

Međimursko veleučilište u Čakovcu

Osnove menadžmenta

1.dio

– skripta –

Mirjana Trstenjak

Darija Kukovec

Čakovec, rujan 2018.

RECENZENTI: **doc. dr. sc. Damira Đukec**
 Andrijana Kos Kavran, mag. oec.

LEKTOR: **Tihana Babić, prof.**

NAKLADNIK: **Međimursko veleučilište u Čakovcu**

ZA NAKLADNIKA: **doc. dr. sc. Nevenka Breslauer, prof. v. š.**

ISBN: 978-953-8095-10-8

Copyright © Međimursko veleučilište u Čakovcu

Sadržaj:

1. UVOD U MENADŽMENT	1
1.1. Pojmovno određenje menadžera	4
1.2. Aktivnosti i uloga menadžera	6
1.3. Primjeri i pitanja za ponavljanje	10
2. OKOLINA MENADŽMENTA	11
2.1. Vanjska okolina menadžmenta	12
2.2. Unutarnja okolina menadžmenta	14
2.3. Odnos organizacije i okoline	15
2.4. Primjeri i pitanja za ponavljanje	16
3. ETIKA, MORAL I DRUŠTVENA ODGOVORNOST MENADŽMENTA	17
3.1. Etika i moral menadžmenta	17
3.2. Etičke vrijednosti i norme	18
3.3. Faktori utjecaja na etički izbor	18
3.4. Poslovne filozofije i etičke dileme	20
3.5. Društvena odgovornost menadžmenta	22
3.6. Mjere unapređenja etike i društvene odgovornosti poduzeća	24
3.7. Primjeri i pitanja za ponavljanje	25
4. MENADŽERSKE VJEŠTINE	30
5. FUNKCIJE MENADŽMENTA	32
5.1. Planiranje	32
5.1.1 Planovi	34
5.1.2 Strateško planiranje	37
5.1.3 Strategijski menadžment	40
5.2. Organiziranje	45
Popis literature	51

1. UVOD U MENADŽMENT

Pojam menadžment počeo se sve više upotrebljavati u 20. stoljeću te predstavlja ujedno i **fenomen 20. stoljeća**, a najčešće se definira kao skup savršeno sređenih i međusobno povezanih dijelova. Iako se će menadžment daleko važniju ulogu imati u 21. stoljeću, samim time što je u razdoblju nakon pojavljivanja preobrazio cjelokupno gospodarstvo razvijenih zemalja.

Riječ menadžment potječe od talijanske riječi manage, što znači upravljati. U teoriji se menadžment ne prevodi doslovce, već se povezuje s mnogim drugim pojmovima.

Menadžment se često poistovjećuje sa pojmovima: *organizacija, rukovođenje i upravljanje*, međutim nije riječ o sinonimima. (Sikavica et al.,2008).

Menadžment se odnosi na *vještinu upravljanja* pomoću ljudi. Kasnije su se definicije menadžmenta proširile te se menadžer definirao kao efikasno i efektivno *postizanje organizacijskih ciljeva* koje uključuje: planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje organizacijskih resursa. (Belak, 2014.).

Osnovni zadatak menadžmenta je priučiti ljude da rade zajedno te vođeni istim ciljevima, interesima i vrijednostima obavljaju zadane zadatke i prilagođavaju se promjenama.

Razvojem gospodarstva, pa i svijeta, teorija menadžmenta promijenila se u suštini definiranja kvalificiranosti radne snage. Naime, u počecima pojave menadžmenta fokus je bio na nekvalificiranim radnicima i obavljanju zadataka.

Nakon što je 1867. godine Siemens zaposlio prvog fakultetski obrazovanog inženjera, praksa menadžmenta se promijenila. Nakon toga, promjene su se desile i u obuci zaposlenih. Uvedene su edukacije radnika, što je novina menadžmenta, poslovi su se počeli delegirati, te razbijati na manje zadatke koji su se vrlo brzo mogli svladati. Sve su to dobrobiti menadžmenta koje su se u konačnici iskristalizirale. (Drucker, 2005).

Menadžment je prvenstveno *društveni pojam* i usmjeren je na ljude. Omogućuje ljudima da zajedničkim snagama odrađuju zadatke i ostvaruju postavljene ciljeve.

Pojam menadžment često se koristi kao i sinonim za dio organizacijske cjeline. S obzirom da organizacija i menadžment imaju puno sličnosti, često se ta dva pojma poistovjećuju ili izjednačavaju.

Prema Sikavica et. al. (2008) menadžment se može definirati kao:

- **Proces** – menadžment je proces postizanja ciljeva uz pomoć drugih ljudi, u promjenjivoj okolini uz upotrebu ograničenih resursa.
- **Vještina** – menadžment kao vještina da se uspješno izvršavaju uloge i funkcije menadžmenta
- **Znanstvena disciplina** – menadžment kao predmet izučavanja
- **Profesija** – menadžeri kao ljudi koji usmjeruju druge ljude ka zajedničkom ostvarivanju poslovnih ciljeva
- **Funkcija u organizaciji** – menadžment kao aktivnost ostvaruje se u ostalim organizacijskim funkcijama
- **Nositelj određenih funkcija** – razine menadžmenta (top management, middle management, first-line management)

Temeljne značajke menadžmenta (Sikavica et. al.,2008, str. 2):

- **Rad s drugima i pomoću drugih** – menadžment uz pomoć drugih ljudi i sa drugim ljudima obavlja operativne zadatke; kolektivna akcija
- **Ostvarivanje postavljenih ciljeva** – ciljevi kao mjerilo uspješnosti, određuju svrhu i smjer menadžmenta
- **Postizanje efikasnosti i efektivnosti** – potrebno je riješiti problem i reducirati troškove, te s druge strane ostvariti profit. Potrebno je naći balans između efikasnosti i efektivnosti; efikasnost traži porast profita
- **Postizanje rezultata uz ograničene resurse** – racionalna upotreba dostupnih resursa i pronalaženje alternativnih izvora
- **Djelovanje u promjenjivoj okolini** – adaptabilnost na promjene

Često se u teoriji postavlja pitanje, što je menadžment? Da li je menadžment znanost, umijeće ili vještina? Odgovor nije jednostavan jer najvjerojatnije je menadžment sve to zajedno.

Znanost jer predstavlja cjelinu znanja i odgovarajuće znanstvene metode za određivanje pojmova, teorije i načela.

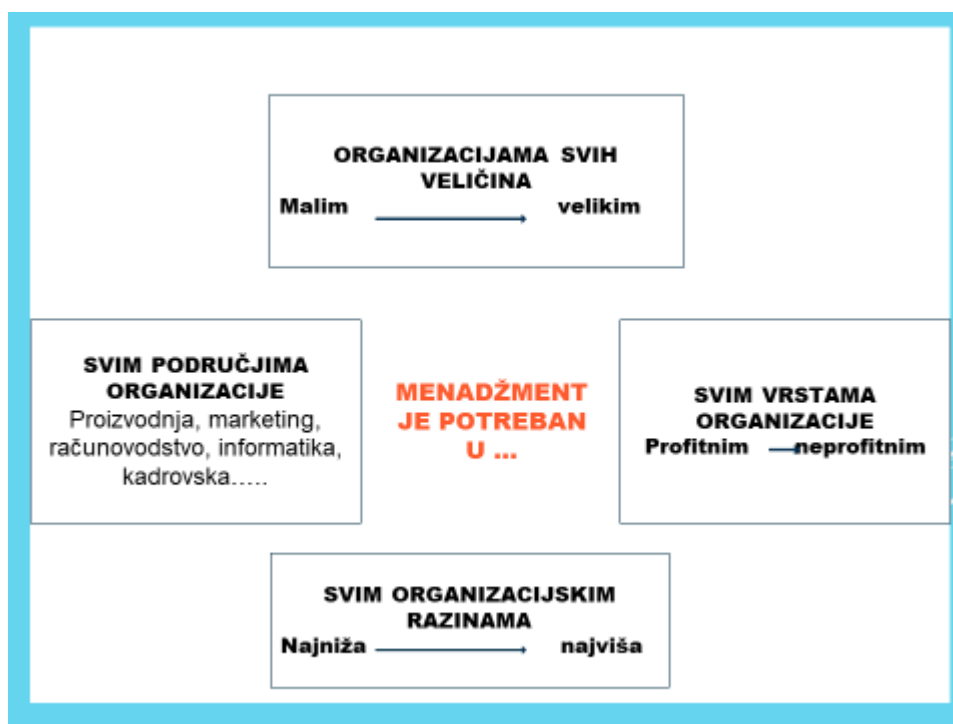
Umjetnost ili umijeće jer se bavi profanim jer se uvijek postavlja pitanje da li oni najuspješniji menadžeri imaju umijeće ili talent za doprinos u onome gdje su se posebno istakli.

Menadžment kao praksa je svojevrsno umijeće jer se menadžeri međusobno po tome i razlikuju. (Sikavica et. al.,2008.)

U praksi postoji univerzalna potreba za menadžmentom, što je prikazano na slici 1.:

- U organizacijama svih veličina
- U svim vrstama organizacija
- Na svim organizacijskim razinama
- U svim područjima organizacije. (Sikavica et al.,2008).

Slika 1. Prikaz potrebe za menadžmentom



Izvor: izrada autora prema Sikavica et al.,2008.

Iz ovog prikaza vidljiva je univerzalnost menadžmenta jer potreba za menadžmentom postoji u svakom segmentu gospodarstva, društva i cjelokupnom svijetu, čemu je posebno pridonijela globalizacija i uvođenje interneta. Uz takve promjene i poduzeća moraju mijenjati svoje poslovne filozofije, a menadžment se stalno nalazi pred novim izazovima.

S obzirom da je nastupilo doba kada menadžment prelazi iz „razdoblja moći“ u „razdoblje prilagodbe“. Prvo razdoblje karakterizira tradicionalni menadžer, koji je na položaju prvenstveno autoritetom, dok drugo razdoblje karakterizira menadžer novog tipa, menadžer okrenut ljudima. (Sikavica et. al.,2008).

1.1. Pojmovno određenje menadžera

Prema Belak (2014) biti menadžer znači upravljati ljudima i procesima. Njegove primarne zadatke proizlaze iz procesa menadžmenta.

Dobar menadžer je onaj koji sa zadovoljnim i predanim ljudima postiže zadane ciljeve.

Menadžer ima, s obzirom na poziciju koju u poduzeću obnaša formalne ovlasti i odgovornosti i to u :

- *planiranju zadataka,*
- *donošenju poslovnih odluka,*
- *organizaciji poslovanja,*
- *usmjeravanju i angažiranju ljudi i aktivnosti,*
- *kontroli provedbe aktivnosti i postignutih rezultata.*

Menadžere možemo klasificirati i prema funkciji u poduzeću, tj. odjelu za koji su odgovorni, pa tako imamo i menadžere proizvodnje, glavne menadžere, menadžere prodaje ili komercijalne menadžere (Belak, 2014., str. 14.).

Kako bi menadžeri uspješno obavljali svoje zadatke, moraju posjedovati menadžerske vještine. Menadžerske vještine omogućuju menadžeru da menadžersko znanje pretvori u aktivnosti i akcije.

Temeljne vještine menadžera su:

- Prezentacijske i političke vještine
- Upravljanje vremenom
- Vještine delegiranja
- Timski rad, podrška kolegama, davanje povratnih informacija
- Stručnost, planiranje, stvaranje vizije i kreativnost (Sikavica et. al., 2008.)

Iz gore navedenih vještina menadžera vidljiva je važnost posjedovanja različitih vještina kako bi menadžer bio uspješan u svome poslu, a organizacija kojom upravlja imala koristi od njegovog postavljanja na menadžersku funkciju. Sve su vještine podjednako važne i zastupljene, a samo od određenog posla ovisi koje će prevladati u pojedinim situacijama.

Ključne pretpostavke za efikasnog i efektivnog menadžera (Buble,2006, str.15.):

- **Aktivan vođa** – on vodi i motivira svoje podređene
- Kreiranje pozitivne radne okoline – osnovna pretpostavka efikasnog i efektivnog menadžera; menadžer **mora motivirati svoje podređene**, stvoriti ugodnu radnu okolinu te riješiti eventualno nezadovoljstvo svojih podređenih
- Mogućnost **ostvarenja visokih performansi** – menadžer mora biti uspješan i dobro poznavati svoj posao, potrebno je da svoje podređene dobro uputi u posao, objasni im i prezentira ciljeve rada, te opskrbi sve potrebne resurse za rad
- **Osiguravanje poticaja** za ostvarivanje visokih performansi – oblikovanjem stimulacijske atmosfere i motivacijom zaposlenih.

