskih promjena u svim djelatnostima i u svim vrstama organizacija, akualizira potrebu za planskim pripremanjem, usklađivanjem i usmjeravanjem aktivnost. Pri tome je temeljna zadaća planske funkcije organizacije i menadžmenta dovesti u uzročno-posljedičnu svezu sve elemente, počevši od cilja i strategije resursa s kojima raspolažemo, zahtjeva okruženja i vremena koje imamo na raspolaganju. Danas je nezamislivo funkcioniranje bilo koje organizacije bez sustava planiranja i planskih dokumenata kao temeljnih radnih i menadžerskih procesa. Planska funkcija temelj je organizacijske dinamike.

Posebnu i višeznačnu ulogu u planskoj funkciji ima menadžment i ukupno rukovodstvo. Zadaća menadžmenta počinje kreiranjem, uvođenjem i razvijanjem sustava planiranja u

organizaciji, obrazovanjem svih za planiranje i završava na razini planiranja osobnog rada rukovoditelja. Menadžment također raspodjeljuje uloge i zadaće u sustavu planiranja svim organizacijskim razinama i uspostavlja sustav praćenja izvještavanja i korekcije dokumenata i aktivnosti. (Jurina, 2011:136)

Kad se govori o značenju planiranja, onda se misli na četiri temeljna aspekta, i to:

- Planiranje kao preduvjet uspješnog ostvarenja ciljeva u svim funkcijama organizacije i ostvarenja ukupnih ciljeva.
- Planiranje kao početna funkcija – s planiranjem počinju radni i menadžerski procesi i iz planova proizlaze aktivnosti.
- Sveprisutnost planirana – određene uloge u sustavu i procesu planiranja imaju svi- od predsjednika preko menadžera svih razina do nadglednika i mnogih izvršitelja, pri čemu svatko ima određeni stupanj samostalnosti.
- Planiranje kao preduvjet efikasnosti- samo ako planiramo možemo pravilno odrediti elemente i standarde kontrole, što nam onda omogućava praćenje odvijanja procesa, trošenje resursa, kretanje troškova, itd. Planiranje je imalo različitu funkciju u različita vremena. Tako je npr. sredinom 20. st. Planiranje bilo najprije metoda prethodne kalkulacije, zatim poznato i kao pojam planskog gospodarstva, a danas se smatra temeljnom funkcijom menadžmenta. Sukladno tomu mijenjaju se značenja temeljnih pojmova u menadžmentu. (ibid, 2011:137)

Planiranje je funkcija organizacije i prva etapa menadžerskog ciklusa, to je proces predviđanja kojim se svjesno usmjeravaju, usklađuju, vode i kontroliraju resursi u ostvarenju cilja, zadaće ili funkcioniranja organizacijske jedinice.

Poslovno planiranje odnosi se na primjenu planiranja u poslovnoj praksi, planiranje poslovanja organizacije kao cjeline ili njezina dijelova.

Plan je rezultat procesa planiranja koji je prošao i etapu odlučivanja, pa stoga ima snagu odluke, uredbe ili zakona. To je dokument temeljem kojega se vode aktivnosti unaprijed smišljenim verificiranim postupcima, odnosno dokument temeljem kojega se organizira posao i rukovodi.

Poslovni plan je dokument koji definira aktivnosti poduzeća i načine kojima se žele postići ciljevi; on je podloga za početak i širenje poslovnih aktivnosti.

Menadžerski pristupi planiranju poklanjaju veliku pozornost i govore o toj funkciji kao predviđanju budućnosti ili kao unaprijed definiran tijek aktivnosti koji je neophodno slijediti da bi postigli postavljenje ciljeve na najučinkovitiji način. To je proces povezan s odlučivanjem. (ibid, 2011:138)

Sustav planiranja čine njegove sastavnice i odnosi među njima, što se često poistovjećuje s informacijskim procesima. On je dio šire cjeline i povezan je s odlučivanjem i kontrolom. Ne opredjeljujući se za definiciju sustava planiranja već za operativni pristup, polazimo od činjenice da svaki sustav planiranja mora odgovoriti na četiri pitanja i zato ima sastavnice kako slijedi. (ibid, 2011:138) Vidi sliku 4.

