# Faze Menadžmenta

**Čavlin, Natalija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:812879

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-28**

*Repository / Repozitorij:*

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Natalija Čavlin

# FAZE MENADŽMENTA

# FUNCTIONS OF MANAGEMENT

Završni rad

Gopić, 2016.

**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Stručni studij ekonomike poduzetništva

# FAZE MENADŽMENTA

# FUNCTIONS OF MANAGEMENT

Završni rad

MENTOR
dr. sc. Vlatka Ružić

STUDENT
Natalija Čavlin
MBS: 2962000567/13

Gospić, Lipanj, 2016.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću
Poslovni odjel
Gospić, 25. svibnja 2015.

Z A D A T A K

za završni rad

Pristupnici: Natalija Čavlin MBS:2962000567/13

Studentici stručnog studija Ekonomike poduzetništva izdaje se tema završnog rada pod nazivom

**FUNKCIJE MENADŽMENTA**

Sadržaj zadatka :

1. PLANIRANJE (definicija, vrste, tipovi, misija i vizija, ciljevi, strategija i strateški menadžment, razine strategija, faktori koji utječu na izbor strategije, alternativne strategije)
2. ORGANIZIRANJE (definicija, oblikovanje organizacijske strukture, oblici organizacijske strukture)
3. KADROVIRANJE (regrutiranje kadrova, selekcija kadrova, obuka i razvoj kadrova, praćenje radne uspješnosti, upravljanje kompenzacijama, radni odnos)
4. VOĐENJE (definicija vođenja, stilovi vođenja, definicija vodstva, modeli vodstva)
5. KONTROLA (definicija, procesi, sustavi, razini, metode i tehnike, mjerila performansi)
6. ZAKLJUČAK

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: dr.sc. Vlatka Ružić, dipl.oec. zadano: 25. svibnja 2015. , _____
(ime i prezime) ( nadnevak) potpis

Pročelnik odjela: dr. sc Vlatka Ružić predati do: 30.09.2016. , _____
(ime i prezime) ( nadnevak) potpis

Studentica: Natalija Čavlin primio zadatak: 25. svibnja 2015., _____
(ime i prezime) ( nadnevak) potpis

Dostavlja se:
- mentoru
- pristupniku

# IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „Faze menadžmenta“ izradila samostalno i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Vlatka Ružić.

Natalija Čavlin

(potpis studenta)

# SAŽETAK

Tema ovoga završnog rada su funkcije menadžmenta te ću zbog toga u sažetku ovoga rada ukratko definirati svaku od funkcija menadžmenta.Menadžment ima pet funkcija, a to su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima ili kadroviranje, vođenje i kontrola. Da bi svako poduzeće kvalitetno poslovalo menadžment mora voditi jednaku važnost prema svim funkcijama.

Funkcija planiranja kontrolira svo planiranje koje omogućuje organizaciji da posluje uspješno. Planiranje omogućuje postavljanje ciljeva i akcija koje se trebaju provesti da bi se ti ciljevi ostvarili. Organiziranje se odnosi na određivanje zadataka i odgovornosti zaposlenika da određenim vještinama izvrše te zadatke. Kadroviranje kontrolira sve zaposlene unutar poduzeća te potrebe za ljudskim resursima. Glavna zadaća funkcije kadroviranja je da zaposli pravu osobu za obavljanje određenog posla da bi se postigli zadani ciljevi. Funkcija kordiniranja osigurava da funkcije planiranja, organiziranja i kadroviranja zajedno funkcioniraju kao cjelina zbog dobrobiti cjelokupne organizacije. Kontrola, iako zadnja funkcija menadžmenta, nije niŠta manje važna od ostalih funkcija. Funkcija kontrole osigurava da se sve ostale funkcije izvršavaju uspješno.



*Ključne riječi:* planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje, kontrola, menadžer i vođa.

## ABSTRACT

The main topic of this paper are management functions and because of that I am going to define each of the functions briefly in abstract of this paper. Management has five functions: planning, organizing, staffing, coordinating and controling. Management should lead the same importance according to all functions, so the company would have a quality work.

The planning function of management controls all the planning that allows the organization to run smoothly. Planning involves defining a goala and determining the most effective course of action needed to reach these goals. Organizing involves designating tasks and responsibilities to employees with the specific skills set which are necesary to complete the tasks.The staffing function of management controls all recruitment and personnel needs of the organization. The main purpose of staffing is to hire the right people for the right jobs to achieve the objectives of the organization.The coordinating function of leadership controls all the organizing, planning and staffing activities of the company and ensures all activities function together for the good of the organization.The controlling function of management is the last function but not least one. Controlling is very important function because it is useful for ensuring that all other functions of the organization are operating successfully.



**Key words:** planning, organizing, staffing, coordinating, control.

**SADRŽAJ**


**1. UVOD** ... 1

**2. PLANIRANJE** ... 3

2.1. DEFINICIJA PLANIRANJA ... 3

2.2. RAZINE PLANIRANJA ... 3

2.3. TIPOVI PLANIRANJA ... 4

2.3.1. Jednokratni planovi ... 4

2.3.2. Trajni planovi ... 4

2.3.3. Kontigencijski planovi ... 5

2.4. VIZIJA I MISIJA ... 5

2.4.1. Vizija ... 5

2.4.2. Misija ... 5

2.5. CILJEVI ... 5

2.5.1. Definicija ciljeva ... 5

2.5.2. Vrste ciljeva ... 6

2.6. STRATEGIJA I STRATEŠKI MENADŽMENT ... 6

2.6.1. Definicija strategije ... 6

2.6.2. Definicija strateškog menadžmenta ... 7

2.7. RAZINE STRATEGIJE ... 7

2.7.1. Korporacijska strategija ... 7

2.7.2. Poslovna strategija ... 7

2.7.3. Funkcijska strategija ... 8

2.8. FAKTORI KOJI UTJEČU NA IZBOR STRATEGIJE ... 8

2.8.1. Analiza valjske okoline ... 8

2.8.2. Analiza unutarnje okoline ... 8

2.8.3. Povezivanje analize vanjske i unutarnje okoline-SWOT analiza ... 9

2.9. ALTERNATIVNE STRATEGIJE ... 9

2.9.1. Model životnog ciklusa proizvoda ... 10

2.9.2. Porterov model generičkih strategija ... 11

**3. ORGANIZIRANJE** ... 12

3.1. DEFINICIJA ORGANIZIRANJA ... 12

3.2. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE ... 12

3.2.1. Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća ... 12

3.2.2. Oblikovanje organizacijskih jedinica ..... 13
3.2.3. Uspostavljanje mehanizma koordinacije ..... 14
3.3. OBLICI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE ..... 15
3.3.1. Mehaničke organizacijske strukture ..... 15
3.3.2. Organske organizacijske strukture ..... 15
**4. KADROVIRANJE** ..... 17
4.1. DEFINICIJA KADROVA I KADROVIRANJA ..... 17
4.2. REGRUTIRANJE KADROVA ..... 17
4.3. SELEKCIJA KADROVA ..... 18
4.4. OBUKA I RAZVOJ KADROVA ..... 19
4.5. PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI ..... 20
4.6. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA ..... 21
4.7. RADNI ODNOS ..... 21
**5. VOĐENJE** ..... 23
5.1. DEFINICIJA VOĐENJA ..... 23
5.2. STILOVI VOĐENJA ..... 23
5.3. DEFINICIJA VODSTVA ..... 24
5.4. MODELI VODSTVA ..... 24
5.4.1. Modeli osobina ..... 24
5.4.2. Bihevioristički modeli ..... 25
5.4.3. Kontingencijski modeli ..... 26
5.5. SUVREMENI PRISTUP VODSTVU ..... 27
**6. KONTROLA** ..... 28
6.1. DEFINICIJA KONTROLE ..... 28
6.2. PROCES KONTROLE ..... 28
6.3. SUSTAVI KONTROLE ..... 29
6.3.1. Izvanorganizacijska kontrola ..... 30
6.3.2. Organizacijska kontrola ..... 30
6.4. RAZINE KONTROLE ..... 31
6.4.1. Kontrola na individualnoj razini ..... 31
6.4.2. Kontrola na funksijskoj razini ..... 32
6.4.3. Kontrola na divizijskoj razini ..... 32
6.4.4. Kontrola na korporacijskoj razini ..... 33

6.5. METODE I TEHNIKE KONTROLE ..... 34
6.5.1. Metode financijske kontrole ..... 34
6.5.2. Metode kontrole operacija ..... 36
6.5.3. Metode kontrole marketinga ..... 36
6.5.4. Metode kontrole ljudskih resursa ..... 37
6.6. MJERILA PERFORMANSI ..... 37
**7. ZAKLJUČAK** ..... 40
**8. LITERATURA** ..... 42
**9. POPIS SLIKA** ..... 43
**10.POPIS TABLICA** ..... 44

# 1. UVOD

Manadžment je površna funkcija upravljanja koja se provodi kroz planiranje,organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrolom.

Svaka od navedenih funkcija ima svoju značajnu ulogu ili važnost za postizanje konkretnih ciljeva poduzeća jer veličina poslovne jedinice, kao i vrsta aktivnosti ne umanjuju potrebu za provođenjem svih funkcija samog menadžmenta.

U ovom završnom radu ću razraditi same zadaće osnovnih funkcija menadžmenta. Svaka funkcija, počevši od najosnovnije funkcije planiranja, ima određenu funkciju obavljanja poslova. Funkcija planiranja obuhvaća utvrđivanje onoga što se želi, odnosno mora postići, koji je cilj organizacije ili poduzeća i načina kako to postići. Znati što se zapravo želi u budućnosti izuzetno je važno, a uspješnog posla nema bez vizije samog razvoja, ali i realnog gledišta potrebnih aktivnosti za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Planiranje ujedno i služi kao poveznica odnosno podloga u ulazak u sljedeću funkciju menadžmenta- organiziranje. Da bi se planirani ciljevi ostvarili, potrebno je odrediti uloge ljudima koji rade zajedno što je ujedno i zadatak funkcije organiziranja. Pomoću funkcije organiziranja se utvrđuju sve potrebne aktivnosti koje treba učiniti kako bi se uspostavilo nesmetano obavljanje poslova i postizanje postavljenih ciljeva.