Prema Sikavica et. al. (2008, str. 32.) menadžeri obavljaju brojne uloge koje su međusobno povezane, a mogu se svrstati u 3 skupine:

- **Interpersonalne uloge** – reprezentant (predstavlja svoju organizacijsku jedinicu ili cijelo poduzeće); vođa (najbolje vidljivo u odnosu prema suradnicima); osoba za vezu (menadžer povezuje organizaciju horizontalno i vertikalno)
- **Informacijske uloge** – nadzor (žarišna točka za sve informacije); distributer (prenošenje informacija na druge razine); glasnogovornik (prenošenje informacija izvan organizacije)
- **Uloge odlučivanja** – poduzetnik (inovacije, promjene i poboljšanja u poduzeću); kontrolor poremećaja (korektivne akcije za vrijeme krize); alokator resursa (kvalitetno upravljanje resursima); pregovarač (predstavlja svoju organizacijsku jedinicu kod pregovaranja).

Uloge menadžera u 21. stoljeću (Sikavica et.al.,2008, str. 33.):

- **Uloga mentora** – usmjeravanje, vođenje i razvoj
- **Uloga trenera** – nove ideje, postavljanje zadataka i briga za ostvarivanje rezultata
- **Uloga savjetnika** – usmjerava i vodi svoje podređene

U današnjem turbulentnom svijetu vrlo je lako prepoznati uspješne od neuspješnih menadžera. Uspješni menadžeri pronalaze najbolje suradnike, motiviraju ih za rad te daju slobodu kod donošenja odluka i načina rada.

1.2. Aktivnosti i uloge menadžera

Aktivnosti i uloge menadžera se poklapaju s funkcijama menadžmenta.

Četiri su **glavne aktivnosti** menadžera (Sikavica et. al., 2008, str. 21.):

- **Planiranje** – što se želi postići i kako to ostvariti
- **Vođenje** – poticanje ljudi na ostvarivanje postavljenih ciljeva
- **Organiziranje** – organizacija rada, ljudi i svih potrebnih resursa za ostvarivanje zadanih ciljeva
- **Kontrola** – kontrola ostvarenih rezultata

Tipovi menadžera prema hijerarhiji

Prema hijerarhiji, tj. s obzirom na znanja i vještine koje menadžer mora posjedovati, menadžere se može podijeliti na:

- VRHOVNI MENADŽMENT
- SREDNJI MENADŽMET
- NAJNIŽI MENADŽMENT
- **Vrhovni menadžment (top management)**
 - potrebno posjedovanje konceptualnih znanja i vještina (vrlo je bitna komunikacija s ljudima, shvaćanje apstraktnih činjenica i njihova aplikacija na konkretnu situaciju. Ova vještina može se poistovjetiti sa izrekom „Misli globalno, djeluj lokalno“. Konceptualna znanja omogućuju menadžerima da razumiju funkcioniranje cjelokupne organizacije, kao svakog pojedinog njenog dijela. Konceptualne vještine odnose se na kreativnost i sposobnost generiranje kvalitetnih strateških ideja. Često se konceptualne vještine nazivaju i vještine poimanja, a odnose se na poimanje pojedinačnih dijelova kao cjeline, tj. dobivanje konkretne slike i stvaranje sukladnosti između dijelova i cjeline poduzeća. Vrhovni menadžment definira viziju, misiju i strategiju poduzeća. Odgovoran je za rezultate poduzeća.
 - Vještine vrhovnih menadžera – oblikovanje vizije i misije, suradnja s okolinom, razvoj znanja, ljudi i vještina, planiranje, organiziranje, kontrola i donošenje odluka vodstvo, primjena konceptualnih vještina i vještina odlučivanja (Belak, 2014., str. 23.)

- **Menadžment srednje razine (middle management)**

- potrebno posjedovanje znanja o ljudima (vođenje i motiviranje kolega, timski rad). Odgovoran je za rezultate odjela.

Menadžer srednje razine mora posjedovati interpersonalne vještine. Vještine rada s ljudima odnose se na sposobnost kvalitetnog angažiranja i motiviranja zaposlenih, dodjeljivanje zadataka i usmjeravanje ka postizanju zadanih ciljeva. Menadžer mora kvalitetno rješavati i izbjegavati potencijalne sukobe i nezadovoljstvo zaposlenih.

Menadžeri srednje razine kao i menadžeri najniže razine moraju posjedovati i dijagnostičke vještine. Dijagnostičke vještine odnose se na dijagnosticiranje problema, razotkrivanje simptoma i pronalaženje adekvatnog rješenja.

Od menadžera srednje razine očekuje se (Buble, 2006., str. 24):

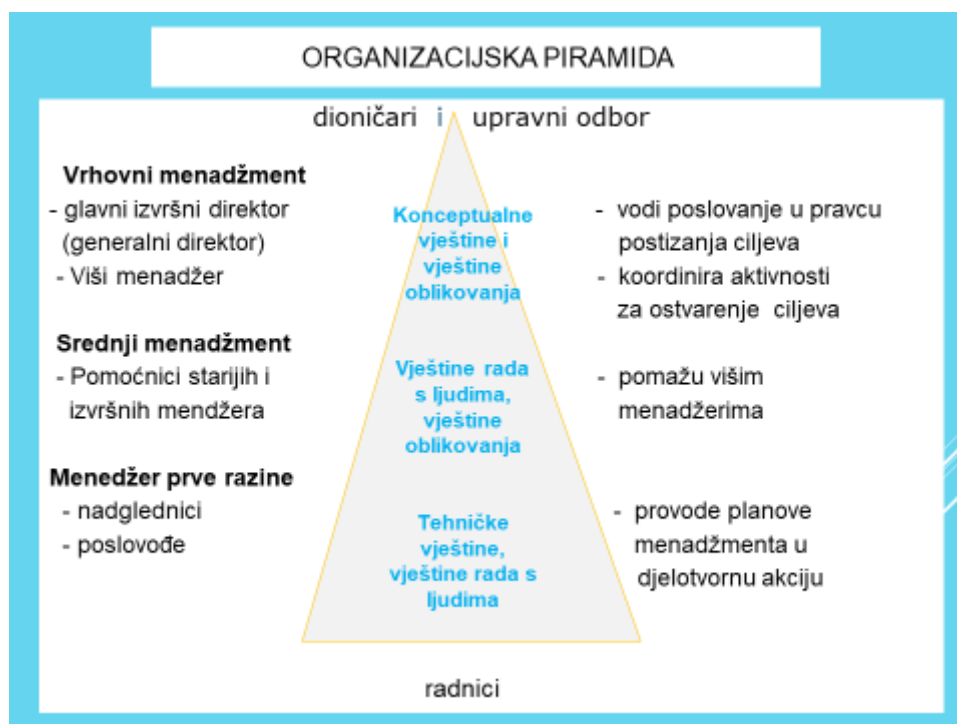
razrješavanje, visoka stručnost, inovacije, odlučivanje na temelju činjenica, transformacija planova u akcije, povezivanje svih razina menadžmenta, koordinacija resursa, efektivna primjena ljudi i tehnologije.

- **Menadžment najniže razine (first level supervisors)**

- potrebno posjedovanje tehničkog znanja (stručna znanja u obavljanju zadataka). Odnosi se na linijske, projektne menadžere koji su odgovorni za uspješno provođenje pojedinih aktivnosti. Menadžeri najniže razine provode planove srednjeg menadžmenta u operativne planove, dodjeljuju zadatke zaposlenima te prate rezultate rada. Tehnička znanja koja menadžeri najniže razine moraju posjedovati odnose se na stručna znanja potrebna za obavljanje konkretnih zadataka. (Sikavica et. al., 2008).

Na slici 2. prikazana je organizacijska piramida menadžmenta u kojoj su vidljive tri osnovne razine menadžmenta, njihovi glavni zadaci i povezanost razina menadžmenta s osnovnim vještinama menadžmenta koje su opisane u cjelini 4.

Slika 2. Razine menadžmenta povezane s menadžerskim vještinama



Izvor: izrada autora prema Buble, M., 2006.

Tipovi menadžera s obzirom na stupanj odgovornosti :

U teoriji menadžmenta postoje podjele prema tipovima menadžmenta koje se ponekad razlikuju prema autorima, međutim najčešća podjela prema tipovima menadžmenta je na (Buble, 2006. str. 19.):

- generalne menadžere,
- funkcijske menadžere,
- linijske menadžere,
- štabne menadžere i
- projektne menadžere.

- **Generalni menadžeri** – odgovorni je za nekoliko odjela ili grupu odjela (divizija) koji obavljaju različite funkcije, pa se često nazivaju i divizijski menadžeri.
- **Funkcijski menadžer** – odgovorni je za odjele koje vode a koji provode određene funkcije u poduzeću kao što su nabava, prodaja, kadrovska služba, računovodstvo. Odjeli su tako organizirani da se u njima obavljaju isti ili slični poslovi, te su u njima i zaposlene osobe istih ili sličnih profesija.
- **Linijski menadžeri** – odgovorni za rad organizacijskih jedinica koje obavljaju temeljne zadatke poduzeća.
- **Štabni menadžeri** – odgovorni su za odjele koji su potpora linijskim menadžerima.
- **Projektni menadžeri** – imaju odgovornost generalnog menadžera s obzirom da koordiniraju rad osoba iz nekoliko odjela koji su uključeni u rad određenog projekta i odgovorni za rezultate pojedinačnih projekata.

Glavna razlika u poslovima menadžera manifestira se u njihovom djelokrugu rada i odgovornosti, to je tzv. Horizontalno diferenciranje menadžera pa se prema tome razlikuju i navedeni tipovi menadžmenta. (Sikavica et. al., 2008).

1.3. Primjeri i pitanja za ponavljanje

Primjer iz prakse:

Vrhovni menadžer u grupaciji Čakovečki mlinovi d.d. - generira strateške ideje razvoja grupacije. Vrlo izražena uloga savjetnika jer usmjerava svoje podređene na svim hijerarhijskim razinama. Obavlja i ulogu funkcijskog menadžera (direktno odgovoran za rad i rezultate komercijalnog odjela). Vrlo je izražena uloga trenera – postavlja zadatke, konkretno u komercijalnom odjelu kao željeni cilj određena je marža (RUC) po dobavljaču u određenom periodu (polugodišnje i godišnje). Svaka 3 mj. saziva sastanak sa svojim podređenima u komercijalnom odjelu te se vrši kontrola ostvarenih ciljeva, te daju smjernice za daljnji rad. Nakon završetka godine, vrhovni menadžer određuje stimulacije za najbolje radnike. Dobre interpersonalne uloge, naročitu u vidu prezentera reflektiraju se i u dobrim poslovnim rezultatima. Naime, vrhovni menadžer vrši pregovore sa dobavljačima, donosi krajnje odluke o suradnji ili nesuradnji, prezentira rezultate poslovanja dioničarima. Sve to, naravno uz rad sa svojim podređenima, u proteklih 7 godina dovelo je do drastičnog rasta ukupnih prihoda grupacije. Iz priloženog, može se reći da je riječ o uspješnom menadžeru.

Pitanja za ponavljanje:

Gdje je menadžment potreban?

Koji su osnovni zadaci menadžera?

Koje su osnovne karakteristike menadžmenta? Objasni najvažniju.

Koje su osnovne karakteristike uspješnog menadžera?

Što predstavlja djelotvorni menadžment?

Pojasni pojam „Menadžment je fenomen 20.stoljeća“?

Pojasni značenje, pojam i nastanak menadžmenta?

Navedi neke funkcije i područje djelovanja menadžera?

Koje bi bile karakteristike menadžera budućnosti?

Koje su nove uloge menadžera 21.stoljeća i pojasni?

Navedi i pojasni hijerarhiju menadžmenta?

Pojasni Menadžment kao profesiju i kao vještinu.

2. OKOLINA MENADŽMENTA

Uspješnost menadžmenta prvenstveno ovisi o sposobnosti prilagodbe menadžmenta novonastalim situacijama, brzim reakcijama na promjene te dobrom poznavanju okoline u kojoj organizacija djeluje.

Različiti su čimbenici okoline menadžmenta koji utječu na sam menadžment, međutim utjecaj i koncentracija svih nije isti, ona se razlikuje ovisno o organizaciji, okolini i trenutnoj situaciji.

U teoriji menadžmenta, postoje različite klasifikacije čimbenika organizacije i čimbenika okoline menadžmenta, ali bez obzira što okolina menadžmenta može biti unutarnja i vanjska, ona je uvijek samo okolina menadžmenta.

Na funkcioniranje menadžmenta djeluju brojni čimbenici, ali utjecaj tih čimbenika nije isti. U nekim situacijama veći je utjecaj jednih, a u nekoj drugoj situaciji utjecaj dugih čimbenika. Zadatak menadžmenta je da ih prepozna i da im se prilagodi kako bi vođenje poduzeća bilo što uspješnije.