Samo cjelovit sustav u većim organizacijama omogućava kvalitetno planiranje i shvaćanje plana kao osnovice za rad i upravljanje organizacijom. Ako toga nema, nastaje improvizacija u radu i neefikasnost.

SUSTAV PLANIRANJA

<table>
<tr><td rowspan="4">P
R
O
C
E
S</td><td colspan="2">ŠTO- je predmet planiranja?

Što je strategijski cilj, koji su operativni ciljevi i koje su zadaće? Odgovor podrazumijeva operacionalizaciju ciljeva i zadaća i njihovo delegiranje na organizacijske jedinice i to kao cjelokupnu aktivnost ili dio aktivnosti</td></tr>
<tr><td>KAKO?</td><td>Odgovor na to pitanje odnosi se na:</td></tr>
<tr><td></td><td>-Koncepciju i sustav planiranja

-Metodologiju u smislu definiranja, općih i posebnih metoda i tehnika

Tehnologiju ili konkretnu primjenu metoda i tehnika</td></tr>
<tr><td>KADA?</td><td>Vremenska dimenzija procesa planiranja i vrijeme za koje se donose programi i planovi</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td>TKO?</td><td>(SUBJEKTI) – izrađuju programske smjernice</td></tr>
<tr><td></td><td>- vrši stručnu izradu prijedloga programa i planove

- donosi odluke (menadžment)

- način realizacije- prosudba svih resursa za izvršenje vremenskih tijekova i usklađivanja</td></tr>
</table>

Slika 4. Rezultat- planovi, programi i drugi dokumenti

Izvor:https://www.google.hr/search?q=sustav+planiranja&sxsrf=ALeKk0072GRWwl31NwV0esCz7yIRqsHHEg:1582749160121&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiLl9SLiPDnAhUHEJoKHTAhB-8Q_AUoAXoECAsQAw&biw=1777&bih=841#imgrc=bJ3jhOdEHwh2VM

3.2. KLASIFIKACIJE U PLANIRANJU

Sveprisutnost planiranja u organizaciji ima za posljedicu različite razine i vrste planiranja, što omogućuje različite klasifikacije s obzirom na primjenu kriterija klasifikacije i različite objekte i subjekte planiranja.

a) *Razvojno planiranje rada* cijele organizacije ili pojedinog sektora, odjela i sl. odnosi se na projekcije budućih zadaća, načina organiziranja, tehničke opremljenosti, profila i obrazovanja kadrova, a to je zapravo predviđanje promjena u ciljevima, zadaćama i resursima. (Jurina, 2011:140)
b) *Programiranje i planiranje rada organizacijskih jedinica* jest tzv. redovito planiranje temeljem kojega se organizira rad i funkcioniranje, prate rezultati, itd.
c) *Taktičko planiranje aktivnosti koje proizlaze iz programa ili se iznenada javila potreba za nekom akcijom* odnosno kao dio metodičkog pristupa u pojedinim aktivnostima. (Jurina, 2011:140)

Vremenska dimenzija bila je u prošlosti dominantan kriterij klasifikacije. Tako je i zakonski bilo uvedeno:

- dugoročno planiranje – za razdoblje dulje od 5 godina
- srednjoročno planiranje- za razdoblje 3-5 godina
- kratkoročno planiranje- za 1-2 godine. (Jurina, 2011:140)

U današnje vrijeme informatičko doba brzih promjena klasifikacija zasnovana na vremenskoj dimenziji nije više relevantna za sve organizacije i sve sustave planiranja. U poduzećima vremensku dimenziju planova određuju sljedeći kriteriji:

- vijek trajanja neke tehnologije
- životni vijek proizvoda ili usluge. (Jurina, 2011:140)

To znači da u praksi većih poduzeća ima u sustavu planiranja planova različitog trajanja, početka ili završetka (npr. proizvod mijenjamo svake dvije godine, a tehnologiju svake četiri, marketinšku aktivnost svake godine itd.)