Ključni čimbenik za učinkovito postizanje ciljeva poduzeća su ljudi jer znanje ljudi postaje snažan faktor za ostvarivanje profita u suvremenim organizacijama i stoga je upravljanje ljudskim potencijalima jedan od osnovnih zadataka menadžmenta. Temeljna zadaća funkcije upravljanja ljudskim potencijalima sastoji se od popunjavanja radnih mjesta u organizaciji, zadržavanja i motiviranja kvalitetnih djelatnika i stalne izobrazbe, usavršavanja i razvoja zaposlenih.

Vođenje je središnja funkcija menadžmenta pod kojom se podrazumijeva sposobnost utjecaja na ljude tako da oni spremno pridonesu ostvarenju zajedničkih ciljeva.

Kontrola kao funkcija menadžmenta povezuje sve prethodno navedene funkcije. Bez kontrole odnosno nadzora nad djelovanjem poduzeća i usporedbe ostvarenih ciljeva sa planiranim zadacima, nemoguće je znati koliko je organizacija uspješna ili neuspješna.

Nepobitna je činjenica da svaka od prethodno navedenih funkcija menadžmenta ima tendenciju da osigura rast i razvoj bilo koje organizacije što je ujedno i cilj razmatranja cijelog završnog rada, koji opisuje svaku funkciju posebno i njihove podjele i zadaća.

# 2. PLANIRANJE

## 2.1. DEFINICIJA PLANIRANJA

Planiranje je prva od pet funkcija menadžmenta. Da bi postigli nekakve ciljeve u našoj organizaciji potrebno nam je planirati. Obavljanje ostale četiri funkcije nije moguće bez prethodnog planiranja.

Planiranje je formalni proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, na način izbora adekvatnih strategija kojima će se ostvariti ti ciljevi, utvrđivanje onoga što će se trebati uložiti te koristi koje će poduzeće imati ostvarenjem tih ciljeva (Dujanić, 2006.).

Planiranje odgovara na tri osnovna pitanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.):

- Gdje smo sada?,
- Kamo želimo stići?,
- Kako to želimo postići?

## 2.2. RAZINE PLANIRANJA

Funkcija planiranja ima tri razine koje su usporedne s tri razine menadžmenta. Strateška razina usporedna je vrhovnom menadžmentu, taktička razina srednjem menadžmentu, a operativna razina nižem menadžmentu.

Strateška razina planiranja je strogo eksterno orijentirana te definira viziju, misiju, ciljeve i strategiju. Ciljevi koje definira ova razina planiranja, vodeći računa istovremeno o efikasnosti i efektivnosti, odnose se na opstanak i razvoj poduzeća na dug rok (Dujanić, 2006.).

Taktička razina planiranja zadužena je provoditi strategijske ciljeve u pojedinim dIjelovima poduzeća, najčešće po funkcijama. Te funkcije su npr. marketinška, financijska, proizvodna itd. Definiraju se glavne aktivnosti koje svaka od ovih funkcijskih jedinica treba izvršiti da bi se ostvarili strategijski ciljevi (Dujanić, 2006.).

Za operativnu razinu planiranja zaduženi su menadžeri najniže razine jer najbolje razumiju svakodnevnu problematiku i poslove koji se poduzimaju na toj razini.. Oni su usmjereni na rutinske zadatke kao što su proizvodni tIjekovi, planiranje isporuke, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima itd. (Dujanić, 2006.).

## 2.3. TIPOVI PLANIRANJA

### 2.3.1. Jednokratni planovi

Jednokratni planovi se izrađuju zbog velikog broja ciljeva za koje se vjeruje da se neće dogoditi više puta u budućnosti. Razlikuju se dva tipa tih planova (Buble, 2006.):

1. programi,
2. projekti.

Programi se odnose na realizaciju jednokratnih ciljeva koji po obuhvatu čine neki veliki projekt, a za njegovu realizacije ponekad je potrebno i više godina. Najčešće je poduprijet s jednim ili više projekata. Takvi su programi npr. otvaranje nove tvornice, uvođenje novih proizvodnih linija i sl. (Buble, 2006.).

Projekt je također skup planova za realizaciju jednokratnih ciljeva, manji je što se tiče obuhvata i kompleksnosti od programa, kraće mu je vrijeme realizacije, te je nerijetko dio samog programa.

### 2.3.2. Trajni planovi

Trajni planovi su tekući planovi koji se upotrebljavaju da bi osigurali korake za izvršenje repetitivnih zadaća u poduzeću. Trajni planovi se odnose na planove koji se konstantno postavljaju u radu poduzeća. Razlikuju se tri tipa tih planova, a to su (Buble, 2006.):

1. politike,
2. pravila,
3. procedure.

Poduzeće mora organizirati svoju politiku jer je ona osnova za pravilno odlučivanje o važnim pitanjima. Politikom se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriteriji po kojima će se usmjeriti odluke i akcije u poslovanju poduzeća.

Pravila su zahtjevi nametnuti od strane nadležnih unutar organizacije te ne dopuštaju slobodu odlučivanja. Tako se ona razlikuju od politika i procedura, ali se istovremeno nalaze i u politikama i u procedurama.

Procedure čine kronologiju realizacije ciljeva na način da se postupa prema postavljenim akcijama. Procedure su takav instrument menadžmenta kojim se propisuje najbolji način izvršavanja posebno rutinskih i repetitivnih poslova.

### 2.3.3. Kontigencijski planovi

Kontigencijski planovi, ponekad nazvani i scenarij, definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka. Pri izradi kontigencijskih planova potrebno je definirati faktore koji se ne mogu kontrolirati, kao što su inflacija, tehnološki razvoj, recesija i sl. Zbog utjecaja tih faktora planeri izrađuju prognozu scenarija na najgore slučajeve.

## 2.4. VIZIJA I MISIJA

### 2.4.1. Vizija

Vizija označava predođbu ili zamisao nekog budućeg stanja poduzeća. Poduzeća kakvog bi menadžeri željeli da ono bude u budućnosti, unutar kojega će zaposlenici biti slobodni rješavati problematiku da bi se postigli željeni ciljevi. Vizija daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti (Dujanić, 2006.).

### 2.4.2. Misija

Misija je polazište za sva organizacijska nastojanja i ponašanja, definiranjem smjera kojim neka organizacija želi ići, odnosno određuje njezine aspiracije, postavlja okvire organizacijskog djelovanja, tj. njezinu filozofiju i osnovne vrijednosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.). Misija se najčešće izražava u obliku proizvoda ili tržišnih usluga.

## 2.5. CILJEVI

### 2.5.1. Definicija ciljeva

Ciljevi su odredišta prema kojima su usmjerene aktivnosti u organizaciji. Ciljevi usmjeravaju djelovanje organizacije na svim razinama kroz to što ukazuju na prioritete, olakšavaju odlučivanje te su temelj za vrjednovanje postignutog (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Najvažniji cilj svakog poduzeća jest da uz što manje troškove ostvari što veću dobit.

### 2.5.2. Vrste ciljeva

Ciljeve je moguće podijeliti s obzirom na (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.):

- vremensku dimenziju,
- horizontalnu razinu.

S obzirom na vremensku dimenziju ciljeve je moguće podijeliti na (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.) :

- kratkoročne ciljeve (ciljeve koje je potrebno ostvariti u jednoj godini),
- srednjoročne ciljeve (ciljevi koje je potrebno ostvariti u razdoblju od jedne godine do pet godina),
- dugoročne ciljeve (ciljeve koje je potrebno ostvariti u razdoblju duljem od pet godina).

S obzirom na hijerarhijsku razinu ciljeve je moguće podijeliti na(Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.) :

- strategijske ciljeve (ciljevi koje organizacija postavlja da bi utvrdila gdje se želi nalaziti u budućnosti),
- taktički ciljevi (ciljevi koji realiziraju strategijske ciljeve, najčešće unutar organizacijski funkcija),
- operativni ciljevi (ciljevi pojedinih odjela i radnih grupa za koje su zaduženi manadžeri najniže razine).

U svojoj se hijararhiji ciljevi regrutiraju od onih najopćenitijih, pa do onih veoma specifičnih.

## 2.6. STRATEGIJA I STRATEŠKI MENADŽMENT

### 2.6.1. Definicija strategije

Riječ strategija datira od starogrčke riječi strategus, koja je označavala osobu sa visokim vojnim činom, danas je ta osoba general.

Strategija predstavlja definiranje osnovnih pravaca razvoja poduzeća i načina ostvrenja ciljeva u određenom planskom razdoblju. Strategija predstavlja način kako treba koristiti pojedine resurse da bi se iskoristile prednosti okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka (Dujanić, 2006.).

### 2.6.2. Definicija strateškog menadžmenta

Strateški menadžmen je proces kojim se osigurava sposobnost poduzeća na prilagodbu u promjenjivoj okolini. Dakle, danas nije samo dovoljno utvrditi način na koji će se ciljevi ostvariti, već je važno osigurani načine kojima će se poduzeće prilagoditi uvjetima okoline.

## 2.7. RAZINE STRATEGIJE

### 2.7.1. Korporacijska strategija

Korporacijska strategija naglašava razinu poduzeća kao cjeline, te daje odgovore na pitanja djelokruga i razmještaja resursa. Za korporacijsku strategiju karakteristična su dva pristupa, a to su (Buble, 2009.):

- glavna strategija,
- poslovni portfelj.

Glavna strategija se odnosi na akcije koje se provode na razini poduzeća.

Poslovni portfelj najčešće se koristi u poduzećima koja imaju veliki broj različitih poslova koji nisu međusobno povezani. Zbog toga je važan različit pristup svakom od tih područja.

### 2.7.2. Poslovna strategija

Poslovnu strategiju koriste poduzeća koja u svome sastavu imaju jednu ili više organizacijskih cjelina, tj. poduzeća koja su multidivizijska. Manje je usmjerena da djelokrug i razmještaj resursa, a više na konkurentne prednosti i sinergije (Buble, 2009.). Važnost ovog tipa strategije je u tome da poduzeće na što bolji način konkurira u svojoj okolini.