Glavna razlika između okoline menadžmenta je u količini utjecaja, tako da je na vanjsku u okolinu menadžmenta jako teško utjecati ili u manjoj mjeri, dok je na unutarnju okolinu menadžmenta moguće utjecati. (Sikavica et.al., 2008.)

Prema tome razlikuju se dva temeljna segmenta okoline menadžmenta:

- ***Vanjska (eksterna) okolina***
- ***Unutarnja (interna) okolina***

S obzirom da je pojedini čimbenici okoline menadžmenta u različitim situacijama imaju različit utjecaj na organizaciju i menadžment, oni uvijek određuju aktivnosti menadžera koje su u skladu s takvom okolinom menadžmenta. Također je potrebno da menadžment mora prilagoditi svoj stil vođenja adekvatno čimbenicima okoline i svim promjenama koje nastaju u toj okolini.

Na slici 3. prikazana je okolina menadžmenta sa svim vanjskim i unutarnjim segmentima, opisanih u nastavku.

Slika 3. Prikaz okoline menadžmenta



Izvor: Izrada autora prema Buble,M.,2006.

2.1. Vanjska okolina menadžmenta

Vanjska okolina menadžmenta definira se kao vanjski svijet s kojim menadžment dolazi u kontakt i koji indirektno utječu na poduzeće, a s obzirom da se nalazi izvan poduzeća na nju nije moguće utjecati ili u jako maloj mjeri, samo na neke ili određene segmente. Vanjska okolina na određen način upravlja organizacijom i menadžment joj se mora prilagođavati. Zato se i organizacija mora prilagođavati vanjskim čimbenicima ako želi opstanak i razvoj. (Sikavica et.al., 2008.)

Vanjska okolina menadžmenta obuhvaća:

- opću okolinu
- specifičnu okolinu.

Opća okolina:

- **Ekonomska okolina**
 - za uspješnost menadžmenta vrlo je bitno poznavanje ekonomski pokazatelja u okruženju. U ekonomsku okolinu spadaju najvažniji ekonomski pokazatelji svake zemlje: kretanja u gospodarstvu, kupovna moć stanovništva, paritet stranih valuta, kretanja kamatnih stopa, bruto društveni dohodak per capita, stopa nezaposlenosti, fiskalna, monetarna politika, stopa inflacije i dr.
- **Tehnološka okolina**
 - u današnjem svijetu kad se tehnologija razvija enormnom brzinom, vrlo je važno da menadžment prati tehnološke trendove te im se promptno prilagođava te primjenjuje u svome radu. Tehnološka okolina ima osobito jak utjecaj u high tech industriji gdje se naglasak stavlja na tehnološke inovacije i izazove. Kod tehnološke okoline posebno je bitan razvoj inovacija i njihova primjena te razvoj mikroelektronike i telekomunikacija, bežične tehnologije.
- **Društvena okolina**
 - odnosi se na određeni sustav vrijednosti koje se promiču u nekom društvu. Vrlo je bitno kod rada menadžmenta voditi brigu o odgovornom i etičnom ponašanju.
- **Kulturna okolina**
 - (kultura kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera) Menadžment mora poznavati i poštivati kulture lokalne zajednice, nacionalne kulture i kulture zemalja s kojima posluje.
- **Demografska okolina**
 - demografske promjene utječu na raspoloživost ljudskih resursa. Potrebno je pratiti demografske trendove te predviđati buduće potrebe. Vrlo je bitno baratati osnovnim informacijama vezanih uz demografsku politiku okoline (stopa nataliteta, mjere pronatalitetne politike). Veliki utjecaj u demografskoj okolini imaju i migracije.
- **Politička**
 - vrlo je bitna politika, politički sustav, demokratski i tržišno orijentirana društva
- **Pravna okolina**
 - svi zakoni, propisi i podzakonski akti koji reguliraju funkcioniranje jedne države
- **Međunarodna okolina**
 - okolina onih subjekata koji posluju van granica zemlje. Međunarodna okolina može se podijeliti na opću (ekonomske, tehnološke, gospodarske, kulturne i društvene snage) i specifičnu međunarodnu okolinu (vlada, kupci, distributeri, sindikati, konkurenti i dobavljači). (Buble, 2006).

Specifična okolina:

Specifična okolina je onaj dio koji je izravno u funkciji ostvarivanja ciljeva organizacije. Ona svakodnevno izravno/neizravno utječe na poslovanje organizacije, a tu spadaju:

- **Kupci** – najvažniji čimbenik specifične okoline jer organizacije postoje da bi zadovoljile potrebe kupaca i ostvarile prihode, zato kupcima treba pristupiti s najvećom mogućom pažnjom da bi se zadovoljili interesi kupaca i cijela organizacija će biti strukturirana prema kupcima.
- **Dobavljači** – nalaze se na ulazu u proces svake organizacije jer se od njih nabavlja sve što je potrebno za proizvodnju roba ili usluga. Dobavljačima bi se trebala dati veća pažnja nego što je u praksi, a odnos menadžmenta prema dobavljačima određen je tržištu nabave iz kojeg proizlaze različiti odnosi menadžmenta prema dobavljačima.
- **Konkurencija** – čimbenik okoline menadžmenta koji je nemoguće kontrolirati jer se pojavljuje bez najave, iznenada i mimo naše volje. Menadžment najčešće ima probleme s pronalaženjem rješenja za prestizanje konkurencije kao odgovor na izazove konkurencije. Smatra se da je danas konkurencija, gotovo u svim područjima, jača nego ikada. Računalna i komunikacijska tehnologija je od svijeta načinila globalno selo i omogućila da se svaki proizvod može putem interneta naći na svjetskom tržištu i da ima svjetsku konkurenciju.
- **Tržište rada** – uglavnom obuhvaća ljudske potencijale u vanjskoj okolini organizacije, gdje poduzeće nabavlja potrebne zaposlenike. Ljudski potencijal je živi element organizacije pa bi trebali biti i njezin najdragocjeniji potencijal. O kvaliteti kadrova, znanju i sposobnostima koje posjeduju uvijek ovisi uspjeh organizacije, te se s razlogom govori da se iste organizacije u istoj djelatnosti, razlikuju jedna od druge, zavisno od kvalitete kadrova koje zapošljavaju.

Svi su oni sudionici u poslovanju svakog poduzeća i elementi s kojima se menadžment svakodnevno suočava, surađuje, nadmeće, a sve u cilju vlastitog prosperiteta i uspješnosti. (Sikavica et.al.,2008.).

2.2. Unutarnja okolina menadžmenta

Unutarnja ili interna okolina odnosi se na sve što unutar granica organizacije utječe na svakodnevno funkcioniranje organizacije, a s obzirom da se nalazi unutar organizacije, na nju se može u potpunosti utjecati. Interna okolina je svakodnevna snaga unutar organizacije u kojoj menadžeri obavljaju svoje funkcije.

U internu okolinu menadžmenta ubrajaju se (Sikavica et.al.,2008., str. 125):

- **organizacijski resursi** (zaposleni i tehnologija)
- **organizacijska struktura** (povezivanje svih resursa)
- **menadžment** (aktivnostima drugih ljudi koji rade zajedno u objedinjenom procesu povezuju sve elemente interne okoline)
- **organizacijska kultura** (definira ponašanje zaposlenih unutar organizacije).

2.3. Odnos organizacije i okoline

Kod proučavanja okoline menadžmenta vrlo je važno uzeti u obzir nesigurnost okoline koja se očituje kroz njenu promjenjivost i složenost.

U današnjem turbulentnom okruženju, u većini slučajeva menadžeri moraju biti spremni djelovati u promjenjivoj i složenoj okolini uvažavajući stavove i potrebe brojnih interesno-utjecajnih skupina. Vrlo je bitno da menadžer identificira sve interesno-utjecajne skupine, spozna njihove interese, utvrdi važnost svakog pojedinog člana skupine te spozna kako upravljati skupinama.

Postoji stalna interakcija organizacije i okoline, zato jer je poduzeće otvoren sustav, pa se najčešće postavljaju pitanja: Kako poduzeće treba reagirati na izazove svoje okoline? Kako poduzeće odgovara na utjecaje iz okoline?

Postoje razine neizvjesnosti okoline, a ovise o stupnju kompleksnosti i promjena koje su u samoj okolini prisutne, pa su prema tome poduzeća manje ili više stabilna.

Nesigurnost okoline određuje stupanj promjenjivosti i stupanj složenosti okoline, te promjene i složenost okoline mogu biti male, ali i izrazito velike (Buble, 2006.).

2.4. Primjeri i pitanja za ponavljanje

Primjer specifične okoline:

Glavne interesno-utjecajne skupine identificirane od strane vrhovnog menadžera u poduzeću Metss d.o.o. :

kupci – vrlo je bitno pratiti njihove potrebe i zahtjeve te promptno odgovarati na promjene u njihovom ponašanju

dobavljači – važno je pratiti trendove u proizvodnji i prodaji, uz pomoć predviđanja nastojati dogovoriti najbolje poslovne uvjete sa dobavljačima

nezaposleni – vrlo je bitno pratiti trendove na tržištu rada, kvalifikacije nezaposlenih radnika i sl..

dioničari – bitno je ostvariti dobit za dioničare i sukladno zime definirati ciljeve i strategiju poslovanja.

Pitanja za ponavljanje:

Pojam i definiranje okoline menadžmenta?

Osnovna podjela okoline menadžmenta?

Karakteristike i činioci vanjske (eksterne) okoline menadžmenta?

Karakteristike i činioci unutarnje (interne) okoline menadžmenta?

Opća okolina menadžmenta? Pojasni jednu?

Specifična okolina menadžmenta? Pojasni?

Ekonomska okolina? Karakteristike? Pokazatelji?

Koji su najvažniji ekonomski pokazatelji zemlje?

Odnos organizacije i okoline menadžmenta?

3. ETIKA, MORAL I DRUŠTVENA ODGOVORNOST MENADŽMENTA

3.1. Etika i moral menadžmenta

- **ETIKA** je *filozofska disciplina* koja ispituje smisao i ciljeve moralnih htijenja, kriterije za moralno vrednovanje i izvor morala.
- Etika *kao znanost* o moralu ima za cilj upoznati ljude što je moral i ukazati na njegove osnovne karakteristike, ali isto tako da se zauzme kritičko mišljenje prema postojećoj moralnoj praksi
- **Zadaća etike** je davanje vrijednosne ocjene i upućivanje na prave i istinske vrijednosti i to reguliranjem pravila aktivnosti i prakse koji uzimaju u obzir važnost dobrog i lošeg
- **Etika se bavi** ponašanjem ljudi, utvrđuje pravila moralnog ponašanja pa se može definirati kao kodeks moralnih principa i vrijednosti koji upravljaju ponašanjem pojedinaca ili grupe.
- Osnovne **karakteristike etike su:**
 - **Individualnost etike** (predstavlja osobno uvjerenje svakog pojedinca)
 - **Etičko ponašanje može varirati** od pojedinca do pojedinca
 - **Relativnost**, a ne apsolutnost etike.
- **Područje etike** nalazi se između dva područja
 - **područje kodificirano zakonom** (gdje su definirane vrijednosti, standardi i zakonom propisane obveze ponašanja ljudi i organizacija) i
 - **područje slobodnog izbora** (gdje pojedinac ili organizacije mogu slobodno birati svoje ponašanje).

Između ta dva područja leži područje etike koje nema zakone, ali ipak ima neke standarde ponašanja koje se temelji na zajedničkim principima i moralnim vrijednostima pojedinaca i društva u kojem živi, zato je karakteristike etike – relativnost jer se mijenja od razdoblja do razdoblja, od društva do društva.

U području slobode izbora, ponašanje pojedinca je potpuno osobna stvar, dok je u području kodificiranom zakonom sve propisano zakonom.

Odnos između etike i zakona nije jednostavan jer se nikad ne može reći: ako je u skladu s zakonom – etično je.

Taj problem je posebno izražen u donošenju odluka. Tako da promišljanje o etičnosti i neetičnosti, legalnosti i nelegalnosti ima više mogućnosti tumačenja, što spada u područje klasifikacije etičnosti odluka.

Na slici 4. prikazano je gdje se nalazi opisano područje etike.

Slika 4. Područje etike



visoka - VELIČINA EKSPlicitNE KONTROLE - niska

- * Definirane vrijednosti i standardi, zakonom propisane obveze ponašanja ljudi i organizacija
- ** Nema specifične zakone, već standarde vladanja, etički prihvatljiva odluka je i zakonski prihvatljiva za zajednicu
- *** Ponašanje o kojemu zakoni ne govore, pojedinac i organizacija mogu potpuno slobodno birati

Izvor: Buble, M. (2006)

- **Menadžerska etika** uspostavlja standarde u odnosu prema onomu što je dobro ili loše i vođenju i donošenju odluka, bavi se internim vrijednostima organizacijske kulture, oblikuje odluke u vezi s društvenom odgovornošću. (Buble,2006.)