Prema objektu planiranja najčešće se susrećemo s planiranjem po poslovnim područjima ili funkcijama organizacije, pa tako imamo:

- planiranje marketinga ili samo prodaje
- planiranje proizvoda ili usluge
- planiranje financija
- planiranje investicija
- planiranje razvoja ljudskog potencijala

- U planiranju kao menadžerskoj funkciji obično se rabi vrlo jednostavna klasifikacija i to:
- strategijsko planiranje – zadaća upravljača i glavnog menadžera,
- operativno planiranje – izvedeno iz strategijskog, zadaća srednjeg menadžera i neposrednih rukovoditelja, pa i izvršitelja,
- taktičko planiranje – raščlamba zadanih vrijednosti na pojedina funkcionalna područja i mjesto troškova. (Jurina, 2011:141)

3.3. DOKUMENTI KOJI SU REZULTAT PROCESA PLANIRANJA

Planiranje kao proces može rezultirati čitavim nizom dokumenata i različitih podloga za konkretne aktivnosti. To su :

a) Projekcije
- Futurološka projekcija – znanstveno utvrđivanje trendova u budućnosti u drugim tehnološkim, društvenim, sigurnosnim, gospodarskim i političkim uvjetima.
- Strategijska projekcija – dugoročno sagledavanje trenda temeljnih ciljeva i načina njihova ostvarenja, odnosno sagledavanje promjena u ciljevima i zadaćama.
- Razvojna projekcija – trendovi predvidivih srednjoročnih promjena u pojedinim vrstama aktivnosti u smislu njihove standardizacije i podizanja tehničko-tehnološke i taktičke razine, međunarodne povezanosti, suradnje itd.

b) Prognoze
- numeričko ili kvalitativno predviđanje tokova, razvitka i ishoda pojedinačnih poslovnih investicijskih ulaganja, marketinških aktivnosti itd. pomoću zdravstveno i stručno utemeljenih metoda i postupaka.

c) Planovi i programi

- strategijsko usmjerenje menadžmenta
- strategije i politike razvoja pojedinih funkcija, organizacijskih jedinica
- planovi rada cijele organizacije
- planovi rada organizacijskih jedinica
- poslovni planovi
- operacionalizirani planovi za izvedbu
- programi investicija
- programi restrukturiranja i preustroja.

3.4. ETAPA PROCESA PLANIRANJA

Proces planiranja s metodologijskog aspekta ima sljedeće etape:

Prva etapa: ANALIZA

U okviru dviju temeljnih etapa treba obaviti sljedeće poslove:

a) izrada programa i terminskog plana rada u procesu planiranja
b) izrada analiza kretanja svih poslovnih proces, pojava, prilika i problema u proteklom razdoblju
c) ocjena navedenih kretanja temeljem podataka i pokazatelja kao kvantitativnog izraza i temeljem kvalitativne analize stručnjaka i menadžmenta.

Teoretičari planiranja uvijek napominju veliko značenje analize kao temeljne etape od čije kvalitete zavise sve ostale etape. Tako je akademik Ivo Vinski napisao : „ Svaki sat rada uložen u analizu deseterostruko skraćuje etapu projektiranja“. Zadaća analize je da sagleda kretanje pojava u prošlom razdoblju i iz tih kretanja kvantitativnom i kvalitativnom analizom definiraju zaključci o kretanju pojava.

Prilikom analize poslovnih i drugih pojava, neophodno ih je pratiti barem onoliko vremena unatrag koliko ćemo vremena za njih vršiti predviđanje. Pri tome rabimo tehnike kvantitativne analize, i to:

- postotke

- indekse (bazni i verižni)

- prosječne stope

- jednadžbe smjera

- trendove. (Jurina, 2011:140)

Pravilo je da se u analizi ne zaključuje iz podataka, nego iz pokazatelj. Postotak je najlošiji pokazatelj, pa stoga treba rabiti indeks, stope i druge kvalitetnije pokazatelje kako bismo radili što manje pogreške u zaključivanju. Prosječne stope rasta ili pada najbolji su pokazatelj kretanja neke pojave u vremenu, a izračunane su pomoću geometrijske sredine.