### 2.7.3. Funkcijska strategija

Funkcijska strategija vezana je za funkcije unutar samog poduzeća. Te funkcije su npr. marketing, financije, proizvodnja itd.

## 2.8. FAKTORI KOJI UTJEČU NA IZBOR STRATEGIJE

### 2.8.1. Analiza vanjske okoline

Analiza vanjske okoline određuje trenutne i buduće pozitivne i negativne trendove, odnosno prilike i prijetnje koje se javljaju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

U analizu vanjske okoline spadaju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.):

- analiza makrookoline,
- analiza industrije,
- analiza konkurenata i potrošača, odnosno analiza tržišta.

U analizu makrookoline spadaju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.):

- PEST analiza (klasificira okolne utjecaje u šest skupina čimbenika, a to su: političko-pravni (P), ekonomski (E), socijalno-kulturne (S), tehnološki (T)),
- Porterov romb (ovom analizom Porter ističe da je velika važnost u konkurentskoj prednosti).

### 2.8.2. Analiza unutarnje okoline

Analiza unutarnje okoline odnosi se na strategijsku sposobnost same organizacije.

U analizu unutarnje okoline spadaju(Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.) :

- Model 5C (služi za polazište složenijoj i detaljnijoj analizi strategijskih sposobnosti i slabosti poduzeća. Pet C je akronim od: kompanija (company), potrošači (customers), konkurencija (competition), troškovi (cost) i kanali (channels),
- funkcijska analiza organizacije (zadužena je za provjeru kvalitete obavljenog posla unutar same funkcija),

- analiza lanaca vrijednosti (lanac vrijednosti je sustavan način istraživanja aktivnosti koje organizacija obavlja i njihova međudjelovanja kako bi se analizirali izvori konkurentske prednosti),
- analiza resursa i kompetencija (strategijska sposobnost poduzeća ili organizacije ovisit će o resursima kojim poduzeće raspolaže, te njihovoj kvalitetnoj raspodjeli, tj. njihovoj kombinaciji, integraciji i upravljanju).

Strateška sposobnost organizacije u odnosu na drugu organizaciju ovisit će o raspoloživim resursima, kompetencijama s kojima poduzeće slijedi svoje aktivnosti, ravnoteži resursa, aktivnostima i poslovnim jedinicama (Buble, 2009.).

### 2.8.3. Povezivanje analize vanjske i unutarnje okoline-SWOT analiza

Poduzeće postoji u danim uvjetima kako vanjske tako i unutarnje okoline. Kako poduzeće postoji u takvim uvjetima ono mora sagledati i opasnosti i povoljne prilike, kao i svoje slabosti i prednosti. Najpoznatija metoda koja pri takvim uvjetima stoji na raspolaganju poduzeću jest SWOT analiza.

SWOT analiza olakšava komparaciju vanjskih prilika i prijetnji i unutarnjih slabosti i prednosti, te se tako formira SWOT matrica.

Značenje SWOT-a:

- S (strengths=prednosti)
- W (weakness=slabosti)
- O (opportuities=prilike)
- T (threats=prijetnje)

## 2.9. ALTERNATIVNE STRATEGIJE

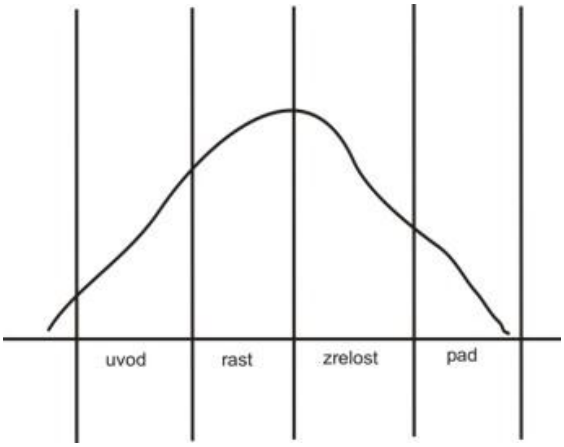
Zbog lakšeg ostvarivanja ciljeva, na temelju analize vanjske i unutarnje okoline, menadžment generira alternativne strategije. Te strategije su (Buble, 2009.):

- model životnog ciklusa proizvoda,
- Porterov model generičke strategije.

Model životnog ciklusa proizvoda zasniva se na postavkama biheviorističke teorije i temelji se na spoznaji da između prirodnih i umjetnih sustava postoji analogija. Porterov model generičkih strategija polazi od postavke da je bit strategije u izboru puta za postizanje određenih prednosti.

### 2.9.1. Model životnog ciklusa proizvoda

Slika 1: Faze životnog ciklusa proizvoda




Izvor: http://preduzetnik.rs/2014/05/30/zivotni-ciklus-proizvoda/(21.05.2016.)

Model životnog ciklusa proizvoda ima četiri faze. To su (Buble, 2009.):

1. Faza uvođena (počinje kada se proizvod po prvi put distribuira i stavi u prodaju na tržištu. Ova faza zahtjeva velike napore u pronalaženju trgovačkih mreža i potencijalnih kupaca. Ukoliko je proizvod po svojim proizvodno-tehnološkim i ekonomskim osobinama bolji i funkcionalniji privući će kupce te će doći do sljedeće faze u životnom ciklusu proizvoda, ukoliko nije proizvod ne doživljava prijelaz u sljedeću fazu, što očituje velikim troškovima samog poduzeća).
2. Faza rasta (ukoliko se proizvod u fazi uvođenja dokaže, rezultirat će velikim brojem kupaca. Cilj ove faze jest da se stvori selektivna kupnja prema proizvodu. Kako se povećava broj potrošača proizvoda nudi se i dalje poboljšanje proizvoda, proizvod se lansira na šire tržište, razvija se bolji distribucijski kanali itd.).
3. Faza zrelosti (faza u kojoj proizvod doživljava svoj vrhunac, svoj maksimum. Ova faza traje duže od faze rasta i sastoji se od tri etape – prva je etapa rast zrelosti, druga je stabilna zrelost, a treća je zrelost u opadanju).

4. Faza opadanja (faza do koje dolazi zbog velikog broja razloga, kao što su zastarijevanje proizvoda i pojavljivanje novi inačica proizvoda, promjena želja kupaca, pojavom konkurencije).

### 2.9.2. Porterov model generičkih strategija

Porter smatra da je bit strategije u izbor najučinkovitijeg puta za postizanje konkurentske prednosti. Model generičkih strategija temelji se na dvije osnovne veličine. Prva se odnosi na to koncentrira li se poduzeće na samo jedan segment tržišta ili na cjelokupno tržište. Druga veličina odnosi se na stratešku prednost kojom će biti superiorni na tržištu. Na temelju ove dvije veličine Porter sugerira tri generičke strategije, a to su (Buble, 2009.):

1. strategija diferencijacije,
2. strategija vođenje troškova i
3. strategija fokusiranja.

Strategija diferencijacije nadjačava konkurenciju tako da na tržište izlazi sa unikatnim, posebnim proizvodom. Poduzeće na tržište lansira potpuno nov proizvod ili postojeći proizvod koji je poboljšan, te su takvi proizvodi znatno bolji nego konkurentski. Poduzeće ima cilj stvoriti prepoznatljivu marku ili brend.

Strategija vođenja troškova nadjačava konkurenciju tako što za određene proizvode stavljaju nižu cijenu od cijene konkurenata ciljajući na kupce koji su osjetljivi na cijenu.

Strategija fokusiranja nadjačava konkurenciju tako što će se fokusirati na određeni tržišni segment proizvodnjom unikatnih proizvoda ili niskim troškovima proizvoda. Dakle odabrati će jedno ciljano tržište i proizvodit će se proizvodi za uzak broj potrošača. Selektivna ponuda za selektivno tržište.

# 3. ORGANIZIRANJE

## 3.1. DEFINICIJA ORGANIZIRANJA

Organiziranje je druga funkcija menadžmenta. Funkcija organiziranja služi da bi se utvrdili zadatci članova u organizaciji radi ostvarenja željenih ciljeva.

Organiziranje je proces dizajniranja struktura, raspoređivanja dužnosti svakom pojedincu unutar strukture i koordiniranje osoblja u njihovim naporima da ostvare ciljeve poduzeća (Dujanić, 2008.).

Funkcija organizacije ima zadatak: uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u poduzeću, grupirati aktivnosti na jednom od principa izgradnje organizacijske strukture, dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima, odrediti uloge ljudima koji rade zajedno u poduzećima i osigurati koordinaciju u organizacijskoj strukturi poduzeća (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.).

## 3.2. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Dobrom organizacijskom strukturom se ostvaruju ciljevi poduzeća. Ona je sredstvo za zajednički upotrebu svih resursa poduzeća. Predstavlja građu sustava, strukturu poduzeća i sastav dijelova koji čini to poduzeće.

Organizacijska struktura je sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje i poslovanja, sveukupnost veza i odnosa unutar svakog činioca posebno (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.).

Grafički prikaz organizacijske strukture i njezinih djelova ostvaruje se pomoću organigrama ili organizacijske sheme.

### 3.2.1. Raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća

Kako bi se realizirali postavljeni ciljevi u organizaciji potrebno je izvršiti određene zadatke. Ciljevima se definira smjer i intenzitet aktivnosti poduzeća, a zadatkom proces izvršenja, objekt izvršenja, sredstva izvršenja, prostor i vrijeme izvršenja (Buble, 2009.).

Kako je zadatak poduzeća opsegom velik treba ga raščlaniti na manje zadatke. Kosiol je postavio pet principa raščlanjivanja tog zadatka (Buble, 2009):

1. princip raščlanjivanja zadatka prema izvršenju,
2. princip raščlanjivanja zadatka prema objektu,
3. princip raščlanjivanja zadatka prema rangu,
4. princip raščlanjivanja zadatka prema fazama,
5. princip raščlanjivanja zadatka prema svrsi.

Principi su jednakovrijedni i ne ovisi jedni o drugima, a oni je jasno mogu definirati tek nakon provedenog raščlanjivanja. Ukoliko se primjenjuje jedan od principa istodobno se ne može primjenjivati još neki od njih.