3.2. Etičke vrijednosti i norme

Postoje dvije grupe vrijednosti i normi, a to su:

1. Tradicionalne poslovne vrijednosti i norme

- **Sloboda pojedinca** - cilj je sačuvati i zaštititi slobodu svih članova društva
- **Individualna odgovornost** - nastoji se favorizirati institucije koje ohrabruju inicijativu o osobnoj odgovornost pojedinca
- **Rast (proizvodnost)** - njegovati institucije koje potiču proizvodnju dobara i usluga

2. Društvene vrijednosti i norme

- **Dostojanstvo čovjeka** – osigurati svakom čovjeku ostvarenje osnovnih životnih Potreba
- **Zajedništvo (solidarnost)** – ohrabriti ljude da se brinu jedni za druge
- **Pravednost (jednakost)** - težiti pravednoj raspodjeli dobara, odgovornosti i moći, te uspostaviti poštenu odnos prema budućim generacijama. (Buble, 2006.)

3.3. Faktori utjecaja na etički izbor

Na određeno etično ili neetično ponašanje menadžmenta utječe kompleks faktora koji su u međusobnoj interakciji i mogu se svrstati u 3 grupe i prikazani su na slici 5.:

- 3. Individualne karakteristike**
- 4. Strukturne varijable**
- 5. Organizacijska kultura.** (Buble,2006.)

- **Individualne karakteristike**

- **osobne vrijednosti** (trajne individualne karakteristike koje se formiraju u obitelji, školi, društvu) i s kojima pojedinci ulaze u organizacije.
- **snaga ega** (osobna mjera snage uvjerenja, osobe slijede svoja uvjerenja i postupaju prema onome što misle da je pravo imaju jaki ego).
- **lokus kontrole*** (atribut ličnosti koji mjeri stupanj vjerovanja ljudi da su gospodari vlastite sudbine).

- **Strukturne varijable**

- pravila i propisi, ponašanje nadređenih, sustav procjene, nagrade i pritisak posla uređenih unutar organizacija

- **Organizacijska kultura**

- način života i rada u organizaciji koji je razlikuje od drugih i može biti različita po svojoj snazi i sadržaju.

Slika 5. Faktori utjecaja na etički izbor

Faktori utjecaja na etički izbor



Svi prikazana faktori imaju određen utjecaj na etično ili neetično ponašanje svakog pojedinca, Smatra se da individualne karakteristike, koje se stječu od rođenja i najranije dobi, odgojem u obitelji, ponašanjem ostalih u predškolskim i školskim ustanovama, te ukupna klima u društvu kojem pojedinac pripada, imaju najveći učinak na svakog čovjeka jer se u tom najranijem razdoblju stvaraju osobne vrijednosti koje svakog pojedinca karakteriziraju u daljnjem razvoju i životu. Uz to je povezana snaga ega i lokus kontrole koji su samo odraz svih tih individualnih vrijednosti koje je pojedinac stekao.

Strukturne varijable i organizacijska kultura prisutne su u svakoj organizaciji u koju pojedinac pristupi i također imaju određen utjecaj na etično ponašanje pojedinca u organizaciji.

3.4. Poslovne filozofije i etičke dileme ***

Postoji 8 alternativnih filozofija koje su okvir za klasifikaciju operativnih filozofija menadžmenta.

Svaka od tih filozofija zasniva se na razlikovanju dobrog i lošeg, ali s različitih stajališta i tako dovodi menadžere u neriješenu etičku dilemu.

Prema Sikavica (2008.) alternativne poslovne filozofije su:

1. SOCIJALNI DARVINIZAM

Ključna ideja: Opstanak najспособnijih

Glavne pretpostavke: Prirodna selekcija koja dopušta nesmetano, garantirano poboljšanje ljudskog karaktera.

Neriješena etička dilema za menadžera: Neće li to nekim menadžerima i organizacijama dati nepravednu prednost?

2. MAKIJAVELIZAM

Ključna ideja: Cilj opravdava sredstvo

Glavne pretpostavke: Donošenje poslovnih odluka u biti je amoralno, u ekonomiji prevladava probitačnost. Sredstvo opravdava cilj.

Neriješena etička dilema za menadžera: Nije li destruktivna konkurencija kriva za sve?

3. ETIČKI RELATIVIZAM

Ključna ideja: „Kad si u Rimu ponašaj se kao Rimljanin.“

Glavne pretpostavke: Moral je definiran relativnim zajedničkim odgovornim očekivanjima a ne vlastitim interesima.

Društveno odobravanje treba biti norma.

Neriješena etička dilema za menadžera: Koje će zakone i etiku slijediti menadžeri kad odu u prekomorske zemlje?

4. ČISTI LEGALIZAM

Ključna ideja: Zakoni nisu vezani za moral

Glavne pretpostavke: Zakon je dosadna zapreka, a ne moralni vodič.

Neriješena etička dilema za menadžera: Neće li ovo potaknuti menadžere da koriste moral kao opravdanje za kršenje zakona?

5. MORALNI LEGALIZAM

Ključna ideja: moralni ljudi slijede slovo zakona

Glavne pretpostavke: Zakon određuje poštivanje morala jer obuzdava anarhičnu stranu ljudske prirode. U svijetu u kojem „pas jede psa“, potrebna su pravila.

Neriješena etička dilema za menadžera: Hoće li ovo potaknuti menadžere da koriste slovo ali ne i duh zakona?

6. SOCIJALNA ODGOVORNOST

Ključna ideja: Dobrovoljno preuzmi inicijativu

Glavne pretpostavke: Poduzeće je sposobno dovesti u red samo društveno odgovornom samoregulacijom.

Neriješena etička dilema za menadžera: Nije li nepošteno da neki menadžeri i organizacije daju manji doprinos od drugih?

7. SOCIJALNA OBVEZATNOST

Ključna ideja: Preuzmi inicijativu jer netko gleda.

Glavne pretpostavke: Objektivni vanjski promatrači moraju nadzirati organizacijske odluke da bi osigurali društvenu odgovornost.

Neriješena etička dilema za menadžera: Neće li ovo ugroziti pravo menadžera na donošenje odluka?

8. PRAGMATIZAM

Ključna ideja: Slijedi najracionalniji smjer akcije

Glavne pretpostavke: Specifične akcije govore više od riječi i ideala.

Etika je i proces rješavanja problema.

Neriješena etička dilema za menadžera: Nisu li emocionalna razmatranja često izostavljena iz racionalnih znanstvenih analiza?

3.5. Društvena odgovornost menadžmenta

- Novi pojam u poslovanju, oblikovan 1960-ih godina
- Podrazumijeva obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će pridonijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća.
- Deset zapovijedi društvene odgovornosti
- Mjere za unapređenje etike i društvene odgovornosti

Pojmovno određenje društvene odgovornosti

Definicije korporativne društvene odgovornosti prolazile su kroz svoju evoluciju pa se sada pojam koristi naizmjenično s pojmovima “društvene odgovornosti”, “održivog razvoja”, “korporativnog građanstva”.

Pojam je povezivan sa srodnim područjem poslovnog ugleda pri čemu je nerazvijena korporativna odgovornost velika opasnost za ugled, a razvijena korporativna društvena odgovornost jest osiguranje od štete za ugled i vidljiva je u poslovnom upravljanju prema najboljim praksama. (Tafra-Vlahović, 2011, 7).

Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecijsku odnosno dragovoljnu poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa. (Kotler, Lee, 2009,14).

Društvena odgovornost, kao novi pojam u poslovanju oblikovan 1960-ih godina, podrazumijeva obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će pridonijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća (Buble, M., 2006, 73).

Pojam društvene odgovornosti postao je nezaobilazan kriterij za ocjenu djelovanja poduzeća na tržištu i njegovu reputaciju. Da bi poduzeća zadržala ili pojačala razinu svoje reputacije na tržištu, trebaju jasno pokazati i javnosti signalizirati koliko poštuju preuzetu obvezu promoviranja društvene odgovornosti i kako takvu ideju razvijaju. Vrijednost reputacije spada u tzv. neopipljivu imovinu poduzeća koja djeluje ili kao dobitak, pa povećava vrijednost poduzeća, ili kao gubitak, pa smanjuje vrijednost poduzeća. (Vehovec i Škreblin Kirbiš, 2008, 28).

Danas su mjerila statusa i reputacije znatno složenija i zahtijevaju od poduzeća da demonstriraju moralnu inteligenciju u odnosu prema zaposlenicima, korisnicima njihovih usluga i široj zajednici.

Od poduzeća se očekuje da postanu moralni subjekti te da izgrade nove organizacijske mehanizme koji će uključiti i nove načine razmišljanja i upravljanja. (Prijić-Samaržija, 2008, 165).

S obzirom da se različito tumače akcije koje pridonose dobrobiti društva, Kreitner (1989) je oblikovao neka pravila koja bi pomogla u oblikovanju tih aktivnosti, prikazane u tablici 1.

Tablica 1. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

<ol style="list-style-type: none">1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva2. Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema3. Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa4. Javno priznaj svoje greške5. Uključi se u prikladne socijalne programe6. Pomozi u rješavanju problema okoline7. Prati promjene u društvenoj okolini8. Uspostavi i poštu korporacijska pravila ponašanja9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima10. Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi
--

Izvor: Kreitner, R., op.cit., 1989., str. 723.

Vrste društvene odgovornosti poduzeća:

- EKONOMSKA ODGOVORNOST - Proizvodnja dobara i usluga
- ZAKONSKA ODGOVORNOST - Pravila, zakoni i propisi
- ETIČKA ODGOVORNOST - Pravičnost, poštenje, pravda
- DISKRECIJSKA ODGOVORNOST - Doprinosi bez obveza

Strategije društvene odgovornosti:

- PROAKTIVNOST - Poduzimanje društvenih inicijativa
- ADAPTACIJA - Prihvatanje etičke odgovornosti
- DEFENZIVA - Učiniti samo ono što zahtijeva zakon
- OPSTRUKCIJA - Boriti se na sve načine. Status quo.

3.6. Mjere unapređenja etike i društvene odgovornosti poduzeća

Mnoga poduzeća žele unaprijediti etičku klimu i društvenu odgovornost pa shodno tome mogu poduzimati određene mjere za unapređenje etike i odgovornosti, a to su: (Buble, 2006)

1. VOĐENJE POMOĆU PRIMJERA

- (Leadership by Example)
- Osobni primjer kao najbolji način kako menadžeri mogu utjecati na ponašanje svojih zaposlenika
- Podloga za kvalitetno i uspješno razvijanje etičnog ponašanja u poduzeću

2. ETIČKI KODEKS

- Formalni iskaz vrijednosti poduzeća
- Iskazi zasnovani na principima (Principle-based statements)
- Definiiraju temeljne vrijednosti i opći jezik o odgovornosti poduzeća, kvaliteti proizvoda i tretmanu zaposlenika
- Iskazi zasnovani na politici (Policy-based statements)
- Skiciraju procedure koje se rabe u specifičnim etičkim situacijama (marketinška praksa, sukob interesa, pridržavanje zakona, vlasničke informacije, politički darovi i jednake mogućnosti)
-

3. ETIČKE STRUKTURE

- različiti organi u organizaciji koji su zaduženi za primjenu etičkog ponašanja
- Etički komitet = grupa direktora imenovana za nadgledanje etike poduzeća
- Etički zastupnik = specijalist za poslovnu etiku, samostalni član upravnog odbora i djeluje kao njegova savjest

4. ETIČKI TRENINZI I ETIČKE VRUĆE LINIJE

- Etički treninzi
 - Učenje etike može se odrađivati samostalno ili u sklopu programa menadžerskog obrazovanja
- Etičke vruće linije
 - posebne telefonske linije na kojima zaposlenici prijavljuju etičke probleme

5. PODUPIRUĆI WHISTLE-BLOWERS –"ZVIŽDAČI"

- Zaposlenici koji razotkrivaju ilegalnu, nemoralnu ili nezakonitu praksu poslodavca
- Najprije izvještava vlasnika, zatim menadžment, etički odbor, a tek na kraju vanjske institucije - financijska policija, novinari..

3.7. Primjeri društvene odgovornosti poduzeća **

U nastavku se navode neki od primjera hrvatskih poduzeća koja su u svoju strategiju uvrstila ulaganje u obrazovanje mladih kao jednom od segmenata društveno odgovornog ponašanja, čime žele posebnu poziciju i isticanje u odnosu na druge.