Druga etapa: PROJEKTIRANJE

Kad se obavi analiza, na temelju njezinih zaključaka i drugih parametara prilazimo projektiranju pojedinih elemenata plana. U etapi projektiranja temeljnih parametara budućeg razvitka obavljamo:

- izbor modela i metoda, te projektiranje elemenata i plana
- definiranje najznačajnijih parametra budućeg kretanja i njihove međuovisnost
- izradu smjernica rada i prognoziranje pojava, načina djelovanja, potrebnih resursa i aktivnosti za njihovo osiguranje.

Projektiranje je etapa u kojoj na osnovi kvantitativne i kvalitativne analize predviđamo kretanje temeljnih parametra aktivnosti u nekom budućem vremenskom razdoblju.

Treća etapa : VERIFIKACIJA

Nakon što smo sa stajališta stručne kompetentnosti definirali temeljne parametre budućih kretanja ključnih pojava za organizaciju, potrebno je elemente iz etape projektiranje ili neke od ključnih prognostičarskih parametra verificirati i uobličiti za ugradnju u planske dokumente. Pri tome treba obaviti sljedeće radnje :

- ekspertnu raspravu i verifikaciju prijedloga plana
- utvrđivanje osnova planova programa
- sintezu korekcija temeljem rasprave i verifikacije.

Metodološki je problem u tome kako eliminirati ili umanjiti subjektivnost u prosudbi stručnjaka. U tu svrhu razvijene su mnoge metode, ali se i danas uglavnom rabi jedna od sofisticiranih metoda prosudbe stručnjaka poznata kao Delfi- metoda. Ako se prosudbe

eksperta jako razlikuju, pristupamo usuglašavanju: novim prosudbama, intervjuom, ekspertnom raspravom, itd. Pored Delfi- metode možemo uporabiti i neke druge tehnike kao što su: pojedinačno anketiranje, intervju, grupne rasprave, itd. (Jurina, 2011:147)

Četvrta etapa: USVAJANJE I DONOŠENJE ODLUKA O PLANOVIMA

Plan postaje dokument za aktivnosti tek kad prođe proceduru menadžerskog odlučivanja.

Peta etapa: RAZRADA

Sukladno konkretnim potrebama u ovoj se etapi operacionaliziraju do detalja neki elementi kako bi mogli stvarno poslužiti kao temelj aktivnosti organizacije. Najčešće se obavlja:

- razrada bilanci i popisa aktivnosti u operativne planove
- usklađivanje vremenskih tijekova
- izrada prijedloga mjera za realizaciju plana. (Jurina, 2011:148)

U ovoj etapi rabimo niz tehnika koje nam omogućavaju usklađivanje resursa i njihove uporabe, a posebno usklađivanje vremenskih tijekova pojedinih aktivnosti. Tehnike za prikazivanje i usklađivanje vremenskih tijekova aktivnosti su:

- hodogrami
- vremenske lente
- tehnike mrežnog planiranja
- gantogrami. (Jurina, 2011:148)

Šesta etapa: PRAĆENJE I KOREKCIJE

U ovoj etapi uobičajeno je u praksi provoditi sljedeće radnje:

- praćenje i analizu ostvarenja (sadržaji i informatička potpora praćenja realizacije određeni su sa strukturom dokumenata)
- rebalansi i dodatno usklađivanje s drugim organizacijskim jedinicama
- kontinuirano planiranje u slučajevima kada očekujemo bitne promjene u okruženju ili djelujemo u zoni nesigurnosti.