### 3.2.2. Oblikovanje organizacijskih jedinica

Proces grupiranja pojedinačnih zadataka i formiranje organizacijskih jedinica naziva se departmentalizacija. Teorija departmentalizacije nastoji definirati određene principe grupiranja pojedinih zadataka u svrhu formiranja organizacijskih jedinica.

Brojni autori klasične teorije su se bavili principima departmentalizacije. Jedni od njih su Allen de Koontz i O'Donnell koji govore o (Buble, 2006.):

- principu sličnosti (slični ili istorodni poslovi su grupirani u jednu skupinu),
- principu povezanosti (u istu organizacijsku strukturu svrstani su različiti, ali međusobno povezani poslovi),
- principu najveće uporabe (određene grupe poslova se trebaju svrstati u onu organizacijsku jedinicu koja će se njima najviše koristiti),
- principu posebnog interesa (ukoliko dođe do potrebe obavljanja zadataka u organizaciji koji se inače ne izvršavaju, te zadatke treba dodijeliti organizacijskim jedinicama),
- principu razdvajanja (temelji se na postavci da se planiranje, izvršenje i kontrola međusobno razdvajaju u svrhu efikasnijeg funkcioniranja organizacije),
- principu autonomije (to su poslovi koji se odvajaju u posebne organizacijske jedinice jer njihovo efikasno obavljanje ovisi o autonomiji rada i djelovanja njihovih nositelja),
- principu adekvatne pozornosti (odnosi se na grupiranje tzv. pomoćnih poslova i njihovo svrstavanje u specijalizirane organizacijske jedinice),

- principu koordinacije (dimenzioniranje organizacijskih jedinica se provodi s aspekta broja zaposlenih te se tako osigurava uspješna koordinacija).

Osim principa navedenih autora, principima departmentalizacije bavio se i Kosiol, a njegovi principi su (Buble, 2006.):

- princip grupiranja prema izvršenju (svi se istovrsni pojedinačni zadatci svrstavaju u jednu grupu),
- princip grupiranja prema objektu (svi zadatci koji se odnose na neki objekt svrstavaju se u jednu organizacijsku jedinicu),
- princip grupiranja prema rangu(provodi se prema obilježjima odlučivanja i izvršenja),
- princip grupiranja prema fazama (realizira se prema obilježjima planiranja, izvršenja i kontrole),
- princip grupiranja prema svrsi (treba se odlučiti da li će se tzv. upravni zadatci u cijelosti ili djelomično organizirati unutar organizacije ili izvan same organizacije).

### 3.2.3. Uspostavljanje mehanizma koordinacije

Na temelju prethodnih razmatranja utvrđeno je da izvršenje ukupnog zadatka poduzeća zahtjeva koordinaciju u provedbi pojedinih zadataka. Na izvršenje zadatka utječu enzogeni i egzogeni faktori, što znači da postoji neizvjesnost izvršenja tog zadatka. Na temelju empirijskog izvršenja koja su provedena zbog promjene stupnja neizvjesnosti, došlo se do četiri osnovna mehanizma (Buble, 2009.):

1. hijerarhijski,
2. pravila, programi i procedure,
3. slobode odlučivanja dirigiranju planiranjem ili profesionalizmom,
4. smanjenja raspona kontrole.

Koordinacija putem hijararhije – u početcima je u organizacijama postojala samo horizontalna podjela rada. Nakon uvođenja vertikalne podjele rada izvršenje svih parcijalnih zadataka garantiralo je izvršenju ukupnog zadatka organizacije.

Koordinacija putem pravila, programa i procedura – to su unaprijed pripremljene sheme reagiranja na situacije koje se mogu desiti.

Koordinacija putem slobode odlučivanja dirigiranje planiranjem ili profesionalizmom – ovim načinom se decentraliziraju odlučivanja što znači da se daju zahtjevi za oblikovanje takvih organizacijskih jedinica koje će biti autonomne u pogledu donošenja odluka.

Smanjenje raspona kontrole – to je mehanizam koji bi trebao poboljšati propusnu moć komunikacijskog kanala hijerarhije. Na taj se način smanjuje broje podčinjenih, što dovodi do efikasnijeg rada, ali se povećava broj menadžera i hijerarhijskih razina.

## 3.3. OBLICI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Oblici organizacijske strukture dijele se u dvije skupine, a to su (Buble, 2006.):

1. mehaničke organizacijske strukture i
2. organske organizacijske strukture.

### 3.3.1. Mehaničke organizacijske strukture

Mehaničke organizacijske strukture su one organizacijske strukture koje karakterizira rigidnos, složenost i formaliziranost, primjena strogih pravila i usko definiranih zadataka, visoki stupanj centralizacije, podjela rada i specijalizacija, te uži raspon kontrole i vertikalni sustav komuniciranja.

Postoje tri osnovna oblika mehaničke organizacijske strukture, a to su (Buble, 2006.):

1. Funkcijske organizacijske strukture – u ovoj organizacijskoj strukturi svi se istovrsni ili slični poslovi grupiraju zajedno u organizacijske jedinice.
2. Divizijske organizacijske strukture –u ovoj organizacijskoj strukturi svi se poslovi koji su zajednički za jedan proizvod, grupu proizvoda, proizvodnu liniju ili zemljopisno područje grupiraju u jednu organizacijsku jedinicu.
3. Matrične organizacijske strukture – u ovoj organizacijskoj strukturi istodobno se primjenjuje funkcijski i divizijski pristup.

### 3.3.2. Organske organizacijske strukture

Organske organizacijske strukture su one koje karakterizira vrlo mala ili niska složenost, visoki stupanj slobode i mali stupanj formalizacije, te visok stupanj decentralizacije (Buble, 2006.).

Dva osnovna oblika organske organizacijske strukture su (Buble, 2006.):

1. Procesne organizacijske strukture – u ovoj organizacijskoj strukturi poslovi se grupiraju oko središnjih procesa formiranjem multidisciplinskih timova.
2. Mrežne organizacijske strukture – u ovoj organizacijskoj strukturi autonomne su grupe povezane elektronički središnjim brokerom s kojima realiziraju usluge zbog stjecanja profita.

Ovi oblici organizacijskih struktura nazivaju se adaptivnim jer su prilagodljivi promijenjenim uvjetima u okolini. U realnosti se najčešće koristi kombinacija ove dvije strukture.

# 4. KADROVIRANJE

## 4.1. DEFINICIJA KADROVA I KADROVIRANJA

Menadžment u početku nije vodio velikog računa o ljudskim resursima, niti mu je funkcija kadroviranja bila od prevelike važnosti. No, promjene u općoj i socijalno okolini, promjene u poslovnoj okolini i promjene u internoj okolini dovode do sve veće pozornosti prema ljudskim resursima.

Upravljanje ljudskim potencijalima ili kadroviranje jedna je od najvažnijih funkcija menadžmenta. Tako kadroviranje možemo sagledati u užem i u širem smislu. U užem smislu kadroviranje predstavlja akcije menadžmenta koje se odnose na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. Dok u širem smislu kadroviranje je znanstvena disciplina, menadžerska funkcija i zadaća, poslovna funkcija te specifična filozofija i pristup menadžmentu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Kadroviranje se svodi na zadatke popunjavanja radnih mjesta u organizaciji, zadržavanje i motiviranje kvalitetnih djelatnika i stalnu izobrazbu, usavršavanje i razvoj zaposlenih.

## 4.2. REGRUTIRANJE KADROVA

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuje potrebe za ljudima, odnosno kadrovima u organizaciji za obavljanje određenih poslova. Prilikom odabira kadrova provode se brojne informativne aktivnosti.

Regrutiranje kadrova obuhvaća planiranje i prognoziranje budućih kadrova.

Planiranje kadrova je proces utvrđivanja potreba i pronalaženje potencijalnih kandidata za obavljanje poslova.

Prognoza kadrova polazi od predviđanja zaposlenja – analizom ponude i potražnje.

Planiranjem i prognoziranjem potrebnih kadrova menadžment pristupa formiranju kadrovskih strategija. Postoje četiri tipa tih strategija.

**Tablica 1: Tipovi kadrovskih strategija**

| | Postojeći kadrovi | Novi kadrovi |
|---|---|---|
| Bez dodatnog obrazovanja | S1 | S2 |
| Uz dodatno obrazovanje | S3 | S4 |

Izvor: Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Rijeka, VELERI, 2006., str. 126.

Strategija S1 najjednostavnija je jer u poduzeću već postoje kadrovi koji su adekvatno obrazovani za izvršenje radnih zadataka. Strategija S2 odnosi se na zapošljavanje kadrova bez dodatnog obrazovanja. Dakle, kadrovi posjeduju odgovarajuća znanja i vještine. Strategija S3 podrazumijeva premještaj postojećih kadrova na nova radna mjesta što zahtjeva ulaganje u njihovo dodatno obrazovanje. Strategija S4 najzahtjevnija je jer osim što se uvode novi kadrovi u poduzeće potrebno ih je i dodatno obrazovati.

Dva su temeljna izvora regrutiranje kadrova (Dujanić, 2006.):

1. Interni – obuhvaća kadrove koji rade u poduzeću.
2. Eksterni – obuhvaća potencijalne kadrove, osobe koje nisu u poduzeću.

Regrutiranje internim izvorima provodi se oglašavanjem slobodnih poslova, neposrednim slobodnim kontaktom ili pisanim pozivom. Za eksterno regrutiranje služi oglašavanje, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije ili sindikati.

## 4.3. SELEKCIJA KADROVA

Selekcija kadrova slijedi nakon regrutiranja kandidata za radno mjesto.

Prema Ghiselliu i Brownu selekciju je moguće provoditi na dva načina, a to su (Dujanić, 2006.):

1. Ispituju se osobine sposobnosti i znanja kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum koji zahtjeva dotični posao.
2. Ispituju se osobine, sposobnosti i znanja kandidata. Zatim se izrađuje rang-lista s obzirom na rezultate u psihološkom ispitivanju.