- *Hrvatska poštanska banka d.d., (HPB) svoj doprinos društvenoj zajednici dokazuje sudjelovanjem u raznim projektima usmjerenim unaprjeđenju obrazovanja mladih te stalnim podupiranjem mnogobrojnih obrazovnih projekata, institucija i pojedinaca. Podržavajući studente stipendiranjem i provođenjem stručnih praksi, banka izravno pomaže mladim ljudima u stjecanju prvih radnih iskustava. HPB, kao donator Nacionalne zaklade za potporu učeničkom i studentskom standardu, potvrđuje svoje opredjeljenje – pomoći mladim talentiranim ljudima u daljnjem obrazovanju i radu. S ciljem unaprjeđenja životnog i kulturnog standarda učenika i studenata, banka podupire rad Zaklade kojoj je osnovna uloga stipendiranje nadarenih i uspješnih učenika te nagrađivanje za njihov volonterski angažman i društveno odgovoran rad, kao i pružanje potpore učenicima i studentima s invaliditetom. HPB je nagrađena Zlatnim indeksom koji odaje priznanja tvrtkama koje pokazuju društvenu odgovornost i osjetljivost za pitanja vezana uz kvalitetu studentskog života.*
- *INA d.d., JE uključena u projekt stipendiranja “Naj studentskih projekata” iz područja kemije, kemijskog inženjerstva, strojarstva, energetike, zaštite okoliša, rudarstva, postrojenja i informacijsko-komunikacijske tehnologije, tako da autore deset naj projekata nagrađuje jednogodišnjom stipendijom kao i stručnim usavršavanjem u INA-i u trajanju od 30 dana. INA i Akademija likovnih umjetnosti Sveučilišta u Zagrebu pokrenuli su natječaj Energija 2012.u sklopu kojeg studenti ALU dobivaju jednogodišnju stipendiju, novčane nagrade za svoje umjetničke radove te mogućnost izlaganja na izložbi. Svoju ulogu u akciji „Top stipendija za top studente“ INA vidi u promicanju vlastite društveno odgovorne uloge, kao i u činjenici da svoj razvoj temelji na znanstvenim dostignućima, obrazovanju svojih zaposlenika i iznimnom radnom potencijalu te suvremenim tehnologijama.*

- *Podravka d.d. je osnovala Zakladu "prof. Zlata Bartl" s osnovnom idejom Zaklade promicanje stvaralačkog i inovativnog rada studenata. Aktivnosti Zaklade usmjerene su na pronalaženje talentiranih mladih ljudi i ulaganje u njihove vještine i znanje. Osnovni cilj je konzistentna potraga za novim idejama i vizijama. Podravka putem Zaklade kontinuirano ulaže u mlade hrvatske znanstvenike i istraživače pridonoseći razvoju društva i zajednice*
- *Privredna banka Zagreb d.d. uključena je u niz društveno korisnih projekata i financijski potpomaže velik broj humanitarnih i društvenih institucija. Niz donacija usmjereno je na stipendiranje učenika i studenata iz obitelji slabijeg imovinskog stanja, donacije Nacionalnoj zakladi u okviru koje se dodjeljuju državne stipendije nadarenim studentima i podupiru posebni programi koji pridonose boljem životnom i kulturnom standardu studenata, dodjeljuju financijske potpore najboljim i najuspješnijim hrvatskim studentima i studentima koji se sa svojom sveučilišnom diplomom budu mogli prijaviti za vrlo zahtjevna radna mjesta za novi poticaj gospodarskom razvoju Republike Hrvatske. Donacija u sklopu akcije "Korak u život" osigurava stipendije mladim ljudima koji nakon punoljetnosti izlaze iz domova za nezbrinutu djecu i udomiteljskih obitelji, a žele se fakultetski obrazovati.*
- *Vipnet d.d. i Erste&steiermärkischebank d.d. pokrenuli su u suradnji s tjednikom Nacional, akciju „Top stipendija za top studente“. U akciji sudjeluju sva hrvatska sveučilišta, veleučilišta i visoke škole, a dobitnici stipendija dobivaju po 40.000 kuna. Kao društveno odgovorna tvrtka, Vipnet sponzoriranjem Top stipendije nastavlja ulagati u društvo znanja i projekte koji pomažu mladima u dodatnom obrazovanju. Akciju podupiru i Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta te Hrvatska gospodarska komora.*

Navedeni su neki od poznatih primjera dobre prakse hrvatskih poduzeća koja ulaganjem u obrazovanje mladih aktivno sudjeluju u povećanju kvalitete života studenata i cjelokupnog obrazovanja, samim time povećavaju svoju reputaciju poželjnog poslodavca, imaju više šanse u privlačenju kvalitetnih kadrova, s kojima će zajedno pridonijeti daljnjem razvoju DOP-a, kao i sveukupnom razvoju društva i zajednice.

U nastavku su poduzeća koje svoje društveno odgovorno ponašanje provode prema svojim zaposlenicima, klijentima i lokalnoj zajednici.

- *Šestan-Busch d.o.o. Prelog, vodeći proizvođač vojničkih kaciga i opreme, u čije je poslovanje uvršteno društveno odgovorno ponašanje. Tvrtka je izgradila sustav upravljanja kvalitetom koji je prilagođen potrebama same tvrtke. Velika pažnja zaposlenicima pripisuje se poticanjem i uključivanjem u planiranje i redovitim osposobljavanjem, zatim delegiranjem odgovornosti i ovlasti, omogućavanjem utjecaja na definiranje ciljeva i donošenja odluka, otvorenom dvosmjernom komunikacijom između zaposlenika i uprave te, konačno, poticanjem pozitivne i stimulirajuće klime na području inovacija i unaprjeđenja. Najviše pažnje pridaje se edukaciji koje su se pokazale kao vrlo važne u postizanju više razine društvene odgovornosti. (Kralj. et al.,2013).*
- *LifeClass Terme Sveti Martin svojom pozitivnom praksom predstavljaju ogledan primjer društveno odgovornog poduzeća u Hrvatskoj. Kao istinski odgovoran poduzetnik, Terme sustavno vode brigu o ljudskim resursima provodeći brojne aktivnosti za zaposlenike, kao npr. Organizacija tjelesnih aktivnosti za zaposlenike izvan radnog vremena, organizacija natjecanja s nagradama, organizacija besplatnog tečaja stranog jezika, organizacija edukacija o zdravom načinu života. Zdrav odnos Terma s lokalnom zajednicom koji se realizira maksimalnim uključivanjem lokalne zajednice u razvoj poduzeća te maksimalnim uključivanjem u razvoj lokalne zajednice kao turističke destinacije. Poseban naglasak stavlja se i na suradnju s lokalnim dobavljačima hrane i pića što potvrđuje da se u pripremi hrane i pića koriste lokalno uzgojene namirnice. (Đukec et.al.,2016).*

Pitanja za ponavljanje:

Koji faktori utjecaja na etički izbor stvaraju etično ili neetično ponašanje?

Koje individualne karakteristike menadžera najviše utječu na etično/neetično ponašanje?

Pojasni.

Koji je tvoj lokus kontrole? Pojasni.

Što podrazumijeva menadžerska etika?

Koja su tri polja ljudske akcije i na koje standarde se odnose?

Koja su tri polja ljudske akcije unutar kojeg se nalazi i menadžerska etika?

Kako bi klasificirali etičnost odluke: Odavanje povjerljivih informacija o radu poduzeća?

Kako bi klasificirali etičnost odluke: Odavanje informacija koje ugrožavaju nacionalnu sigurnost?

Što za tebe predstavlja društveno odgovorno ponašanje ?

Navedi primjere društveno odgovornih poduzeća u tvojoj regiji

Koje su mjere za unapređenje etike i društvene odgovornosti poduzeća?

Za koje mjere unapređenja etike i društvene odgovornosti poduzeća bi se najviše zalagao/la?

Pojasni.

Koje su vrste društvene odgovornosti poduzeća i njihove razine?

Koje su temeljne tradicionalne poslovne vrijednosti i norme?

Koje su temeljne društvene vrijednosti i norme?

U koju alternativnu poslovnu filozofiju se najbolje uklapa tvoje poimanje etike i morala?

Pojasni.

Prema tvom mišljenju, koje od „deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća“ je najvažnije?

Društvena odgovornost poduzeća? Pojasni. Osobni argumenti za i protiv. Primjeri.

Prikaži hijerarhiju društvene odgovornosti poduzeća i pojasni najvišu?

VJEŽBA – TEST ZA LOKUS KONTROLE

LOKUS KONTROLE je ATRIBUT LIČNOSTI KOJI MJERI STUPANJ VJEROVANJA LJUDI DA SU GOSPODARI VLASTITE SUDBINE.

INTERNI LOKUS KONTROLE – LJUDI VJERUJU DA KONTROLIRAJU VLASTITU SUDBINU

EKSTERNI LOKUS KONTROLE - LJUDI VJERUJU DA ONO ŠTO IM SE DOGAĐA U ŽIVOTU JE REZULTAT SREĆE ILI SUDBINE.

POJEDINCI S EKTERNIM LOKUSOM KONTROLE MANJE SU SPREMNI PREUZETI ODGOVORNOST I UZDAJU SE U EKSTERNE SNAGE.

POJEDINCI S INTERNIM LOKUSOM KONTROLE SPREMNIJI SU PREUZETI ODGOVORNOST I UZDAJU SE U VLASTITE NORME PONAŠANJA.

MENADŽERI S INTERNIM LOKUSOM KONTROLE POKAZUJU VIŠE KONZISTENTNOSTI IZMEĐU SVOJIH MORALNIH PROSUDBI I MORALNIH AKCIJA NEGO MENADŽERI S EKSTERNIM LOKUSOM KONTROLE

TEST: PROCIJENITE SVOJ LOKUS KONTROLE

Pročitajte navedene tvrdnje i zaokružite slažete li se više s tvrdnjom A ili B.

- 1. A Hoćete li zaraditi mnogo novca najviše ovisi o tome znate li povući pravi potez
B Napredovanje u poslu je rezultat teškog i upornog rada.**
- 2. A Što sam više učio to sam imao bolje ocjene
B Često puta mi se činilo da profesori daju ocjene neovisno o mome znanju.**
- 3. A Sve veći broj razvoda/raskida pokazuje da ljudi više ne pokušava spasiti svoj brak/vezu.
B Brak / veza je u velikoj mjeri lutrija.**
- 4. A Glupo je vjerovati kako možemo promijeniti temeljne stavove druge osobe.
B Kad sam u pravu mogu u to uvjeriti druge osobe.**

5. A Napredovanje u poslu znači da ste imali nešto više sreće od svog kolege.
B Hoće li netko u budućnosti imati novaca ovisi o njegovim sposobnostima.
6. A Ako se znate ponašati s ljudima onda ih je zaista lako voditi.
B Imam malo utjecaja na to kako se drugi ljudi ponašaju.
7. A Ocjene koje sam dobivao u školi bile su rezultat mog rada, sreća s tim nije imala nikakve veze.
B Ponekad mi se činilo da nisam imao mnogo utjecaja na to kakve ću ocjene dobiti.
8. A Ljudi kao ja mogli bi promijeniti svijet samo ako postignu da ih drugi čuju.
B Uvjerenje da možemo utjecati na to što se događa u društvu je nerealan san.
9. A Veliki dio onoga što mi se događa je posljedica slučaja.
B Ja sam određujem svoju sudbinu.
10. A Ophođenje s ljudima je vještina koju treba uvježbavati.
B Gotovo je nemoguće otkriti kako ugoditi nekim ljudima .

BODOVANJE:

1B=1, 2A=1, 3A=1, 4B=1, 5B=1,
1A=0 2B=0 3B=0 4A=0 5A=0

6A=1, 7A=1, 8A=1, 9B=1, 10A=1.
6B=0, 7B=0 8B=0 9A=0 10B=0

REZULTATI:

8-10 bodova = VISOK UNUTARNJI LOKUS K.

6-7 bodova = UMJERENI UNUTARNJI LOKUS K.

5 = MJEŠANI LOKUS KONTROLE

3-4 = UMJERENI VANJSKI LOKUS K.

1-2 = VISOKI VANJSKI LOKUS K.

4. MENADŽERSKE VJEŠTINE

Postoji više opcija u teoriji menadžmenta koje bi menadžerske vještine bile osnovne, a koje posebne, ali nekako se najčešće osnovne menadžerske vještine mogu sažeti u četiri kategorije, a to su: (Buble, 2006.)

- **Konceptualne vještine,**
- **Vještine rada s ljudima,**
- **Tehničke vještine**
- **Vještine oblikovanja.**

Zastupljenost tih vještina po razinama menadžmenta je različita, ali svaka od njih u odgovarajućoj mjeri je potrebna na svakoj razini menadžmenta.