U planiranju kao menadžerskoj funkciji navedene etape u praksi imaju nešto drugačije naglaske. Posebno je naglašena povezanost s procesom donošenja odluka. U ovom pristupu govori se o najmanje deset koraka u procesu planiranja, a to su :

1. Prosudba šansi – organizacija u okruženju, to je početna točka u procesu menadžerskog planiranja.
2. Postavljanje planskih ciljeva – za organizaciju u cjelini i za svaki organizacijski dio ili funkciju posebno.
3. Definiranje pretpostavki plana – analize, prognoze, projekcije, itd.
4. Određivanje drugih mogućih smjerova budućih aktivnosti – nabrajanje drugih mogućnosti, njihova selekcija temeljem dogovorenih kriterija i konačan izbor.
5. Vrednovanje drugih mogućih smjerova aktivnosti organizacije.
6. Izbor među različitim mogućnostima- ključna točka planske odluke.
7. Formuliranje i razrada izvedbenih planova i programa.
8. Kvantifikacija planova kroz precizne proračune.
9. Uvjeti implementacije.
10. Kontrola, vrednovanje, rebalansi. (Jurina, 2011:149)

Te etape imaju različite sadržaje u strategijskom i operativnom planiranju zato što se te dvije vrste planiranja razlikuju po predmetu planiranja i po nositeljima- subjektima planiranja.

Dijelovi poslovnog plana mogu se promatrati samo kao smjernice koje se strukturiraju prema zahtjevima kreditora i onih koji daju državne ili međunarodne poticaje.

Poslovni plan treba u prvom redu biti analiza kadrovskih i drugih sposobnosti za određeni poslovni ili inovacijski pothvat ili uslugu.

Trebaju biti jasni: strategija, ciljevi, organizacija, marketing, pravni aspekti i financije. Poslovni plan trebao bi odgovoriti na pitanja kao što su:

- Što želim i jesam li za to sposoban (ja ili ja i poduzeće)?
- Koji su mogući načini da bismo ostvarili te ciljeve?
- Što očekujemo kao rezultat i ishod?

4. ZAKLJUČAK

Menadžment je jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti. Otkad su ljudi počeli stvarati skupine da bi postigli ciljeve koje ne mogu postići kao pojedinci, menadžment je bio potreban da osigura koordinaciju poslova pojedinaca.

Menadžment je kao pojam kompleksan, interdisciplinaran i višeznačan. Prema definiciji menadžmenta, menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih nad kojima imaju ili nemaju izravnu nadležnosti. Menadžeri s pomoću drugih ljudi, te njihovom raspodjelom na određene poslove ostvaruju ciljeve poduzeća.

Menadžment svoje ciljeve ostvaruje kroz pet funkcionalnih područja menadžmenta, a to su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje.

Planiranje počinje s pojavom čovjeka. Čovjek je, kako bi preživio i podmirio svoje životne potrebe, pomoću primitivnih sredstava za rad stvarao raznovrsne proizvode. Za što uspješnije stvaranje proizvoda bio mu je potreban plan i kvalitetna organizacija. Kako se čovjek razvijao, razvijale su se i njegove potrebe: materijalne, socijalne, kulturne, sportske i ostale. Razni oblici planiranja i organizacija omogućavali su čovjeku lakše podmirenje potreba, ostvarivanje ciljeva koje sam ne bi mogao u potpunosti ili ih uopće ne bi mogao realizirati.

5. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Ana Perak Cirimotić

Matični broj studenta: 0234039368

Naslov rada: Funkcije menadžmenta- planiranje i organiziranje

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum Potpis studenta

_____ _____

6. POPIS LITERATURE

6.1. KNJIGE I ČLANCI

1. Buble, M. i sur. (2005)., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
2. Certo S. C. (1989); Principles of modern managment, Boston.
3. Drucker P. (1961), Praksa rukovođenja, Panorama, Zagreb.
4. Dujanić M. (2007), Menadžment, Digitl Point tiskara, Rijeka.
5. Jurina M. (2011), Organizacija i menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić.
6. Sikavica P. , Bahtijarević- Šiber F. (2001), Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb.
7. Sikavica P., Bahtijarević- Šiber F. (2004), „Menadžment“ – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Masmedia, Zagreb.
8. Trewatha R., L., Newport. M.G. (1979); Managment, Dallas.
9. Weihrich, H., Koonz, H. (1998) „ Menadžment“ , MATE, Zagreb, Deseto izdanje.