Da bi se utvrdile sposobnosti kandidata, najčešće ih se poziva da obave testove (testovi znanja, testovi sposobnosti, testovi interesa i testovi ličnosti) i intervju.

## 4.4. OBUKA I RAZVOJ KADROVA

Obuka i razvoj kadrova odnosi se na pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine. Orijentacija je usmjerena na sam posao, a ne na osobu.

S obzirom na promjene koje se dešavaju unutar, ali i izvan organizacije obuka i razvoj kadrova je od velikog značaja.

Obukom se nastoje ostvariti sljedeći ciljevi: razvijanje radnih navika i uspješnih metoda rada, teži se motivirati radnike i nametnuti pozitivan stav prema radu.

Obuka kadrova sastoji se od niza složenih aktivnosti. Te aktivnosti su (Dujanić, 2006.):

- *Politika obuke i razvoj kadrova* stavlja naglasak na obuku svih kadrova, a posebice menadžera.
- *Organizacija za izvođenje* determiniranja je odlučivanje o tome hoće li se obuka izvoditi unutar organizacije ili izvan.
- *Identifikacija potrebe za obuku* utvrđuje razliku između potrebnog i stvarnog znanja.
- Planiranje potreba obuke rezultira iz prethodnih analiza na temelju kojih se utvrđuju stvarni ciljevi.

Metode obuke kadrova svrstane su u dvije grupe. To su (Dujanić, 2006.):

1. metode obuke nemenadžerskih kadrova (na poslu i izvan posla),
2. metode obuke menadžerskih kadrova (na poslu i izvan posla).

Metode obuke menadžerskih kadrova na poslu su (Dujanić, 2006.):

- poučavanje,
- dodjeljivanje zamjenika,
- rotacija,
- lateralni transfer,
- dodjeljivanje projekata i odbora,
- prisustvovanje sjednicama štaba.

Metode obuke menadžerskih kadrova izvan posla su (Dujanić, 2006.):

- metoda studija slučajeva,
- metoda „obuke u košari“,

- grupna diskusija,
- metoda menadžerskih igara,
- metoda igranja uloga,
- metoda labaratorijske obuke,
- metoda modeliranja ponašanja.

Razvoj kadrova nešto je uži pristup u usporedbi sa obukom i orijentira se k razvoju karijere pojedinaca unutar organizacije.

Model razvoja kadrova obuhvaća sljedeće faze (Dujanić, 2006.):

- utvrđivanje potreba (cilj je utvrditi koje su organizacijske potrebe, s jedne strane, a sa druge strane utvrditi koje su individualne potrebe),
- stvaranje klime (stvoriti pozitivnu radnu klimu, što znači da će se menadžeri i zaposlenici međusobno razumijevati),
- utvrđivanje performansi posla (za razvoj kadrova potrebno je poznavati performanse posla),
- utvrđivanje individualni performansi (treba se utvrditi sposobnosti kadrova jer je ovo jedna od najvažnijih etapa u razvoju kadrova, što rezultira mogućnost nastavljanja, prekida ili promjene razvoja kadrova).

## 4.5. PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI

Procjena radne uspješnosti ili procjena performansi odnosi se na procjenu karakteristika zaposlenih, kako se one usklađuju sa radnim zadatcima unutar organizacije.

Procjena se može provesti: (Dujanić, 2006.):

- sintetički – sastoji se od formiranja „opće vrijednosti zaposlenog na poslu“ jednom ocjenom, a na temelju općeg dojma o njemu;
- analitički – polazi od dekompozicije tzv. opće vrijednosti na određene segmente koji se procjenjuju posebice; njihovim zbrajanjem ocjena dobije se opća vrijednost zaposlenog.

Područje praćenja radne uspješnosti ili poboljšanja performanski veoma je široko. To omogućuje analitičarima lociranje uzroka i planiranje mjera.

## 4.6. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA

Pod kompenzacijama se podrazumijeva: ukupne naknade u novcu/robi, usluge, materijalne i nematerijalne stvari.

Plaća je najznačajniji oblik kompenzacije, a predstavlja određenu svotu novca koju je poslodavac dužan isplatiti zaposleniku koji obavlja neki rad.

Na visinu plaće utječe veliki broj čimbenika, a neko od njih su: vrijednost radne snage, odnos između ponude i potražnje, utjecaj države, utjecaj sindikata itd.

Elementi plaće (Dujanić, 2006.):

-osnovna plaća,
-simultani dio plaće,
-dodatci na plaću,
-naknada plaće.

Ovo su kompenzacije na koje zaposlenici imaju pravo kada efektivno rade. Navedene komponente nisu uvijek prisutne, ima poduzeća koje nemaju simultani dio plaće.

## 4.7. RADNI ODNOS

Radni odnos predstavlja dogovor između zaposlene osobe i poslodavca, a njime se utvrđuju prava i obveze po osnovi rada. U tom odnosu zaposlenik posjeduje individualni ugovor o radu,s jedne strane, a s druge strane postoji kolektivni ugovor koji se donosi na razini grupe ili nacionalnoj razini. Individualnom ugovoru o radu uspostavlja se radni odnos, a uvjeti pod kojim se on zaključuje treba biti u skladu s zakonima koji su propisani kolektivnim ugovorom.

Kolektivnim ugovorom utvrđuje se (Dujanić, 2006.):

- plaća,
- radno vrijeme,
- zaštita na radu,
- pravo po osnovi rada,
- socijalna zaštita,

- disciplinske ovlasti poslodavca,
- sindikalna sigurnost.

Tijekom pregovaranja i na strani zaposlenika, i na strani poslodavca može se, u ovisnosti o metodi i razini kolektivnog pregovaranja, pojaviti više osoba.

# 5. VOĐENJE

## 5.1. DEFINICIJA VOĐENJA

Vođenje je jedna od najvažnijih funkcija u menadžmentu. Funkcijom vođenja služi za pripremu drugih da ulože napore u ono što se želi ostvariti. Vođenje podrazumijeva niz aktivnosti usmjerenih na međusobno djelovanje između menadžera i sudionika. Najvažnije kod vođenja je da vođe uspiju utjecati na ljude da bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima.

Vođenje je, dakle, umjetnost utjecaja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

## 5.2. STILOVI VOĐENJA

Stil vođenja podrazumijeva način komuniciranja vođe sa sljedbenikom i obrnuto, te prenošenje odluka podređenima i korištenje rješenja za ovladavanje problema.

Tri temeljna stila vođenja prema Lewinu su(Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.):

1. Autokratski stil,
2. Demokratski stil
3. Laissez-fair stil

Autokratski stil – primjenom ovog stila vođenja vođa ima potpunu vlast, koju koristi neograničeno. Vođa samostalno djeluje u hitnim slučajevima. Sljedbenici će ovisiti o vođi, a sljedbenike se rijetko traži da daju svoja mišljenja. Radnu okolinu karakterizira jaka disciplina, velika kontrola te se troškovi posebno kontroliraju. Ukoliko se ovo vođenje previše eksterno ili često primjenjuje može rezultirati negativnim događajima u organizaciji. To su npr. slaba komunikacija, krutost djelovanja, spora adaptacija itd.

Demografski stil – u ovom stilu menadžer daje prijedloge koji se mogu realizirati u organizaciji. On je član grupe te međusobno surađuje sa zaposlenicima. Važnost ovoga stila je u tome što svi učesnici aktivni u timu koji planira i izvršava zadatke. Vođa ima ograničenu vlast i autoritet te ima ograničenu mogućnost davanja sankcija. Radnu situaciju karakterizira „kišobran“ ciljeva koji se razumiju i uključuju podjelu odgovornosti za njihovo ostvarenje.

Laissez-faire stil – karakteristika ovog stila vođenja je u tome sto vođa nema nikakve ovlasti nad podređenima u organizaciji. Mandat vođe određuje se prema zadovoljstvu grupe. Sljedbenici ne prihvaćaju sankcije date od strane vođe jer on nema nikakva veća saznanja u odnosu na saznanja sljedbenika. Radnu situaciju otežava stanje koje nema jasno izražene svrhe osim one koju odabere pojedinac. Nema strukture vođenja.

## 5.3. DEFINICIJA VODSTVA

Vodstvo je jedan od segmenata vođenja za koje je još bitna motivacija, interpersonalni procesi i komuniciranje. Veliki je broj definicija vodstva, skoro koliko je i teoretičar koji su se bavili vodstvom.

Bass definira vodstvo kao sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjerivanja pojedinaca ili grupe prema postizanju željenih ciljeva.

K. Davis kaže da je vodstvo dio menadžmenta, ali ne u cijelosti. Vodstvo je sposobnost da se uvjere ostali da oduševljeno streme određenim ciljevima. Vodstvo je ljudski faktor koji spaja grupu i motivira je za ostvarenje ciljeva organizacije.

## 5.4. MODELI VODSTVA

### 5.4.1. Modeli osobina

Najstariji model vodstva koji se je razvio ranije, ali je teorijsku elaboraciju doživio kasno.

Postoje tri faze razvoja. A to su (Buble, 2009.):

1. teorija velikih ljudi – vođe se rađaju, a ne stvaraju;
2. rani profil osobina – vođe imaju određene osobine, a to su: fizičke osobine (mladi energični ljudi), socijalna pozadina (obrazovanje u određenim školama), osobne karakteristike (prilagodljiv, samouvjeren...), socijalne karakteristike (šarm), karakteristike u odnosu prema zadatku (spremno prihvaća odgovornost).
3. Suvremeni profil osobina:

- upravljanje pažnjom – kombinacija vizije i jake osobne obveze privlači druge;
- upravljanje značenjem – vođa posjeduje veliku sposobnost komuniciranja i na taj način privlači druge da se uključe u njegov rad;
- upravljanje povjerenjem – jasna usredotočenost na ciljeve izgrađuje povjerenje;

- upravljanje sobom – vođa naglašava svoje prednosti, a uči iz nedostataka.

### 5.4.2. Bihevioristički modeli

Bihevioristički modeli vodstva temelje se na istraživanju ponašanja vodstva, a koje rezultira u stilovima vodstava. Ovaj model odnosi se na analizu tri klasična stila vodstva, npr. odnos između autokratskog i demokratskog. Ovom problematikom autori su se počeli baviti već za vrijeme Drugog svjetskog rata. Analiza ta tri klasična stila vodstva dana je u tablici br. 2.

**Tablica 2: Analiza triju klasičnih stilova vodstva**

| AUTOKRATSKI | DEMOKRATSKI | LAISSEZ-FAIRE |
|---|---|---|
| Priroda | | |
| Vođa drži svoje ovlasti i odgovornosti. | Vođa delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost. | Vođa usklađuje odgovornost i odriče se ovlasti. |
| Vođa raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke | Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka. | Članove grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu. |
| Tok komunikacije je prvenstveno odozgo prema dolje. | Tok komunikacije je dvosmjeran. | Tok komunikacije je horizontalan između ravnopravnih članova grupe. |
| Primarna prednost | | |
| Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane performanse. | Podizanje osobnih obveza participacijom. | Dozvoljava samopokretanje prema vlastitom viđenju neovisno o utjecaju vođe. |
| Primarni nedostatci | | |
| Pristup tendira gušenje individualne inicijative. | Demokratski proces je trošenje vremena. | Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe. |

Izvor: Kreitner, R., Management (četvrto izdanje), Boston, Houghton Mifflin Company, 1989.

Zadatak bihevioristi̇čkih modela je odrediti najbolje stil vođenja koji bi bio efikasan u svim situacijama.

Dvije grupe bihevioristi̇čkih modela su (Buble, 2009.):

1. modeli autokratskog-demokratskog vodstva u koje spadaju:
- model autokratsko-demokratskog vodstva,
- Likertovi sustavi vodstva,
- model kontinuuma stilova vodstva;
2. modeli vodstva orijentirani na varijable zadatak-ljudi u koje spadaju:
- Michigan studije,
- Ohio studije
- Harvard studije,
- Teorija 3-D i
- Managerial Grid.

Općenito karakteristika bihevioristi̇čkih modela je da pokušaju odrediti „najbolji stil vođenja“ koji bi bio efikasan u svim situacijama. Zato se je i razvio ovoliki broj modela.

### 5.4.3. Kontingencijski modeli

Kod kontingencijskog pristupa se ne može unaprijed reći koji će stil vođena biti uspješan. Na odabir stila vodstva utječe konkretna situacija u kojoj se organizacija nalazi. Uspješno vodstvo rezultat je specifične interakcije vođa , njegovih sljedbenika i situacije u kojoj vodstvo djeluje.

Najpoznatiji modeli kontigencijskog vodstva su (Buble, 2009.):

- Fiedlerov model,
- House-Mitchelov model put-cilj,
- Stinson-Johnsonov model,
- Vroom-Yettonov model odluka,
- Hersey-Blanchardov model.

Ovi kontingencijski modeli se temelje na različitim pretpostavkama, a zajedničko im je da je vođa taj koji akcijama potiče djelovanje grupe.

## 5.5. SUVREMENI PRISTUP VODSTVU

Sve većom promjenom radnih mjesta u organizaciji, prelazak sa niže razine radnog mjesta na više ili obrnuto, otvaranjem samostalnog posla itd., dolazi do ostvarivanja novijih stilova vodstva

Dafr razlikuje sljedeće nove pristupe vodstvu (Buble, 2006.):

- transakcijski (vođa koji učinkovito organizira rad podređenog osoblja jer postavlja razumne ciljeve),
- karizmatski (vođa koji ima sposobnost motivirati podređena da izvrše zadatke iznad očekivanja),
- transformacijski ( vođa koji ima sposobnost izmijeniti osobne stavove podređenih tako da bi povećao njihovu predanost poduzeću),
- interaktivni (vođa koji je sklon koncenzusu i participaciji, smatra da zaposlenici ostvarivanjem ciljeva organizacije ostvaruju i svoje ciljeve),
- uslužni (vođa koji djeluje na razinama ostvarenja ciljeva i potrebe svih podređenih i ostvarenje svrhe ili misije organizacije).

# 6. KONTROLA

## 6.1. DEFINICIJA KONTROLE

Kontrola iako zadnja funkcija menadžmenta nije ništa manje važna od ostalih funkcija. Funkcija kontrole uspoređuje ostvareno s planiranim te integrira cjelokupni proces menadžmenta.

Proces kontrole sastoji se od 3 koraka, a to su (Dujanić, 2006.):

1. određivanje standarda,
2. mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na postavljene,
3. otklanjanje odstupanja od standarda i plana.

Da bi kontrola bila najučinkovitija ili efektivna treba je pravovremeno izvršiti. Postoji pet kriterija efektivne kontrole, a to su (Dujanić, 2006.):

1. povezanost sa željenim rezultatima,
2. objektivnost (nepristranost),
3. kompletnost (stupanje obuhvaćenosti),
4. pravovremenost (osigurati informacije u pravo vrijeme),
5. prihvatljivost (da li je zaposleni prihvaćaju ili ne).

Kontroliranje može pomoći ostvarivanju ciljeva poduzeća ako izvrši prihvatljivu standardizaciju performansi, ako širi imovinu poduzeća i ako osigurava održavanje kvalitete proizvoda i usluga.

## 6.2. PROCES KONTROLE

Proces kontrole svodi se na četiri koraka, bez obzira gdje se kontrola realizira. Ta četiri koraka su (Dujanić, 2006.):

1. Postavljanje standarda – prilikom planiranja postoje različiti detalji i standardi, kako menadžeri ne mogu sve kontrolirati, postavljaju se specifični standardi. Standardima se utvrđuje uspješnost poslovanja,
2. Mjerenje performansi – konstanto se mora mjeriti očekivanu i stvarnu učinkovitost zaposlenika. Često to nije lagan posao jer se za neke zadatke ne može postaviti

adekvatan standard, niti isto tako to izmjeriti. Mjerenju performansi zadatak je utvrditi da li su postavljeni standardi izvršeni i u kojem su stupnju, te koji su razlozi ukoliko postoje odstupanja.

3. Usporedba standarda i performansi - cilj ovog koraka jest uočiti razloge odstupanja u što ranijoj fazi.
4. Evaluacija performansi i poduzimanje akcija – to su analitičke i dijagnostičke sposobnosti menadžera bez obzira da li analizu odstupanja provodi on sam ili službe koje su zadužena za to.

Griffin razlikuje tri pravca akcije, a to su (Dujanić, 2006.):

- održavanje statusa quo – koristi se u slučajevima kada su odstupanja od standarda vrlo mala,
- korekcija devijacija – kada će se ovakva akcija poduzimati ovisiti će o razlozima odstupanja; koriti se u funkcijama menadžmenta koje su prethodile funkcijama kontrole,
- promjena standarda –do promjene standarda najčešće dolazi zbog toga što se uvidi da su oni nerealni, previsoko ili prenisko postavljeni.

## 6.3. SUSTAVI KONTROLE

Da bi se kontrola provela postoje informacijske veze koje pokazuju odstupanja od postavljenih ciljeva i potiču na promjene. Za utvrđivanje uspješnosti i ostvarivanje ciljeva kontroliraju se dvije grupe performansi. Jedna se grupa odnosi na one preko kojih organizacija potvrđuje svoju adaptaciju u okolini, a druga ona koja potvrđuje sposobnost organizacije za tu adaptaciju.

Postoje dva temeljna tipa sustava kontrole, a to su (Buble, 2009.):

1. sustav izvanorganizacijske kontrole,
2. sustav organizacijske kontrole.

### 6.3.1. Izvanorganizacijska kontrola

Izvanorganizacijska kontrola, kao što sama riječ govori, je kontrola koja se događa izvan organizacije. Naziva se još i tržišna kontrola jer ovakvu kontrolu čine mehanizmi tržišta koji djeluju preko ponude i potražnje da bi pokazali je li poduzeće prihvaćeno u okolini.

Prema Hillu i Jonesu postoje tri opća oblika tržišne kontrole, a to su (Buble, 2009.):

1. Tržišna cijena dionica – cijena dionica primarno je mjerilo performansi poduzeća s obzirom da je ona rezultat ponude i potražnje na tržištu kapitala. Cilj svakog poduzeća je da cijene dionica konstantno rasu.
2. Stopa povrata kapitala – cilj svakog poduzeća je da u što skorijem roku povrati uložena sredstva, na taj se način mogu mjeriti performanse poduzeća.
3. Transferne cijene – u velikim korporacijama postoje velike autonomne jedinice, kao što su npr. profitni centri, poslovne jedinice itd. Kvaliteta ukupnih performansi proizlazi iz kvalitete performansi svih tih zasebnih dijelova.

### 6.3.2. Organizacijska kontrola

Organizacijska kontrola provodi se unutar organizacije/poduzeća. Kontrola je organizirana u jedinicama poduzeća. Primjenjuje je se kada se izvanorganizacijska kontrole ne može koristiti. Razlikuju se dva tipa ovakve kontrole, a to su (Buble, 2009.):

1. Birokratska kontrola – ponašanje unutar organizacije regulirano je nizom pravila i procedura. Osim toga primjenjuju se budžeti i standardizacija aktivnosti.
   Pravila i procedure – izvršenje zadataka realizira se točno određenim ponašanjem.
   Budžet – numerički prikaz očekivanih rezultata.
   Standardizacija – primjenjuje se kada je sadržaj rada specificiran i programiran. Obuhvaća tri aspekta, a to su (Buble, 2009.):
   a) standardizacija inputa (način na koji organizacija kontrolira resurse),
   b) standardizacija througrupa (kontrola aktivnosti transformacije inputa u outpute),
   c) standardizacija outputa (specificiraju se karakteristike gotovog proizvoda).

2. Kontrola grupe –neformalno i organski strukturirano uređenje ponašanja pojedinca ili grupe u poduzeću, a koriste je organske organizacijske strukture. Ponašanje je

regulirano grupnim normama, korporacijskom kulturom i samokontrolom. Sistem nagrada nije usmjeren na individualne performanse, već na grupne.

Tipovi organizacijske kulture su (Buble, 2009.):

a) kultura moći (u središtu ima jaku figuru od koje se moć širi cijelom organizacijom),
b) kultura uloga (kroz pravila i procedure se naglašava uloga pojedinca),
c) kultura zadataka (determinira organizaciju na zadatke),
d) kultura pojedinca (fokusira se na pojedinca, zbog ostvarenja njegovih ciljeva u poduzeću).

## 6.4. RAZINE KONTROLE

### 6.4.1. Kontrola na individualnoj razini

Kontrola na individualnoj razini odnosi se na rezultate ostvarene od strane svakog zaposlenog na svom radnom mjestu unutar poduzeća, izvršavajući one zadatke koji su u njegovoj nadležnosti, a ti su zadatci dio ukupnih zadataka poduzeća.

U poduzeću se razlikuju primarni i sekundarni zadatci. Primarni su zadatci oni kojima se ostvaruje djelatnost poduzeća (proizvodni zadatci), dok su sekundarni zadatci oni zadatci koji potpomažu ostvarenje primarnih zadataka (neproizvodni zadatci).

U proizvodnim poduzećima rezultati koji se ostvaruju primarnim zadatcima materijalnog su karaktera. Takvi proizvodi najčešće se kontroliraju primjenom sustava kontrole outputa. Ta kontrola ima dva tipa, a to su (Buble, 2009.):

- Kontrola kvalitete unaprednom spregom je kontrola u kojoj probleme treba rješavati prije nego nastanu. Odgovara na pitanje: Da li će imputi, procesi i outputi omogućiti ostvarenje postavljenih ciljeva? Ako je odgovor pozitivan, sve aktivnosti će se realizirati kako je i planirano, ukoliko je odgovor negativan, poduzimaju se aktivnosti kojima će se problemi riješiti.
- Kontrola kvalitete povratnom spregom je kontrola kojom se osigurava da se nastale greške neće ponoviti. Ona odgovara na pitanje: Da li je output konzistentan s planiranim ciljevima? Ako je odgovor pozitivan, sve aktivnosti koje su planirane, provodit će se po tom planu. Ako je odgovor negativan provode se korektivne akcije.

### 6.4.2. Kontrola na funkcijskoj razini

Funkcijska razina je organizacijska razina koju karakteriziraju grupe istorodnih ili sličnih poslova, a nazivaju se poslovnim funkcijama.

Najčešće poslovne funkcije su (Buble, 2009.):

- istraživanje i razvoj,
- prodaja,
- poslovanje s materijalima,
- operatika,
- ljudski resursi,
- financije i računovodstvo.

**Tablica 3: Glavni tipovi kontrole prema funkcijama**

| Funkcija | Glavni tipovi kontrole |
|---|---|
| Istraživanje i razvoj | Kontrola grupe (npr. norme, vrijednosti i kultura) |
| Prodaja | Kontrola outputa ( npr. obujam prodaje) |
| Poslovanje s materijalima | Kontrola inputa (npr. nabavljeni inputi, zalihe i izdani inputi) |
| Operatika | Kontrola outputa (npr. obijam proizvodnje, troškovi) |
| Ljudski resursi | Birokratska kontrola (npr. standardizacija) |
| Financije i računovodstvo | Birokratska kontrola (npr. budžeti) |

Izvor: Hill, H.H., Jones, C.W.L., Strategic Management – An Integrated Approach, Bostor, Houghton Mifflin Company, 1989, str. 286.

### 6.4.3. Kontrola na divizijskoj razini

Divizijska razina još se naziva i poslovna razina jer se na toj razini formiraju poslovne jedinice. Na ovoj se razini integriraju funkcijske aktivnosti zbog ostvarenja strateških ciljeva.

Koji tip kontrole će se primjenjivati ovisit će o izabranoj strategiji. Također, ovisit će i o tome je li poduzeće usmjereno na smanjenje troškova, diferencijaciju proizvodnje itd.

Sažeti prikaz sustava kontrole i njihove povezanosti s generičkim strategijama dan je tablici br. 4.

**Tablica 4: Generička strategija i tipovi kontrole**

| Tip kontrole | Strategija troškova | Strategija diferencijacije | Strategija fokusiranja |
|---|---|---|---|
| Kontrola outputa | Velika primjena (npr. kontrola troškova) | Nekakva primjena (npr. kvaliteta ciljeva) | Nekakva primjena (npr. trošak i kvaliteta) |
| Birokratska kontrola | Nekakva primjena (npr. budžeti, standardizacija) | Velika primjena (npr. pravila, budžeti) | Nekakva primjena (npr. budžet) |
| Kontrola grupe | Mala primjena (npr. QCC) | Velika primjena (npr. norme i kultura) | Velika primjena (npr. norme i kultura) |

Izvor: Hill, H.H., Jones, C.W.L., Strategic Management – An Integrated Approach, Bostor, Houghton Mifflin Company, 1989, str. 287.

6.4.4. Kontrola na korporacijskoj razini

Poduzeće mora izabrati organizacijsku strukturu koja će omogućiti da efikasno operira brojnim različitim poslovima.

Model koji se najčešće primjenjuju je model multidivizijske strukture u zavisnosti radi li se o nepovezanoj diverzifikaciji, povezanoj ili vertikalnoj integraciji.

Tablica 5: Korporacijske strategije i kontrole

| Korporacijska strategija | Tržišna kontrola | Birokratska kontrola | Kontrola grupe |
|---|---|---|---|
| Nepovezana diversifikacija (konglomerat) | Velika promjena, npr. ROI | Neznatna promjena, npr. budžet | Mala promjena |
| Velika integracija (međuzavisnost) | Velika promjena, npr. ROI, transferna cijena | Velika promjena, npr. standardizacija, budžeti | Neznazna promjena, nrp. norme i vrijednosti |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Povezana diversifikacija (veza dijelova) | Mala promjena | Velika promjena, npr. pravila, budžeti | Velika promjena, npr. korporacijska kultura |

Izvor: Izvor: Hill, H.H., Jones, C.W.L., Strategic Management – An Integrated Approach, Bostor, Houghton Mifflin Company, 1989, str. 298.

## 6.5. METODE I TEHNIKE KONTROLE

### 6.5.1. Metode financijske kontrole

Metodom financijske kontrole osiguravaju se informacije o relativnim performansama koje se uspoređuju sa standardima i temeljem toga poduzimaju korektivne akcije.

Metoda ovakve kontrole su (Dujanić, 2006.):

- budžetska kontrola,
- financijski izvještaji,
- upravljanje gotovinom,
- financijski indikatori,
- financijska revizija.

Budžet je najširi korišteno sredstvo kojem se kontrolira poduzeće. Budžeti su izvještaji o planiranim rezultatima izraženi u financijskim rezultatima. Budžet predstavlja pretvaranje planova u novac.

Vrste budžeta su (Dujanić, 2006.):

a) s obzirom na budžetsko razdoblje:
- godišnji budžet – najbitnija vrsta budžeta,
- budžet kapitalnih izdataka – za razdoblje od 5 do 10 godina,
- neprekidni budžet – neprekidno se pridaje mjesec zadnjem budžetskom mjesecu na kraju tekućeg mjeseca;

b) s obzirom na obuhvat razine aktivnosti:
- budžet poduzeća,
- budžet dijelova poduzeća – ovisi o tipu organizacijske jedinice na koju se odnosi;

c) s obzirom na sadržaj:
- glavni budžet – obuhvaća sve aktivnosti poslovanja poduzeća,

- pojedinačni budžet – odnosi se na svaki centar odgovornosti;

d) s obzirom na način izračunavanja budžetskih veličina

- vrijednosno izražen budžet,
- naturalno izražen budžet.

Budžet ima dvojaku kontrolu, a to su (Dujanić, 2006.):

- budžetska kontrola tekućih aktivnosti koja ima karakter preventivne kontrole i
- budžetska kontrola ostvarenih rezultata je kontrola outputa kojom se omogućuje uvid u odstupanje.

Financijskim izvještajima se iskazuju aspekti financijskih prilika u poduzeću. Financijski izvještaji su (Dujanić, 2006.):

- Bilanca je sistematiziran prikaz imovine obveza i kapitala na određen dan.
- Račun dobiti i gubitka prikazuje uspješnost poslovanja u određenom vremenskom razdoblju.

Upravljanje gotovinom predstavlja sustav upravljanja gotovinom u cilju njezinog što boljeg korištenja. Cilj upravljanja gotovim je taj da se gotovina uvijek obrće jer se tako s manjom sumom gotovine mogu podmiriti iste obveze, a veća suma gotovine ostaje i ona se može uložiti.

Financijski indikatori izračunavaju se na temelju podataka iz financijskih izvješća.

Pet osnovnih tipova pokazatelja (Buble, 2009.):

1. pokazatelj profitabilnosti – pokazuje stupanja uspješnosti u postizanju dobiti,

2. pokazatelj likvidnosti – uspješnost poduzeća da u roku izvrši svoje obveze,

3. pokazatelji financijske poluge – za poduzeće mjera isplativosti zaduženja, a za investitore stupanj rizika ulaganja u poduzeće,

4. pokazatelji aktivnosti – mjera izdašnosti prihoda od prodaje,

5. pokazatelji investiranja – pružaju dioničarima informacije o efektima ulaganja u redovne dionice.

Financijska revizija koncentrirana je na nezavisnu procjenu operativnog, financijskog i računovodstvenog sistema poduzeća. Dva su tipa financijske revizije. To su (Dujanić, 2006.):

1. eksterna revizija –financijski pregled koji se obavlja od strane eksternih eksperata koji utvrđuju jesu li računovodstvene procedure i financijski izvještaji točni,
2. interna revizija – provodi se s istim ciljem kao i eksterna revizija, provodi se sa bi se utvrdilo jesu li računovodstveni podatci i financijski izvještaji točni, ali unutar organizacije.

### 6.5.2. Metode kontrole operacija

Metoda kontrole operacija zadužena je za kontrolu pretvorbe inputa u outpute. Cilj joj je osigurati optimalnu kvalitetu outputa.

Metoda kontrole operacija dijeli se na (Buble, 2009.):

a) s obzirom na objekt kontrole:
- kontrole sirovine i materijala,
- kontrole operacija,
- kontrole dijelova,
- kontrole gotovih proizvoda,
- kontrole opreme i postrojenje;

b) s obzirom na faze izvođenja operacija:
- ulazna kontrola – kontrola materijala, sirovina,
- međufazna kontrola – kontrola u tijeku procesa izrade,
- završna kontrola – kontrola završnih proizvoda;

c) s obzirom na stupanj aktivnosti:
- totalna – kontrola svih materijala, dijelova, gotovih proizvoda,
-statička kontrola kvalitete – obuhvaća operacije u tijeku proizvodnje i završne operacije.

### 6.5.3. Metode kontrole marketinga

Metode kontrole marketinga usmjerene su ka kontroli marketinga u organizaciji s ciljem da će se strategije marketinga efikasno provoditi.

Prema Kotleru postoje četiri vrste marketinške kontrole, a to su (Buble, 2009.):

1. kontrola godišnjeg plana – cilj je utvrditi realiziraju li se godišnji planovi kroz analizu prodaje, tržišnog udjela itd.,
2. kontrola profitabilnosti – cilj joj je utvrditi profitabilnost marketinga kroz kontrolu profitabilnost proizvoda, područja prodaje itd.,
3. kontrola djelatnosti – cilj joj je utvrditi ključne pokazatelje uspješnosti marketinga kroz utvrđivanje prosječne količine prodaje po djelatniku, prosječne količine troškova po prodajnom prostoru itd.,
4. strategijska kontrola – cilj je preispitati ukupni pristup tržištu uz ocjenu efikasnosti marketinga i marketing provjeru.

### 6.5.4. Metode kontrole ljudskih resursa

Ova metoda kontrole ima za cilj osigurati efikasno odvijanje cjelokupnog ciklusa angažiranja, razvoja i korištenja ljudskih resursa u skladu sa postavljenim planovima, misijom, vizijom i ciljevima poduzeća.

Tehnike kontrole ljudskih resursa su (Buble, 2009.):

1. procjena performansi – menadžer nadzire individualne i grupne performanse u odnosu na standardne,
2. analiza ključnih pokazatelja ljudskih resursa:

- stopa fluktuacije – postotak zaposlenih koji tijekom jedne godine napuste poduzeće
- stopa apsentizma – pokazatelj odsutnosti s rada tijekom određenog vremenskog perioda,
- stopa sastava radne snage –pokazatelj strukture zaposlenih po određenim obilježjima.

## 6.6. MJERILA PERFORMANSI

Mjerila performansi predstavljaju one pokazatelje u kojima će se izražavati učinkovitost poslovanja. To su pokazatelji kojima se mjeri uspješnost neke organizacije u cjelini u odnosu na zadanu veličinu, ciljeve. U praksi postoji veliki broj načina na koje se mjere performanse. Neke od tih načina ću objasniti u ovom radu (Dujanić, 2006.).

1. Mjerila performansi sa stajališta vlasnika-dioničara

Za vlasnike najvažnije je da očuvaju uložena sredstva te da u što skorijem roku povrate ta sredstva.

Stopa povrata uloženog kapitala (ROI) = neto dobit prije poreza/ukupna aktiva×100

2. Mjerila performansi sa stajališta menadžmenta poduzeća

Zadatak menadžmenta je taj da osigura rast i razvoj poduzeća u cjelini. Neke od mjerila kako do toga doći su: stopa povrata kapitala (ROI), stopa povrata vlasničke glavnice (ROE), dobit na dionici (EPS), dividende po dionici (DPS) itd.

3. Mjerila performansi sa stajališta interesnih skupina

Za uspješno poslovanje poduzeća nisu samo vlasnici-dioničari, menadžeri zainteresirani već svi subjekti koji od toga imaju koristi. To mogu biti kupci, dostavljači, financijske organizacije itd.

4. Mjerila performansi funkcijskih jedinica

Funkcijske jedinice predstavljaju dijelove poduzeća u kojima se obavljaju istorodni ili slični poslovi.

5. Mjerila performansi proizvodnje:

Proizvodni učinak = proizvedena količina/utrošeni sati proizvodnje

Učinak po radniku = proizvedena količina/broj zaposlenika

Ekonomičnost provedbe = stvarni troškovi provedbe/planirani troškovi provedbe×100

Mjerila performansi prodaje:

Koeficijent obrtaja = prodaja/prosječno stanje zaliha

Koeficijent ostvarenja prodaje = ostvarena prodaja/planirana prodaja

6. Mjerila individualnih performansi

Mjerenje individualnih performansi orijentirano je na mjerenje učinka zaposlenih u poduzeću kojemu su dane određene aktivnosti koje treba obaviti. Te aktivnosti pridonose realizaciji ukupnog zadatka poduzeća. Ti zadatci su:

a) zadatci na obradi materijala,
b) zadatci na obradi informacija,
c) menadžerski zadatci.

Zadatci na obradi materijala tipični su zadatci u proizvodnji u kojoj je output evidentiran. Zadatci na obradi informacija tipični su zadatci zaposlenika u stručnim službama. Mjerila performansi za menađerske zadatke utvrđuju se na poseban način.

# 7. ZAKLJUČAK

Ovim radom je omogućen detaljni pregled djelovanja menadžmenta kao funkcije upravljanja koja se ogleda kroz planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima (kadroviranje), vođenje i kontrola koje ujedno i čine pet osnovnih funkcija menadžmenta.

Kao što svatko poduzeće ima svoju funkciju i zadaću, tako možemo isto na temelju svega navedenog u radu doći do zaključka da i sami menadžment ne može funkcionirati bez određenih funkcija i same organizacije posla u poslovnom svijetu.

Zaključujemo da menadžment počinje od najosnovnije faze planiranje koja ima temeljnu zadaću da sagleda formalni proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, na način izbora adekvatnih strategija kojima će se ostvariti ti ciljevi. Funkcija planiranja utvrđuje ono što će se trebati uložiti te koristi koje će poduzeće imati ostvarenjem tih ciljeva. Jednostavnije rečeno, odgovara na pitanje gdje se poduzeće želi vidjeti u budućnosti.

Nakon postavljanja konkretnih ciljeva i same vizije, teži se ka ostvarivanju zacrtanog. Zaključujemo da nam faza planiranja čini samu podlogu za ulazak u drugu bitnu funkciju, funkciju organiziranja, koja ima temeljnu zadaću da na temelju rasporeda dužnosti svakom pojedincu unutar same strukture i koordiniranjem osoblja u njihovim naporima teži k tome da se ostvare postavljeni ciljevi poduzeća.

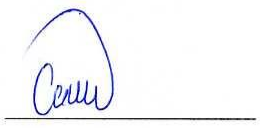
U zadnje vrijeme menadžment počinje voditi brigu i o ljudima jer su ljudi ključni čimbenik za postizanje ciljeva, tj. vrlo je bitno ljudsko znanje te se na temelju toga provodi funkcija upravljanja ljudskim potencijalima (kadroviranje) koje se svodi na zadatke popunjavanja radnih mjesta u organizaciji, zadržavanje i motiviranje kvalitetnih djelatnika i stalnu izobrazbu, te usavršavanje i razvoj zaposlenih.

Kako svaki posao ili sami pojedinac ima nekoga nadređenog tako i menadžment ne može djelovati bez funkcije vođenja koja predstavlja niz aktivnosti usmjerenih na međusobno djelovanje između menadžera i sudionika. Najvažnije kod vođenja je da vođe uspiju utjecati na ljude da bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i postizanju zajedničkih ciljeva poduzeća.

Da bi to se funkcioniralo, tj. da bi poduzeće radilo kvalitetno trebalo bi imati nekakav nadzor ili kontrolu nad poslovima koje obavlja. Stoga, nastaje funkcija menadžmenta-

kontrola, koja je povezana sa prethodno navedenim funkcijama. Bez kontrole odnosno nadzora nad djelovanjem poduzeća i usporedbe ostvarenih ciljeva sa planiranim, nemoguće je znati koliko je organizacija uspješna ili neuspješna.

Sama razrada rada nam je dala osvrt na podjele i metode djelovanja pet osnovnih funkcija menadžmenta. Na temelju svega zaključujemo da svako poduzeće pa i obični pojedinac mora poći od same nule tj. mora si postaviti konkretne ciljeve koje želi ostvariti te znati kako se organizirati kako bi se oni ostvarili, ali i isto tako voditi brigu o tome kako će zaposliti ljude koji imaju određene vještine i znanja potrebna za izvršenje ili provedbu tih ciljeva. Isto tako i imati dovoljno sposobnog vođu poduzeća koji će preuzeti odgovornost da bi se ti svi ciljevi ostvarili što efikasnije, te na samom kraju i određenu razinu kontrole da bi to poduzeće poslovalo djelotvornije i fleksibilnije uz kontrolu same provedbe tih ciljeva.





41

# 8. LITERATURA

KNJIGE:


1. Buble, M., Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu-Ekonomski fakultet, 2009.,
2. Buble, M. Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija-nakladništvo, 2006.,
3. Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Rijeka, VELERI, 2006.,
4. Hill, H.H., Jones, C.W.L., Strategic Management – An Integrated Approach, Bostor, Houghton Mifflin Company, 1989, str. 286.
5. Kreitner, R., Management (četvrto izdanje), Boston, Houghton Mifflin Company, 1989.
6. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment, Zagreb, Masmedia, 2004.,
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temeljni menadžment, Zagreb, Školska knjiga, 2008.


INTERNETSKI IZVORI


1. http://preduzetnik.rs/2014/05/30/zivotni-ciklus-proizvoda/
2. http://smallbusiness.chron.com/five-functions-management-leading-56418.html

# 9. POPIS SLIKA

Slika 1: Faze životnog ciklusa proizvoda, str 10.

# 10. POPIS TABLICA

Tablica 1: Tipovi kadrovskih strategija, str. 18.

Tablica 2: Analiza triju klasičnih stilova vodstva, str 24.

Tablica 3: Glavni tipovi kontrole prema funkcijama, str. 31.

Tablica 4: Generička strategija i tipovi kontrole, str. 32

Tablica 5: Korporacijske strategije i kontrole, str 32.