- **Konceptualne vještine** odnose se na sposobnost menadžmenta da spoznaju poduzeće kao cjeline, da prepoznaju važne elemente u određenim situacijama i razumijevaju odnose između tih elemenata. To znači promišljanje, procesuiranje informacija i planiranje menadžmenta s širokim prostornim i vremenskim horizontom. Potrebne su za sve razine menadžmenta, a posebice za razinu vrhovnog menadžmenta.
- **Vještine rada s ljudima** je u velikom porastu u novije vrijeme menadžmenta jer omogućuje menadžerima da pokrenu energiju podređenih i suradnika te postižu veću efektivnost i olakšavaju rad. To je sposobnost menadžera da rade s drugima i pomoću drugih, učinkovito kao članovi grupe. Ta sposobnost menadžera omogućuje mu da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte. Također je potrebna na svim razinama menadžmenta, posebno onoj na kojoj je veća potreba za suradnjom i komunikacijom među zaposlenima.
- **Tehničke vještine** su prepoznatljive u poznavanju i vladanju znanjima različitih performansi zavisno od specifičnih zadataka u poduzeću. Te vještine odnose se na prodaju, proizvodnju, rad na računalu ili strojevima, poznavanje raznih alata, tehnika i metoda za specifične zadatke kojim se rješavanju konkretni problemi, Posebno su važne na najnižim razinama menadžmenta.
- **Vještine oblikovanja** je sposobnost menadžera da oblikuje rješenja poslovnih problema i to na način od kojeg će poduzeće imati najviše koristi. Menadžeri moraju znati generirati rješenje problema koja su primjenjiva za poduzeće.

Pitanja za ponavljanje:

Koje su najvažnije menadžerske vještine?

Pojasni konceptualne vještine menadžera i koja je njihova važnost po razinama menadžmenta?

Koje vještine menadžera smatraš najvažnijima i na koju razinu menadžment se odnose?

Pojasni vještine oblikovanja i koja je njihova važnost po razinama menadžmenta?

Pojasni tehničke vještine menadžmenta, navedi neke od tebi potrebnih tehničkih vještina i koja je njihova važnost po razinama menadžmenta?

5. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Osnovne funkcije menadžmenta prema većini teoretičara su:

- **Planiranje**
- **Organiziranje**
- **Kadroviranje**
- **Vođenje i donošenje odluka**
- **Kontroliranje**

5.1. Planiranje

Planiranje je prva funkcija menadžmenta. Planiranje se može definirati kao kreativan proces koji uključuje ključne odluke o ciljevima, sredstvima, ponašanju i rezultatima. Planiranje u suštini predstavlja definiranje vizije poduzeća iz koje proizlazi misija poduzeća, te s time i ciljevi koje je potrebno ostvariti. U skladu sa ciljevima, definira se strategija koja se zatim predočuje putem planova i budžeta. (Buble, 2006, 85 .-86.str.)

U skladu s definicijom, planiranje mora odgovoriti na pitanje (Buble, 2006. str. 86):

- *gdje se poduzeće nalaze*
- *gdje želi biti u budućnosti*
- *kako tamo stići*

Prema Sikavica et. al. (2008., str. 139.) konkretnija pitanja na koje odgovara planiranje su:

- *što treba napraviti*
- *tko će to napraviti*
- *gdje će se napraviti*
- *kada će se napraviti*
- *kako će se napraviti*

Nužnost i potreba planiranja proizlazi iz tri čimbenika (Buble, 2006.,str. 86.):

- ograničenost resursa
- neizvjesnost okoline
- mogućnost plasmana.

Ključna svrha planiranja je:

- bolje usmjeravanje poduzeća – poznavanje svrhe postojanja i ciljeva organizacije u cilju definiranja kvalitetne strategije i planova kojima će se ostvariti zadani ciljevi
- veća fleksibilnost – uvid u promjenjivost okoline i prilagođavanje novim trendovima
- bolja koordinacija rada – usklađivanje ciljeva pojedinaca sa ciljevima organizacije
- minimiziranje rizika i neizvjesnosti – utjecaj na menadžere da budu usmjereni ka budućnosti, da prate i predviđaju promjene, te promptno reagiranje na njih.
- Usmjerenost na budućnost i promjene – razmišljanje i predviđanje budućnosti
- Bolja kontrola
- Razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju
- Bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini

Razine planiranja (Sikavica et. al, 2008., str.146.):

- Planiranje na korporativnoj razini (**strateška razina**)
 - vrhovni menadžeri definiraju strateškijske ciljeve i planove te sagledavaju problematiku na razini cijele organizacije. Ova razina eksterno je orijentirana i na njoj se definiraju vizija, misija, ciljevi i strategija organizacije (Buble, 2006.,str.88)
- Planiranje na poslovnoj razini (**taktička razina**)
 - menadžeri srednje razine donose taktičke ciljeve i planove. Odnosi se na rješavanje problema na nivou organizacijskih funkcija. Strateški ciljevi pretvaraju se u ciljeve pojedinih dijelova poduzeća.
- Planiranje na razini pojedinih poslovnih funkcija (**operativna razina**)
 - menadžeri najniže razine donose operativne ciljeve i planove. Usmjereni su na rutinske zadatke.

Navedene razine planiranja povezane s razinama menadžmenta prikazane su na slici 6.

Slika 6. Prikaz razina planiranja povezanih s razinama menadžmenta



Izvor: izrada autora prema Buble,2006.

Proces planiranja započinje (Sikavica et al.,2008.,str. 144.) s analizom okoline kako bi se uvidjelo stvarno stanje okoline i utvrdile potrebe tržište. Zatim slijedi definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća. Kako bi se ostvarili definirani ciljevi, potrebno je definirati strategiju za njihovo ostvarenje. Nakon toga slijedi razrada planova kako bi se prešlo u fazu provedbe planova. Implementacija planova dovodi do ostvarivanja zadanih ciljeva. Krajnja faza planiranja je evaluacija rezultata, tj. usporedba planiranog i ostvarenog.

5.1.1. Planovi

Prema Sikavica et.al. (2008.) planovi su izjave o koracima akcija koje je potrebno poduzeti kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi.

Planovi definiraju kako će se alocirati resursi te određuju vrijeme trajanja operacija.

Poslovni plan spada u jednu specifičnu vrstu poslovnih planova koja se često spominje u literaturi ali i u praksi. Pod poslovnim planom podrazumijeva se pisani dokument nekog

pothvata te opis načina na koji će se on voditi. Podrazumijeva prikaz ciljeva u nekom periodu i popis aktivnosti koje se planiraju poduzeti kako bi se ciljevi ostvarili.

***Primjer:** Žene odvjetnice kod otvaranja odvjetničkog ureda izrađuju poslovni plan, te ga nakon toga predaju županiji radi procesa otvaranja odvjetničkog ureda te dobivanja sredstava namijenjenih za samozapošljavanje žena.*

Planovi s obzirom na vremensku dimenziju mogu biti (Sikavica et.al.,2008., str. 163.):

- **Dugoročni** (5 i više god.) – takve planove zahtijevaju ciljevi korporacijske i poslovne razine
- **Srednjoročni** (1-5) – kombinacija ciljeva i strategija poslovne i funkcijske razine
- **Kratkoročni** (godinu dana) – ciljevi i strategije funkcijske razine

Planovi s obzirom na hijerarhijsku razinu (Sikavica et.al.,2008.,str. 164.) su:

- **Strategijski planovi** – za ostvarivanje strateških ciljeva, opisuju opće pravce djelovanja. Najviše utječu na uspjeh poduzeća jer se odnose na cjelokupnu organizaciju. Najmanje su detaljni
- **Taktički planovi** – utvrđuju aktivnosti, resurse i korake kako bi se ostvarili taktički ciljevi, te kroz njih i strateški ciljevi. Odnose se na operacionalizaciju pojedinih dijelova strateških planova. Usmjereni su na uspješno organizacijskih jedinica više nego na uspješnost cijele organizacije.
- **Operativni planovi** – odnosi se na akcije koje je potrebno odraditi kako bi se ostvarili operativni ciljevi. To su najkraći planovi i najmanje utječu na uspješnost organizacije.

U teoriji i praksi najpopularniji **tipovi planiranja** su (Buble,2006.str. 90.):

- Single use plans (**jednokratni planovi**) – programi i projekti. Odnose se na planove koji su namijenjeni ostvarivanju ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti. Program – planovi koji se odnose na postizanje jednokratnih ciljeva, sadrže više projektnih planova. Projekti – plan koji opisuje ciljeve, rokove i resurse koji su potrebni za realizaciju jednokratnog projekta. Proračun – numerički prikaz očekivanih rezultata kako bi se efikasno i efektivno alocirali resursi potrebni za ostvarivanje plana.

- Contingency or scenario plans (**kontingencijski planovi**) – trajni planovi u kojima je prikladno programirano odlučivanje, koriste se u situacijama koje se ponavljaju. Tu spadaju: politike, procedure i pravila. Politike – opće smjernice ponašanja. Procedure – propisani koraci za pojedine situacije. Pravila – konkretne upute za ponašanje.

Karakteristike dobrih planova:

- ***Obavezno su u pisanom obliku***
- ***Rezultat su rada timova menadžera***
- ***Daju dugoročne i kratkoročne preporuke za poslovanje***
- ***Detaljni i konkretni***
- ***Fleksibilni***
- ***Ne treba ih se slijepo pridržavati***
- ***Usklađivati s promjenama okoline***
- ***Dorađivati ili u potpunosti mijenjati***

Načini planiranja prema Sikavica et,al. (2008., str. 171):

Planiranje odozgo prema dolje – centralizirano planiranje. Na najvišim razinama se donose misija, ciljevi, strategija i planovi.

Planiranje odozdo prema gore – počinje od operativnih potreba.

Pregovaračko planiranje – ciljevi i strategije definiraju se na temelju pregovora različitih sudionika u planiranju.

Participativno planiranje – kada u planiranju sudjeluju svi zaposleni neke organizacije.

Sudionici planiranja

Planiranje je primarni zadatak menadžera. Postoje interni i vanjski sudionici planiranja.

Interni sudionici planiranja:

- Vrhovni menadžeri
- Menadžeri za planiranje
- Specijalizirane organizacijske jedinice
- Radne grupe za planiranje
- Stručnjaci za planiranje
- Zaposlenici

Vanjski sudionici planiranja:

- Potrošači i dobavljači
- Vanjski savjetnici
- Konzultanti
- Vlasnici manjih organizacija

Pitanja za ponavljanje:

1. *Pojam i sadržaj planiranja?*
2. *Sudionici u planiranju?*
3. *Koje su najvažnije karakteristike dobrih planova?*
4. *Navedi vrste planova s obzirom na vremensku dimenziju, te njihovo vremensko trajanje?*
5. *Vrste planova spoji s nekim od poznatih primjera, npr. u instituciji u kojoj studiraš?*

5.1.2. Strateško planiranje

Strategija je plan natjecanja za vođenje i postizanje ciljeva organizacije. Strategija određuje način i put ostvarenja postavljenih ciljeva (Belak,2014. str. 137.) Strategija se odnosi na određivanje temeljnih ciljeva organizacije, prilagodbu smjerova poslovnih aktivnosti i izbor resursa potrebnih za aktivnosti.

Prema Buble (2006.) strategija odgovara na pitanja: kako odgovoriti na promjene, kako rasporediti resurse, kako konkurirati, kako pozicionirati poduzeće i proizvod na tržištu, kako utvrditi akcije i pristupe.

Prema Sikavica et.al. (2008.) strategija daje odgovore na glavna pitanja organizacijskog opstanka i razvoja.

Strategija je ujedno i odgovor organizacije na specifičnosti tržišta, stalne promjene i zahtjeve krajnjih korisnika.

Iza navedenih definicija strategije mogu se iščitati i glavne odrednice, tj. dimenzije strategije.