6.2. INTERNETSKI IZVORI

1. https://issuu.com/kvaliteta.net/docs./vukelic-c_buntak-k-rad
2. https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menad%C5%BEmenta-1.-dio.pdf
3. https://www.teb.hr/novosti/2013/menadzerska-funkcija-organiziranja/
4. https://hr.wikipedia.org/wiki/Menad%C5%BEment

7. POPIS SLIKA

Slika 1. Proces menadžmenta.....10

Slika 2. Četiri funkcije menadžmenta.....11

Slika 3. Posao menadžera.....12

Slika 4. Rezultat - planovi, programi i drugi dokumenti.....15

ŽIVOTOPIS

OSOBNE INFORMACIJE

Bušljeta Toni

Alojzije Stepinca 66a, 31500 Našice (Hrvatska)

0989878340

busljeta.toni@gmail.com

RADNO ISKUSTVO

Prodajni predstavnik

Coca Cola HBC Croatia, Split (Hrvatska)

Odgovornosti:

- sudjelovanje u MIT-u 2012 (Horeca, Retail)
- obavljanje poslova prema zadanim tjednim i mjesečnim targetima s ciljem povećanja udjela u prodajio
- odgovornost za naplatu potraživanja fakturirane robe
- ugovaranje i održavanje partnerskih odnosa s ključnim kupcima
- dnevni izvještaj s terena (SAP)
- osiguranje stalne popunjenosti polica prema strategiji izlaganja proizvoda (merchandiser), promocijski materijali
- promoviranje i unaprjeđivanje branda

Mlađi referent

Avant Car, Zagreb

Odgovornosti:

- rezervacije i najam vozila s tendencijom povećavanja prodaje
- ugovaranje dugoročnih najmova
- koordiniranje novozaposlenih
- savjetovanje klijenata o dodatnim uslugama prema preferencijama
- izdavanje i pregled vozila iz flote/ briga o održavanju vozila (servis)
- odgovaranje i rješavanje pritužbi klijenata
- obrada telefonskih poziva i e-mail upita
- izvršavanje dodatnih usluga - privatni vozač klijenata

Administrator

Konzum d.d. - logistički centar

Odgovornosti:

- evidentiranje ulaznih/izlaznih naloga
- obrada naloga za izdavanje (otpremnice)
- analiza i poboljšanje skladišnih operacija
- evidencija članstva unutar loyalty sustava (MultiPlus)

Administrator/ Asistent

Nogometni klub Kustošija, Zagreb (Hrvatska)

Odgovornosti:

- vođenje i održavanje internetske stranice, *social media marketing (Facebook)*
- naplata i evidencija klupskih članarina
- organizacija Međunarodnog turnira pri Hrvatskom nogometnom savezu za djecu do 10 godina
- asistencija pri vođenju otvorene nogometne škole

Pomoćni radnik

Skladište Cargo, Zagreb

Odgovornosti:

- preuzimanje i izdavanje robe
- evidencija o stanju robe na zalihama
- deklaracije

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2012–2019

stručni specijalist ekonomije, spec.oec.

Veleučilište Baltazar Adam Krčelić, Zagreb (Hrvatska)

2008–2012

Ekonomist

Srednja škola Isidora Kršnjavog, Ekonomska škola Našice

OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik: hrvatski

Strani jezici

RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
Slušanje	Čitanje	Govorna	Govorna	

			interakcija	produkcija	
engleski	B1	B1	B1	B1	B1

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik
Zajednički europski referentni okvir za jezike

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Iskusni korisnik	Samostalni korisnik

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu

korištenje Microsoft Office paketa, IOS, Android

Vozačka dozvola: B

DODATNE INFORMACIJE

Tečajevi: Program stručnog mentoringa (Udruga multitasking menadžera), 2017.