Dimenzije strategije (Buble,2006., str. 106):

- **ciljevi** – težnja za ostvarivanjem rezultata
- **plan akcija** – način na koji se obavljaju aktivnosti kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi
- **potrebni resursi** – resursi koji su nužni za odvijanje aktivnosti i ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Komponente strategije:

1. **DJELOKRUG** – domena, područje djelovanja; odnosi se na tržište i okolinu u kojoj poduzeće egzistira
2. **RAZMJETAJ RESURSA** – utvrđuje se način alokacije – investiranja resursa po različitim područjima, odgovara na pitanje gdje će se investirati i koliko
3. **SPECIFIČNE KOMPETENCIJE** –različnost od drugih konkurenata, konkurentska prednost, temeljne kompetencije koje poduzeću donose prednost naspram drugih konkurenata na tržištu (proizvodna efikasnost, inovacije, najnovija tehnologija...)
4. **SINERGIJA** – očekivani rezultat odluka o području, razmještaju i specifičnostima, međusobno dopunjavanje različitih područja djelovanja

Kako bi uspješna strategija mora biti:

- Konzistentna s uvjetima u konkurentnoj okolini, postavljati realne zahtjeve na resurse organizacije, pažljivo se izvršiti. (Sikavica et. al.,2008., Str. 195)

Razine strategije Buble, 2006.,str. 108-109):

1. **KORPORACIJSKA STRATEGIJA**– razina cjelokupnog poduzeća. Razvija holistički pristup poduzeću koji poduzeće sagledava kao cjelinu. S obzirom na pristup, dvije su grupe strategija: glavna strategija i poslovni portfelj. Oba dvije daju odgovor na pitanje djelokruga poslovanja i alokacije resursa. Npr. Poduzeće Dukat koristi strategiju razvoja proizvoda što je vidljivo iz njihovog čestog izlaženja na tržište sa novim proizvodima (Dukat fit program)

2. POSLOVNA STRATEGIJA – razina poslovne jedinice. Karakteristična je za multidivizijska poduzeća . Primjenjuje se u poduzećima koja se sastoje od organizacijskih jedinica u kojima svaka ima svoj biznis. Za svaku jedinicu definira se i zasebna strategija. Ta strategija usmjerena je na konkurentne prednosti i sinergiju. Primjer iz prakse: Vindija (ima više divizija - Vindija Koka, Latica, Vindija mliječno i Vindija sokovi – svaka od njih ima svoju strategiju
3. FUNKCIJSKA STRATEGIJA – razina poslovnog funkcijskog područja. Strategije su usmjerene prema funkcijskim područjima i moraju dati odgovore na specifična pitanja. Tako u jednom maloprodajnom lancu postoji zasebna strategija nabave, strategija ljudskih potencijala, strategija prodaje.

Temeljna pitanja u formuliranju strategije menadžmenta:

- *Kamo organizacije želi ići - oblikovanje vizije i misije*
- *Gdje želi stići - ciljevi poduzeća*
- *Kako tamo stići - aktivnosti*
- *Koje aktivnosti poduzeti - planovi*

Vizija poduzeća - što poduzeće želi postići u budućnosti.

Prema Buble (2006) ona je slika idealne budućnosti poduzeća. Suvremena poduzeća teže definiranju vizije uz uključenje svih zaposlenih poduzeća. Izjava o misiji prema Sikavica et.al. (2008) mora biti kratka, jedna rečenica koja je nit vodilja organizaciji i njezinim članovima.

Zahtjevi vizije su:

- mora biti ostvariva u sagledivu vremenu,
- mora izražavati osobna uvjerenja kreatora,
- mora trajno mijenjati postojeće stanje,
- mora otkriti konkurentsko polje u kojem se organizacija želi kretati. (Sikavica et. al. 2008.. str. 147.)

Primjer vizije poduzeća:

KRAŠ . će u srednjoročnom razdoblju zadržati vodeću poziciju na tržištu regije jačanjem svojih brandova kroz razvoj i rast kompanije, strateške saveze i akvizicije, te učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u cilju osiguranja pretežno radničkog vlasništva (<http://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/misija-i-vizija>)

JAMNICA : Kontinuiranim ulaganjem u postojeća i nova tržišta, razvojem proizvoda i usluga te edukacijom zaposlenika, učvrstiti poziciju lidera u regiji te postati značajan subjekt na globalnom tržištu (<https://jamnica.company/hr/o-nama/misija-i-vizija>)

Misija poduzeća - proizlazi iz vizije poduzeća. Određuje smjer organizacije, kupce, vrijednosti, daje zajedničku svrhu i motivira zaposlenike.

Misija poduzeća – razlog postojanja nekog poduzeća. Polazište je za sva organizacijska djelovanja, daje zajedničku svrhu i motivira zaposlenike, postavlja okvire organizacijskog djelovanja, daje organizaciji legitimitet u odnosu na interesno-utjecajne skupine. Izjava o misiji je šira izjava o osnovnoj svrhi organizacije , ona određuje što neka organizacija želi biti i tko su ciljni korisnici. Ona mora sadržavati tri stvari – mogućnosti, sposobnosti i posvećenost. Dobra misija mora biti ostvariva, razumljiva, dovoljno precizna i motivirajuća. (Sikavica et. al.,2008.).

Primjer misije poduzeća:

KRAŠ: Stvara originalne brandove visoke kvalitete koji svojim okusom povezuju generacije potrošača.

Najveća vrijednost su zaposlenici i bogato iskustvo stoljetne tradicije.

Svoje poslovanje razvija kroz samostalni razvoj kompanije i transparentan odnos s poslovnim partnerima i zajednicama s kojima posluje (<http://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/misija-i-vizija>)

JAMNICA: Prepoznavanje i zadovoljavanje potreba potrošača za bezalkoholnim napicima, pružanje dodatnih vrijednosti kroz stalni razvoj proizvoda i usluga, kao i edukacija potrošača i širenje svijesti o kulturi pijenja te kvaliteti i vrijednosti prirodne mineralne, izvorske vode i voćnih napitaka (<https://jamnica.company/hr/o-nama/misija-i-vizija>)

Vizija i misija poduzeća kreću se paralelno, misija povezuje sadašnjost i budućnost, a vizija je okrenuta budućnosti. Vizija, misija i vrijednosti međusobno su povezani koncepti te moraju biti usklađeni i nadopunjavati se. (Sikavica et. al.,2008., str.151).

Ciljevi organizacije - svaka organizacija mora imati svoje ciljeve. Ciljevi moraju biti jasno izraženi kako bi bili mjerljivi i kako bi se moglo pratiti njihovo ostvarivanje.

Cilj je rezultat pojedinca ili grupe koji se želi postići u nekom vremenskom periodu. Oni usmjeravaju sve kreativnosti organizacije na svim razinama - operativnoj, taktičkoj i strateškoj
Vrste ciljeva: kratkoročni – do godinu dana, srednjoročni – do 5 godina, dugoročni – iznad 5 godina.

Prema Newmanu (Buble (2006) cilj mora biti

- otvoren,
- eksplorativan i
- samoodrediv što opisuje pojmom namjera (intention).

Drugi pojam prema Newmanu koji određuje cilj je usmjerenje (directionality) – cilj je određen po smjeru, ali otvoren po opsegu.

Rezultat je treći pojam i definira rezultat koji se želi postići pa je zatvoren i izvana određen uporabom određenih kriterija.

Ciljevi prema hijerarhiji mogu biti

- strategijski,
- taktički i
- operativni.

Strategijski ciljevi odnose se na opće željeno stanje organizacije u budućnosti.

Taktički ciljevi su razrada strategijskih ciljeva.

Operativni ciljevi precizni i mjerljivi ciljevi pojedinih operativnih grupa, odjela i pojedinaca.

U literaturi se često spominje, a praksa je prihvatila temeljne karakteristike dobro postavljenih ciljeva – **SMART** tehnika.

Ta se tehnika odnosi na formiranje ciljeva uzimajući u obzir da cilj mora biti:

- **Specifičan** (Specific). Cilj mora točno označavati što se od pojedinca, grupe, organizacije očekuje. On mora biti konkretan. Cilj ne smije biti nedorečen. Dimenzije cilja koje pridonose njegovoj specifičnosti su mjerljivost i vremenska određenost.
- Zatim, ciljevi moraju biti **Mjerljivi** (measurable). Cilj ima smisla jedino ako je kvantitativno određen. Na kraju je važno da se može utvrditi dali je cilj ostvaren ili nije, te u kojoj mjeri je ostvaren.
- Cilj mora biti usklađen (**Aligned**). Ciljevi moraju biti horizontalno i vertikalno usklađeni, oni se moraju međusobno nadopunjavati, a ne biti kontradiktorni.
- Cilj mora biti ostvariv (reachable), odnosno **Realan**. Mora potaknuti zaposlenika da daju svoj maksimum. Ciljevi moraju biti realni iz aspekta organizacije.
- Cilj mora biti vremenski određen (**Time bound**). Vrijeme mora definirati rok do kojeg se cilj mora ostvariti.

5.1.3. Strategijski menadžment

Temeljni ciljevi strateškog menadžmenta su:

- Kreiranje **vrijednosti** za potrošače,
- Postizanje konkurentske **prednosti**,
- Ostvarivanje natprosječnog **profita**.

Prema Sikavica et.al.,(2008 str. 195.) strategijski menadžment je kompleksan i obuhvatan proces i sustav aktivnosti i odluka usmjeren na optimalno usklađivanje i korištenje prilika u okolini i strategijskih sposobnosti organizacije kako bi se ostvarili zadani ciljevi i konkurentska prednost. Ciljevi strategijskog menadžmenta – kreiranje vrijednosti za potrošače, postizanje konkurentske prednosti, ostvarivanje nadprosječnog profita.

Strateški menadžment definira se kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se određuju performanse poduzeća (Buble,2006, str. 110).

Proces strateškog menadžmenta obuhvaća:

- **Analizu okoline** – utvrditi ključne faktore koji utječu na djelovanje poduzeća. Ova analiza uključuje – analizu opće ili socijalne okoline izvodi se pomoću PEST analize (analiza političko. pravne, ekonomske, socijalno-kulturne, tehnološke analize). Analiziraju se prilike i prijetnje u okruženju.
analizu poslovne okoline ili analizu zadataka – najčešće se provodi kroz stakeholder analizu i analizu konkurentske okoline.
i analizu interne okoline ini interna analiza. – analiza resursa, analiza kompetencija, analiza lanca vrijednosti analiza performansi poduzeća.
- **Postavljanje organizacijskih usmjerenja** – vizija, misija i ciljevi
- **Formuliranje strategije**
- **Implementacija strategije**
- **Kontrola i evaluacija strategije**

Swot analiza

Najpoznatija i najviše korištena metoda za analizu poslovne okoline i stratejskih sposobnosti poduzeća. Ona je zapravo interno-externa analiza. Ona analizira snage, slabosti, prilike i prijetnje s kojima se organizacija mora suočiti te joj pomaže iskoristiti prilike i minimizirati prijetnje.

Snage su oni čimbenici koji čine organizaciju konkurentnom, to je resursna prednost.

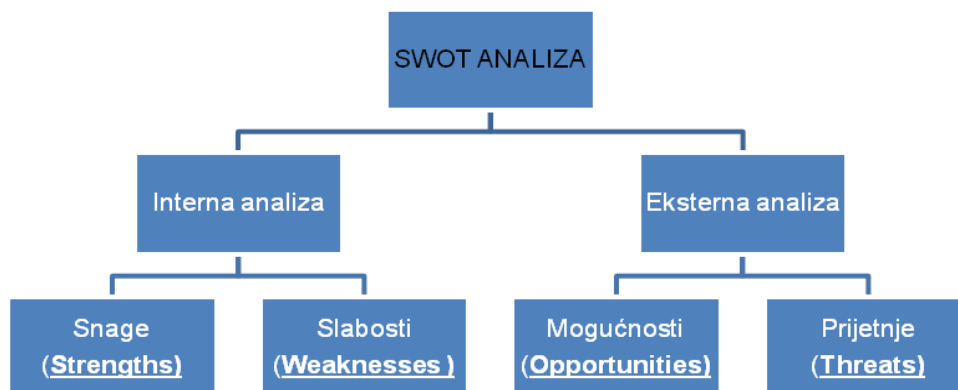
Slabosti su nedostaci u jednom ili više područja unutar organizacije.

Prilike su povoljne situacije na tržištu.

Prijetnje su nepovoljne situacije u okolini koje predstavljaju zapreke za ostvarivanje ciljeva. (Sikavica et. al.,2008.).

Osnovni elementi swot analize prikazani su na slici 7.

Slika 7. Prikaz Swot analize



Izvor: Sikavica et al. 2008., str.228

PITANJA za ponavljanje:

Koja su osnovna pitanja koja definiraju pojam i sadržaj planiranja?

Koja su konkretna pitanja koja definiraju pojam i sadržaj planiranja?

Što predstavlja planiranje?

Koja je svrha planiranja?

Tko su sudionici u planiranju?

Navedi vrste planova s obzirom na vremensku razinu, te njihovo vremensko trajanje ?

Koje su razine planiranja s obzirom na osnovne korake planiranja?

Navedi neke od „procedura“ u planiranju i u koju vrstu planova spadaju?

Navedi neke od „pravila“ u planiranju i u koju vrstu planova spadaju?

Navedi neke od „proračuna“ u planiranju i u koju vrstu planova spadaju?

Tri temeljna cilja strateškog menadžmenta su?

Navedi neke primjere ciljeva u području menadžmenta?

Što podrazumijeva organizacijska vizija poduzeća?

Što podrazumijeva organizacijska misija poduzeća?

Što znači da je proces strateškog menadžmenta iterativan?

Koje su najvažnije karakteristike dobrih planova?

Poveži tipove menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina s razinama planiranja?

Koja je najpoznatija tehnika „pametnog formuliranja cilja“ i pojasni značenje?

Koja su osnovna pitanja strateškog planiranja?

Pojasni značenje SWOT analize?

Napravi SWOT analizu svog budućeg zanimanja (menadžment turizma i sporta)?

Analizirati prednosti i nedostatke definiranih vizija i misija.

5.2 Organiziranje

Organizacija je jedna od funkcija menadžmenta, te jedna od njegovih temeljnih funkcija. Međutim, organiziranje nije isključivo namijenjeno samo menadžerima, već u mnogim poduzećima tu funkciju obavljaju u profesionalci za organizaciju u sklopu određenih organizacijskih jedinica. Organiziranje je danas stalan proces koji se ne prekida i traje toliko dugo koliko traje organizacija (Sikavica et. al.,2008., str. 285). To je funkcija menadžera koja slijedi strategiju i planiranje.

Prema mnogim autorima **organiziranje je proces formalnih odnosa** između ljudi i resursa a sve u svrhu postizanja ciljeva organizacije. Ta funkcija je vrlo bitna jer predstavlja mehanizam za ostvarivanje ciljeva. Rezultat procesa organiziranja je organizacija.

Organizacija se može definirati kao aktivnost dvoje ili više ljudi koje rade zajedno da bi ostvarili zajedničke ciljeve. Organizacija se odnosi na unutrašnju povezanost i interakciju pojedinaca.

Ključni procesi organizacije (Sikavica et. al.,2008.,str. 293.):

- **racionalno koordiniranje aktivnosti,**
- **koordiniranje aktivnosti određenog broja ljudi,**
- **usmjerenost na zajedničku svrhu,**
- **podjela rada,**
- **hijerarhija autoriteta i odgovornosti.**

Pri izgradnji organizacijske strukture potrebno je napraviti diferencijaciju i integraciju posla. Diferencijacija posla odnosi se na podjelu ukupnog zadatka na manje zadatke i podzadatke. Integracija posla odnosi se na integraciju podijeljenih zadataka.

Diferencijacija zadataka u poduzeću može biti:

- vertikalna i
- horizontalna.

Horizontalna diferencijacija je podjela poslova na zadatke i podzadatke na istoj organizacijskoj razini. S obzirom na diferencijaciju organizacijska struktura će biti šira ili uža.

Vertikalna diferencijacija odnosi se na podjelu posla prema razinama ovlasti. To je podjela zadataka pod dubini organizacije će te prema tome organizacijska struktura biti dublja ili plića. (Sikavica et. al., 2008., str. 302.-307.)

Ključne **dimenzije** svake organizacije su:

- **Podjela rada i specijalizacija** – najvažnija dimenzija i temelj svake organizacije. Odnosi se na stupanj specijalizacije poslova. Menadžeri dijele ukupan zadatak na specifične zadatke, poslove i aktivnosti. Oni određuju što određena osoba obavlja na određenoj poziciji. Podjela rada u najužem smislu ima za posljedicu specijalizaciju rada. Specijalizacija rada može se sagledati na tri razine: niski stupanj specijalizacije, umjereni stupanj specijalizacije i visoki stupanj specijalizacije. Specijalizacija utječe na troškove po jedinici proizvoda, a time i na ukupne troškove organizacije u vidu dizajna organizacije. Najveći nedostatak specijalizacije je generiranje previše dosadnih poslova koji dovode do monotonije rada, a time i smanjenja radnog učinka.
- **Hijerarhija** – odnosi nadređenosti i podređenosti. Predstavlja odnos između viših i nižih razina menadžmenta. S obzirom na broj hijerarhijskih razina, organizacijska struktura poduzeća može biti plitka ili duboka, tj. Niska ili visoka. Svaka hijerarhija s obzirom na načelo jedinstva zapovijedanja rezultira lancem zapovijedanja ili skalarnim lancem. Načelo jedinstva zapovijedanja znači da svaki zaposleni prima naređenja samo od jednog njemu nadređenog menadžera. Hijerarhija nije poželjna i povećava troškove poduzeća.

- **Raspon kontrole** – glavni aspekt organizacijske strukture. Odnosi se na broj ljudi koji su neposredno podređeni jednom menadžeru. S obzirom na broj neposredno podređenih raspon kontrole može biti uži i širi. Na utvrđivanje optimalnog raspona kontrole utječe: sposobnost menadžera, sposobnost suradnika i priroda zadatka. Težnja je da na višim razinama menadžmenta bude uži raspon kontrole.
- **Ovlasti i odgovornosti** – Ovlast je ograničeno pravo korištenja resursa i usmjerenja ljudi u željenom pravcu. Ovlast je pravo, uključuje donošenje odluka i podupiranje akcija, odobrava se u svrhu postizanja ciljeva. Na različitim razinama organizacije različita je i razina ovlasti. Dva osnovna tipa ovlasti: linijska ovlast (prenosi se s nadređenog na podređenog na svim razinama) i stožerna ovlast (ljudi koji imaju stožernu ovlast imaju pravo davati savjete samo ljudima koji imaju linijsku ovlast).
Odgovornost je obveza obavljanja zadataka uz zadovoljavajuće rješenje. Važno je postići ravnotežu između ovlasti i odgovornosti. Odgovornost je osjećajna obveza. Kod odgovornosti bitno je izbjegnuti preklapajuću odgovornost, jaz odgovornosti i sve one aktivnosti koje ne pridonose ostvarenju cilja.
- **Delegiranje** – prenošenje zadataka, ovlasti i dijela odgovornosti onim osobama koje će biti odgovorne za njihovo provođenje. Sa stajališta menadžmenta delegiranje se prvenstveno odnosi na delegiranje ovlasti od strane menadžera više razine menadžerima niže razine. Ukupna odgovornost pripada onome tko delegira. Za neobavljeni zadatak delegiranog odgovara osoba koja je delegirala. Nesklonost menadžera delegiranju, s obzirom da su izvorni nositelji rizika i odgovornosti. Umijeće delegiranja jedna od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja, a povećava se s uspinjanjem po hijerarhijskoj ljestvici. Delegiranje podrazumijeva i donošenje odluka te time i predstavlja ovlast. U praksi se često pojavljuje situacija podijeljene ili rascjepkane ovlasti. Ona se očituje u tome da određenu odluku donose menadžeri dviju organizacijskih jedinica s obzirom na to da menadžer jedne organizacijske jedinice nema ovlasti donošenja odluke u drugoj organizacijskoj jedinici.
- **Lanac zapovijedanja** - Načelo jedinstva zapovijedanja: svaki zaposleni u organizaciji prima naređenje samo od jednog njemu neposredno pretpostavljenog menadžera. to načelo osigurava bolju koordinaciju i kontrolu u organizaciji. nema

miješenja kompetencija i odgovornosti. hijerarhija zapovijedanja od gore na dolje zove se lanac zapovijedanja ili skalarni lanac.

- **Centralizacija i decentralizacije** odnosi se na odlučivanje tj. tko odnosno, gdje se donose odluke u poduzeću, tj, na razinu odlučivanja. Decentralizacija je ona organizacije gdje je ovlast odlučivanja delegirana na niže razine. Centralizacija je stupanj ovlasti gdje se ovlast koncentrira na najvišim razinama menadžmenta. Svaka od tih karakteristika ima svoje prednosti i mane. Svaka od njih je prikladna za određene situacije kada je jedna korisnija od druge decentralizacija primjerenija dimenzija organizacije u današnjim uvjetima, posebno za velike i složene organizacije Sve su organizacije više ili manje centralizirane ili decentralizirane. Prednosti centralizacije: postojanost organizacije, mogućnost specijalizacije proizvodnje i dijelova poduzeća, tržišna dominacija, optimalna alokacija resursa. Najveća slabost centralizacije je odlučivanje iz jednog centra, te zajedno s ostalim slabostima nadmašuje prednosti. Decentralizacija je težnja suvremenog poslovanja. Ona ima brojne prednosti te je uvjetovana brojnim čimbenicima: geografska disperziranost, veličina organizacije, adekvatnost osoblja, tehnologija, razina komunikacije, složenost organizacije.
- **Koordinacija** - najvažnija dimenzija organizacije. Povezivanje podijeljenih i zatim grupiranih poslova da bi se mogli ostvariti ciljevi organizacije. Koordinaciju obavljaju menadžeri na svim razinama.
Vertikalna koordinacija - menadžer više razine objedinjuje poslove na nižim razinama unutar jedne organizacijske jedinice. Vertikalna organizacija je logična i prirodna te lakša za organiziranje i koordiniranje.
Horizontalna koordinacija presijeca vertikalnu strukturu u organizaciji - menadžer više razine koordinira različite organizacijske jedinice niže razine. teža opcija za menadžment.

Ključni procesi organizacije i organiziranja:

- racionalno koordiniranje aktivnosti - s najmanjim brojem ljudi postići najbolji rezultat;
- koordiniranje aktivnosti određenog broja ljudi - koordinacija ljudi u organizaciji, sektoru, odjelu;
- usmjerenost na zajedničku svrhu - ciljevi dijelova organizacije moraju biti sukladni sa ciljevima organizacije;

- podjela rada - podjela rada pojedincima u organizaciji, dubina podjele ovisi o veličini organizacije;
- hijerarhija autoriteta i odgovornosti - različite hijerarhijske razine povlače sa sobom različite ovlasti i odgovornosti, te se one moraju poštovati.

Organizacijski dizajn - proces uspostave odgovarajuće organizacijske strukture. Različiti su pristupi dizajniranju organizacije. Menadžeri koriste jedan pristup dizajniranju organizacije ili koriste kombinaciju više pristupa. Izbor odgovarajuće organizacijske strukture ovisi o: načelima rada, grupiranju podijeljenih poslova, formiranju organizacijskih jedinica. Izbor organizacijskog dizajna u rukama je najvišeg menadžmenta.

Teorija departmentalizacije - proces grupiranja povezanih poslovnih aktivnosti u organizacijske jedinice. Načela departmentalizacije: Načelo jednostavnih brojeva; Načelo vremena; načelo izvršenja; načelo objekta; načelo procesa ili opreme; Mješovita načela. (Sikavica et. al.,2008.).

Pitanja za ponavljanje:

Proces organiziranja određen je kroz osam dimenzije. Navedi ih?

Pojasni pojam organiziranja kao funkcije menadžmenta?

Izaberi neku od dimenzija organiziranja i pojasni je?

Koji su ključni procesi organizacije ?

Razmisli o potrebi hijerarhije u organizaciji i menadžmentu, te pojasni.

Navedi neke primjere gdje postoji stalan proces organizacije kao neophodan uvjet za funkcioniranje poduzeća.

U kojim segmentima je organizacija neophodna u privatnom životu pojedinaca?

Navedi dimenzije organiziranja na primjeru tvoje institucije studiranja.

Popis literature

1. Belak V. (2014). „Menadžment u teoriji i praksi“, Zagreb, Belak excellens d.o.o.
2. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
3. Drucker P. (2005). „Najvažnije o menadžmentu“, Zagreb, M.E.P. Consult, Zagreb..
4. Đukec D. Trstenjak M. Čanadi V. (2016). Učinci mjera za motivaciju zaposlenika na primjeru LifeClass Termi Sveti Martin. 4. međunarodna konferencija ITEM 2016. Toplice Sv.Martin
5. Kotler F. i Lee N. (2009). Corporate social responsibility: *Doing The Most Good For You Company*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
6. Kralj A. Trstenjak M. Posavec M. (2013). Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje. 14.međunarodni simpozij o kvaliteti „Kvalitetom protiv recesije“. Velika Gorica.
7. Kreitner, R. (1989). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
8. Prijić-Samaržija, S. (2008). “Društvena odgovornost: od etičkih kodeksa do provedbe”. U: *Socijalno odgovorno gospodarenje* (ur. Bodiroga Vukobrat Nada, Barić Sanja). Zagreb, Tim press.
9. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber F.; Pološki Vokić N. (2008). „Temelji menadžmenta“. Zagreb, Školska knjiga
10. Tafra-Vlahović, M. (2011). *Održivo poslovanje*. Zaporešić: Veleučilište Baltazar.
11. Vehovec, M.; Škreblin Kirbiš, I. (2008). “Izbor karijere mladih i društvena odgovornost poslodavca”. U: *Socijalno odgovorno gospodarenje* (ur. Bodiroga Vukobrat Nada, Barić Sanja). Zagreb, Tim press.

Popis slika i tablica:

- Slika 1. Prikaz potrebe za menadžmentom
- Slika 2. Razine menadžmenta povezane s menadžerskim vještinama
- Slika 3. Prikaz okoline menadžmenta
- Slika 4 . Područje etike
- Slika 5. Faktori utjecaja na etički izbor
- Slika 6. Prikaz razina planiranja povezanih s razinama menadžmenta
- Slika 7. Prikaz Swot analize

Tablica 1. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća