

Međimursko veleučilište u Čakovcu

Osnove menadžmenta

– skripta –

Čakovec, rujan 2022.

AUTORI: Mirjana Trstenjak, mag.oec.
Darija Kukovec, mag.oec.

RECENZENTI: doc.dr. sc. Damira Đukec
dr.sc. Andrijana Kos Kavran
doc.dr.sc. Marija Valčić

NAKLADNIK: Međimursko veleučilište u Čakovcu

ISBN: 978-953-8095-24-5

Sadržaj:

1. Uvod u menadžment.....	1
2. Okolina menadžmenta	7
2.1. Vanjska okolina menadžmenta	7
2.2. Unutarnja okolina menadžmenta	8
2.3. Odnos organizacije i okoline	9
3. Etika, moral i društvena odgovornost menadžmenta	11
3.1. Etika i moral menadžmenta.....	11
3.2. Etičke vrijednosti i norme	12
3.3. Faktori utjecaja na etički izbor	12
3.4. Poslovne filozofije i etičke dileme.....	12
3.5. Društvena odgovornost menadžmenta.....	14
3.6. Mjere unapređenja etike i društvene odgovornosti poduzeća	15
3.7. Primjeri društvene odgovornosti poduzeća.....	16
4. Menadžerske vještine	20
5. Funkcije menadžmenta	21
5.1. Planiranje	21
5.1.1. Planovi.....	22
5.1.2. Strateško planiranje	24
5.1.3. Strategijski menadžment	28
5.2. Organiziranje	30
6. Menadžment ljudskih potencijala.....	34
6.1. Strategijski menadžment ljudskih potencijala.....	37
6.2. Planiranje ljudskih potencijala.....	38
6.3. Pribavljanje i selekcija ljudskih potencijala.....	39
6.4. Upravljanje kompenzacijama materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja...42	
7. Upravljanje ljudskim potencijalima u neprofitnim organizacijama	45
8. Upravljanje karijerom.....	48
9. Vođenje i donošenje odluka.....	52
9.1. Osnovne značajke vođenja i vodstva.....	52
9.2. Vođa i njegova obilježja.....	53
9.3. Modeli vodstva.....	55
9.4. Motivacija za rad kao sastavnica modernog menadžmenta.....	58
9.5. Odlučivanje.....	62
9.6. Konflikti i komunikacije.....	64
10. Kontroliranje.....	68
10.1. Definiranje i svrha kontrole.....	68
10.2. Proces i vrste kontrole.....	69
10.3. Metode i tehnike kontrole.....	70
Literatura.....	72
Popis slika i tablica.....	73

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. Pojam menadžment često se koristi kao i sinonim za dio organizacijske cjeline. Riječ menadžment potječe od talijanske riječi manage, što znači upravljati.

Prema Mary Parker Follet menadžment se odnosi na vještinu upravljanja pomoću ljudi (Belak, 2004). Kasnije su se definicije menadžmenta proširile te se menadžer definira kao efikasno i efektivno postizanje organizacijskih ciljeva koje uključuje: planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje organizacijskih resursa (Belak, 2004).

Prema Drucker (2005) osnovni zadatak menadžmenta je poučiti 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.

Menadžment se često poistovjećuje sa pojmovima: **organizacija, rukovođenje i upravljanje**. Međutim nije riječ o sinonimima. (Sikavica et al., 2007).

Prema Sikavica et al. (2007) menadžment se može definirati kao:

- **Proces** – menadžment je proces postizanja ciljeva uz pomoć drugih ljudi, u promjenljivoj 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 usmjeravaju 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., 2007, 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 promjenljivoj okolini** – adaptabilnost na promjene

U praksi postoji univerzalna potreba za menadžmentom (Sikavica et al., 2007):

- U organizacijama svih veličina
- U svim vrstama organizacija (profitne-neprofitne)
- Na svim organizacijskim razinama
- U svim područjima organizacije

Aktivnosti, uloge i funkcije 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, 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 (Sikavica et al., 2008):

- Prezentsijske i političke vještine
- Upravljanje vremenom
- Vještine delegiranja
- Timski rad, podrška kolegama, davanje povratnih informacija
- Stručnost, planiranje, stvaranje vizije i kreativnost

Ključne pretpostavke za efikasnog i efektivnog menadžera (Buble, 2006, 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, 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, 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.

Aktivnosti i uloge menadžera se poklapaju s funkcijama menadžmenta. Četiri su glavne **aktivnosti menadžera** (Sikavica et al., 2008, 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

U teoriji i praksi se može razlikovati nekoliko tipova menadžera. Dije se prema hijerarhiji i stupnju odgovornosti.

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

- **Vrhovni menadžment** – 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, 23)

- **Menadžment srednje razine** – 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, 2014, 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** – 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.

Naravno, sva spomenuta znanja i vještine potrebne su na svim razinama menadžmenta, no s obzirom na razinu, ona su više/manje zastupljena i dominantna.

S obzirom na *stupanj odgovornosti* postoje (Buble, 2014, 19):

Divizijski menadžeri – odgovorni je za rezultate divizija.

Funkcijski menadžer – odgovorni je za funkcije kao što su nabava, prodaja, kadrovska služba, računovodstvo.

Linijski menadžeri – odgovorni za rad organizacijskih jedinica koje obavljaju temeljne zadatke poduzeća.

Štabni menadžeri – potpora linijskim menadžerima

Projektni menadžeri – odgovorni za rezultate pojedinačnih projekata .

Primjeri i pitanja za ponavljanje

Primjer iz prakse:

Vrhovni menadžer poznatog trgovačkog lanca - 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, naročito 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 objasni hijerarhiju menadžmenta?

Pojasni Menadžment kao profesiju?

Pojasni Menadžment 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 (Sikavica et al., 2008).

Prema tome razlikuju se dva temeljna segmenta okoline menadžmenta:

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

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 i specifičnu okolinu.

Opća okolina:

- **Ekonomska okolina** – za uspješnost menadžmenta vrlo je bitno poznavanje ekonomski pokazatelja u okruženju. U ekonomsku okolinu spadaju (Buble, 2014, 108): kretanja u gospodarstvu, kupovna moć stanovništva, paritet stranih valuta, kretanja kamatnih stopa, bruto društveni dohodak per capita, stopa nezaposlenosti, fiskalna, monetarna politika, stopa inflacije...
- **Tehnološka okolina** – u današnjem svijetu kad se tehnologija razvija enormnom brzinom, vrlo je važno da menadžment prati tehnološke trendove te im se promptno prilagođava i 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 (Buble, 2014).

- **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 etičkom 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 predvidjeti 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 okolina** – 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).

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**
- **Dobavljači**
- **Konkurenti**
- **Tržište rada.**

Svi su oni sudionici u poslovanju svakog poduzeća i elementi s kojima se menadžment svakodnevno suočava, surađuje, nameće, a sve u cilju vlastitog prosperiteta i uspješnosti (Sikavica et al., 2008, 117).

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, 125):

- **organizacijski resursi** (zaposleni i tehnologija)
- **organizacijska struktura** (načini oblici povezivanje svih resursa)
- **menadžment** (strateška razina menadžmenta je ona kojoj se moraju prilagoditi i usmjeriti ostale razine menadžmenta)
- **organizacijska kultura** (definira ponašanje zaposlenih unutar organizacije). Postoje vidljivi i nevidljivi znakovi kulture.

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 (Sikavica et al., 2008, 102).

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, 2014).

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?

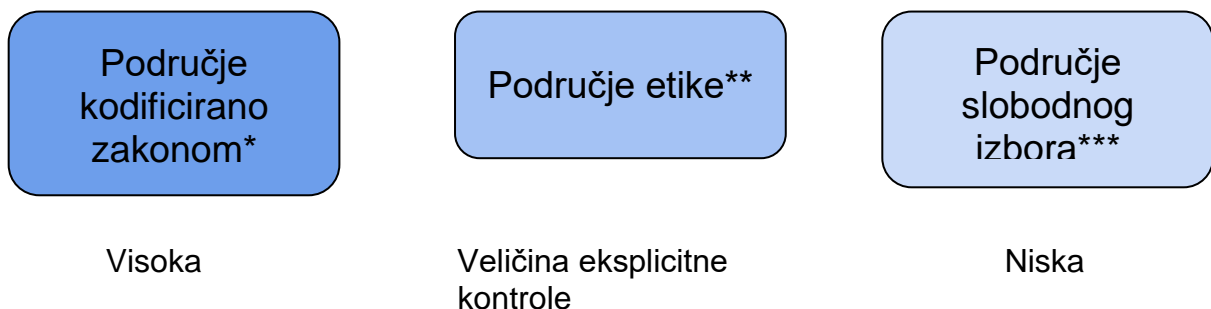
Odnos organizacije i okoline menadžmenta?

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 ljudi 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), kao što prikazuje slika 1.

Slika 1. Područje etike



* Definirane vrijednosti i standardi, zakonom propisana obveza 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 (Buble, 2006):

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 (produktivnost) - 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

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 (Buble, 2006):

1. Individualne karakteristike
2. Strukturne varijable
3. Organizacijska kultura.

• Individualne karakteristike

- osobne vrijednosti (trajne individualne karakteristike koje se formiraju u obitelji, školi, društvu)
- 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.

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 najsposobnijih

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 nemoralno, 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 i 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, 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**

1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva
2. Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema
3. Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa
4. Javno priznaj svoje greške
5. Uključi se u prikladne socijalne programe
6. Pomozi u rješavanju problema okoline
7. Prati promjene u društvenoj okolini
8. Uspostavi i poštuj korporacijska pravila ponašanja
9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima
10. Nastoji ostvariti profit na stalnoj osnovi

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

Vrste društvene odgovornosti poduzeća:

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

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 poduzeti 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 svoje ili tuđe etičke probleme

5. PODUPIRUĆI WHISTLE-BLOWERS –"ZVIŽDAČI"

- Zaposlenici koji razotkrivaju ilegalno, nemoralno ili nezakonitu praksu poslodavca
- Najprije izvještava vlasnika, zatim menadžment, etički odbor, a tek na kraju vanjske institucije - financijska policija, novinare, javnost.

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 DOP-a.

- *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 (<http://www.hpb.hr/?hr=znanje-jemo%C4%87-%28dru%C5%A1tvena-odgovornost%29>).

- *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 (<http://www.ina.hr/default.aspx?id=5633>).
- *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 (<http://www.podravka.hr/odgovornost/zaklade>)
- *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 (<http://www.pbz.hr/Default.aspx?sec=63>).
- *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 (vipnet.hr/o-vipnetu/sponzorstva/obrazovanje/top-stipendija-za-top-studente).

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.

- *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.

U nastavku je primjer poduzeća koje svoju društveno odgovorno ponašanje provodi prema svojim zaposlenicima, gostima i lokalnoj zajednici.

- *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.

Pitanja za ponavljanje:

1. *Koji faktori utjecaja na etički izbor stvaraju etično ili neetično ponašanje?*
2. *Koje individualne karakteristike menadžera najviše utječu na etično/neetično ponašanje? Pojasni.*
3. *Koji je tvoj lokus kontrole? Pojasni.*
4. *Što podrazumijeva menadžerska etika?*
5. *Koja su tri polja ljudske akcije i na koje standarde se odnose?*
6. *Koja su tri polja ljudske akcije unutar kojeg se nalazi i menadžerska etika?*
7. *Kako bi klasificirali etičnost odluke: Odavanje povjerljivih informacija o radu poduzeća?*
8. *Kako bi klasificirali etičnost odluke: Davanje informacija koje ugrožavaju nacionalnu sigurnost?*
9. *Što za tebe predstavlja društveno odgovorno ponašanje ?*
10. *Navedi primjere društveno odgovornih poduzeća u tvojoj regiji*
11. *Koje su mjere za unapređenje etike i društvene odgovornosti poduzeća?*
12. *Za koje mjere unapređenja etike i društvene odgovornosti poduzeća bi se najviše zalagao/la? Pojasni.*
13. *Koje su vrste društvene odgovornosti poduzeća i njihove razine?*
14. *Koje su temeljne tradicionalne poslovne vrijednosti i norme?*
15. *Koje su temeljne društvene vrijednosti i norme?*

16. U koju alternativnu poslovnu filozofiju se najbolje uklapa tvoje poimanje etike i morala? Pojasni.
17. Prema tvom mišljenju, koje od „deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća“ je najvažnije?
18. Društvena odgovornost poduzeća? Pojasni. Osobni argumenti za i protiv. Primjeri.
19. Prikaži hijerarhiju društvene odgovornosti poduzeća i pojasni najvišu?

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 postiču 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:

1. *Koje su najvažnije menadžerske vještine?*
2. *Pojasni konceptualne vještine menadžera i koja je njihova važnost po razinama menadžmenta?*
3. *Koje vještine menadžera smatraš najvažnijima i na koju razinu menadžment se odnose?*
4. *Pojasni vještine oblikovanja i koja je njihova važnost po razinama menadžmenta?*
5. *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). U skladu s definicijom, planiranje mora odgovoriti na pitanje (Buble, 2006, 86):

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

Prema Sikavica et al. (2008, 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, 2014, 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, 146):

- Planiranje na korporativnoj razini (strateška razina) – vrhovni menadžeri definiraju strategijske 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, 2008, 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. Usmjeren je na rutinske zadatke.

Proces planiranja počinje (Sikavica et al., 2008, 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, 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** (godišnji planovi) – ciljevi i strategije funkcijske razine

S obzirom na **hijerarhijsku razinu** (Sikavica et al., 2008, 164) razlikujemo:

- **Strategijske planove** – za ostvarivanje strategijskih 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 strategijski ciljevi. Odnose se na operacionalizaciju pojedinih

dijelova strategijskih planova. Usmjereni su na uspješno organizacijskih jedinica više nego na uspješnost cijele organizacije.

- **Operativni planovi** – odnosi se na akcije koje je potrebno uraditi 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, 2014, 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
- Doradivati ili u potpunosti mijenjati

Načini planiranja prema Sikavica et al. (2008, 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.

Planiranje je primarni zadatak menadžera, a **Sudionici planiranja** mogu biti:

Interni:

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

Vanjski:

- 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?*
6. *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, 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 (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, 2014, 106):

- ciljevi – težnja za ostvarenjem 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 –različitost 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, razmještanju i specifičnostima, međusobno nadopunjavanje različitih područja djelovanja

Kako bi uspjela strategija mora biti (Sikavica et al., 2008, 195):

Konzistentna s uvjetima u konkurentnoj okolini, postavljati realne zahtjeve na resurse organizacije, pažljivo se izvršiti.

Razine strategije (Buble, 2014, 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 (2014) ona je slika idealne budućnosti poduzeća. Suvremena poduzeća teže definiranju vizije uz uključivanje svih zaposlenih poduzeća. Izjava o misiji prema Sikavica (2008) mora biti kratka, jedna rečenica koja je nit vodilja organizaciji i njenim članovima.

Zahtjevi vizije su: mora biti ostvariva u sagledivu vremenu, mora izražavati osobna uvjerenja kreatora, mora trajno mijenjati postojeće stanje, te otkriti konkurentsko polje u kojem se organizacija želi kretati (Sikavica et al., 2008, 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.

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.

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 brendove 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.

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.

(za vježbu analizirati prednosti i nedostatke definiranih vizija i misija)

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, 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 - operativno, taktičkoj i strateškoj. Vrste ciljeva: kratkoročni – do godinu dana, srednjoročni – do 5 godina, dugoročni – iznad 5 godina.

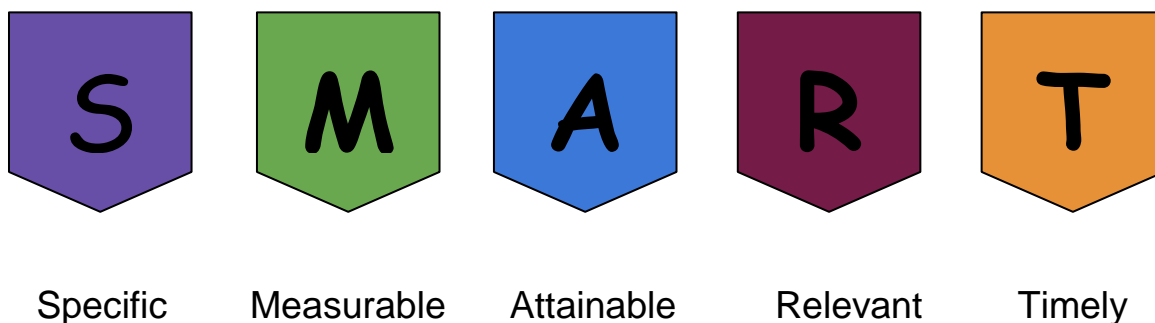
Prema Newmanu (Buble, 2014) cilj mora biti otvoren, eksplorativan i samo odrediti što opisuje pojmom namjera (intention). Drugi pojam prema Newmanu koji određuje cilj je usmjerenje

(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 – strateški, taktički i operativni. Strateški ciljevi odnose se na opće željeno stanje organizacije u budućnosti. Taktički ciljevi su razrada strateških 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**, prikazana na Slici 2.

Slika 2. SMART tehnika



Izvor: <https://stajdohar.com/ciljevi/>

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. Strateški menadžment

Temeljni ciljevi strateškog menadžmenta su: Kreiranje **vrijednosti** za potrošače, Postizanje konkurentske **prednosti**, Ostvarivanje natprosječnog **profita**. Prema Sikavica et al. (2008, 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 natprosječnog profita.

Strateški menadžment definira se kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se određuju performanse poduzeća (Buble, 2014, 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

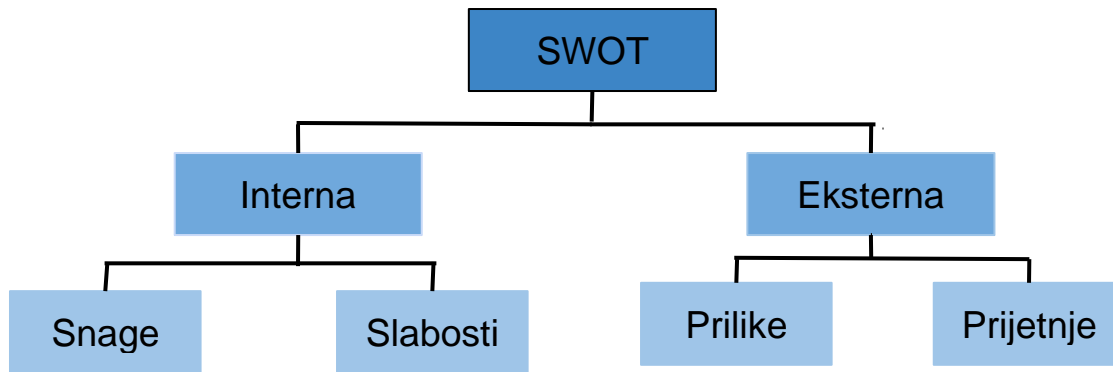
Swot analiza

Najpoznatija i najviše korištena metoda za analizu poslovne okoline i strategijskih 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 3.

Slika 3. Prikaz Swot analize



Izvor: Sikavica et al., 2008, 228.

PITANJA za ponavljanje:

1. *Koja su osnovna pitanja koja definiraju pojam i sadržaj planiranja?*
2. *Koja su konkretna pitanja koja definiraju pojam i sadržaj planiranja?*
3. *Što predstavlja planiranje?*
4. *Koja je svrha planiranja?*
5. *Tko su sudionici u planiranju?*
6. *Navedi vrste planova s obzirom na vremensku razinu, te njihovo vremensko trajanje ?*
7. *Koje su razine planiranja s obzirom na osnovne korake planiranja?*
8. *Navedi neke od „procedura“ u planiranju i u koju vrstu planova spadaju?*
9. *Navedi neke od „pravila“ u planiranju i u koju vrstu planova spadaju?*
10. *Navedi neke od „proračuna“ u planiranju i u koju vrstu planova spadaju?*
11. *Tri temeljna cilja strateškog menadžmenta su?*
12. *Navedi neke primjere ciljeva u području menadžmenta?*
13. *Što podrazumijeva organizacijska vizija poduzeća?*
14. *Što podrazumijeva organizacijska misija poduzeća?*
15. *Što znači da je proces strateškog menadžmenta iterativan?*
16. *Koje su najvažnije karakteristike dobrih planova?*
17. *Poveži tipove menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina s razinama planiranja?*
18. *Koja je najpoznatija tehnika „pametnog formuliranja cilja“ i pojasni značenje?*
19. *Koja su osnovna pitanja strateškog planiranja?*
20. *Pojasni značenje SWOT analize?*
21. *Napravi SWOT analizu svog budućeg zanimanja (menadžment turizma i sporta)?*

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, 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, 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 ne praviti 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 po dubini organizacije će te prema tome organizacijska struktura biti dublja ili plića (Sikavica et al., 2008, 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 už i širi. Na utvrđivanje optimalnog raspona kontrole utječe: sposobnost menadžera, sposobnost suradnika i priroda zadatka. Težnja je da na višim razinama menadžmenta bude už raspon kontrole.
- **Ovlasti i odgovornosti** – Ovlast je ograničeno pravo korištenja resursa i usmjeravanja 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 i 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 penjanjem 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 miješanja 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 grupiranje 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 logička 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:

1. *Proces organiziranja određen je kroz osam dimenzije. Navedi ih?*
2. *Pojasni pojam organiziranja kao funkcije menadžmenta?*
3. *Izaberi neku od dimenzija organiziranja i pojasni je?*
4. *Koji su ključni procesi organizacije ?*

5. *Razmisli o potrebi hijerarhije u organizaciji i menadžmentu, te pojasni.*
6. *Navedi neke primjere gdje postoji stalan proces organizacije kao neophodan uvjet za*
7. *funkcioniranje poduzeća.*
8. *U kojim segmentima je organizacija neophodna u privatnom životu pojedinaca?*
9. *Navedi dimenzije organiziranja na primjeru tvoje institucije studiranja.*

6. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

U **užem** smislu menadžment ljudskih potencijala odnosi se na niz aktivnosti usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja zaposlenih, potrebnih znanja, vještina, motivacije (Sikavica et al., 2008, 595).

U **širem** smislu menadžment ljudskih potencijala predstavlja znanstvenu disciplinu, menadžersku funkciju, poslovnu funkciju i specifičan pristup menadžmentu.

Kadrovi - ljudski resursi koji svojim znanjem, vještinama, umijećem pridonose ostvarivanju ciljeva poduzeća. Kadrovi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća. Oni su resurs koji se ne može kopirati te čine jedinstvo svakog poduzeća. razlika koja dijeli uspješne od neuspješnih organizacija, nije zbroj individualnih sposobnosti kadrova, ovisi o programima upravljanja ljudskim resursima, stilu menadžmenta, organizacijskoj kulturi, strukturi i socijalnim odnosima (Bahtijarević-Šiber, 1999, 25).

Prema Sikavica et al. (2008) ljudski kapital se povećava kroz 3 aktivnosti: - uvjeravanje ljudi da se pridruže nekom poduzeću, - njihov razvoj i - opstanak.

Od 80.-tih godina prošlog stoljeća sve se veća pažnja pridaje ljudskim potencijalima. Na taj pozitivan zaokret u suvremenom poslovanju utjecale su: promjene u socijalnoj, poslovnoj i internoj okolini (Buble, 2006, 252).

Sve češće se u literaturi spominje činjenica da su ljudski potencijali postali najvažniji resurs poduzeća (Belak, 2014, 220). Poradi toga, mnoge organizacije ulažu mnogo u svoje zaposlene i u privlačenje i zadržavanje najboljih zaposlenika.

Npr. Bolnice, hotelijeri i brojne uslužne djelatnosti mnogo ulažu u pribavljanje kvalitetnih zaposlenika kao bi se po njihovoj kvaliteti istaknuli i bili ispred konkurencije. Tako bolnice puno ulaže u zapošljavanje najboljih liječnika, multinacionalne kompanije ulaže puno truda u zapošljavanje najboljih marketinških stručnjaka, najboljih menadžer i sl.

S druge strane postoji i negativan trend po pitanju ljudskih resursa koji je bio dosta intenzivan za vrijeme ekonomske krize, a očituje se kroz racionalizaciju, usklađivanje, restrukturiranje i downsizing.

Racionalizacija se odnosi na smanjenje broja zaposlenih kako bi se smanjili troškovi poduzeća. Brojni trgovački lanci, obrti, smanjuju broj zaposlenih pritom ne smanjujući obujam posla kako bi bili konkurentni na tržištu.

Usklađivanje se javlja kada se na tržištu stvori zasićenost sa određenim profilom zaposlenika, a manjak drugog profila zaposlenika. Tada se jedni zaposlenici otpuštaju, a drugi zapošljavaju, no u puno manjem broju.

Restrukturiranje je proces potpune reorganizacije poslovanja, a često rezultira masovnim otpuštanjem zaposlenika.

Downsizing – smanjenje broja zaposlenih ukidanjem određenih poslova u poduzeću koji se smatraju nevažecima.

Upravljanje ljudskim resursima je skup aktivnosti menadzera usmjeren na privlačenje, razvoj i održavanje kvalitetnih i efektivnih kadrova u poduzeću.

Ciljevi menadzmenta ljudskih potencijala trebaju biti usklađeni sa ciljevima organizacije. No, mnogi autori ističu specifične ciljeve menadzmenta ljudskih potencijala.

Tri su primarna cilja menadzmenta ljudskih potencijala (Buble, 2006, 253):

- **privlačenje** efektivne radne snage (planiranje, regrutiranje, selekcija)
- **razvijanje** radne snage (obuka i razvoj, procjena performansi)
- **održavanje** radne snage (kompenzacije, radni odnosi)

Prema Sikavica et al. (2008, 598) osnovne skupine specifičnih ciljeva MLJP-a su:

- poslovni
- ekonomski
- socijalni
- ciljevi fleksibilnosti i promjena

S obzirom da se menadzment ljudskih potencijala koristi kao alat povećanja konkurentske prednosti poduzeća i uspjeha organizacije, primarni cilj MLJP-a u modernim organizacijama su ekonomski ciljevi.

S obzirom da menadzment ljudskih potencijala ima bitnu ulogu u modernoj organizaciji i ostvarivanju strateških ciljeva, vrlo je bitno praćenje uspješnosti menadzmenta ljudskih potencijala.

Pokazatelji se mogu podijeliti u dvije osnovne kategorije (Sikavica et al., 2008, 612):

- tvrdi pokazatelji – kvantitativne su prirode i lako se izračunaju
- meki pokazatelji – koriste se podaci izričito kvalitativne prirode koje je dosta teško prikupiti i analizirati

Kod odabira pokazatelja uspješnosti menadzmenta ljudskih potencijala potrebno je uzeti u obzir bitne karakteristike pokazatelja:

- usklađenost sa vizijom, misijom, ciljevima i strategijom organizacije te sa ciljevima i strategijom Mljp-a
- korištenje optimalnog broja pokazatelja
- pokazatelji moraju bit dostupni i usporedivi
- laki za korištenje i razumijevanje svima koji ih koriste
- orijentirani su na akciju

- kaskadno se prenose na niže hijerarhijske razine
- prihvaćeni su i tek onda korišteni
- pokrivaju sve veći postotak aktivnosti, programa i procesa MLJP-a.

Prema Sikavica (2008, 601) na menadžment ljudskih potencijala utječu brojni vanjski i unutarnji faktori.

Od vanjskih faktora ističu se:

- kultura društva,
- ekonomski sustav,
- institucionalni faktori,
- tehnologija
- tržište rada.

Od unutarnjih faktora posebnu ulogu ima:

- menadžment,
- veličina organizacije,
- poslovna strategija,
- vrsta djelatnosti,
- tehnološka opremljenost
- životni ciklus organizacije
- organizacijska kultura.

U nekim segmentima, menadžment ljudskih potencijala se preklapa sa funkcijom vođenja, s obzirom da je ona iz nje proizašla (Belak, 2014, 219).

Kadroviranje ili Menadžment ljudskih resursa - MLJP (*Staffing, Human Resource Management - HRM*) - predstavlja skup svih aktivnosti koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje kadrova u svakoj organizaciji (Daft, 1997, 414).

Za uspješno provođenje ovih aktivnosti, mnoge organizacije angažiraju stručnjake - specijaliste koji su usmjereni na jedno ili više područja ljudskih resursa. Međutim u suvremenom menadžmentu, smatra se da je svaki menadžer ujedno i menadžer ljudskih resursa jer su odgovorni za radne odnose, promjenu performansi, kompenzacije i drugo (Buble, 2008, 358).

6.1. Strategijski menadžment ljudskih potencijala

Strategijski menadžment ljudskih potencijala - niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacije usmjerenih na osiguranje da svi od vrha do dna organizacije učine sve što je potrebno za uspješnu primjenu poslovne strategije i ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije. Strategijski menadžment ljudskih potencijala ima dvije osnovne dimenzije (Sikavica et al., 2008, 644):

- vertikalnu – povezivanje prakse upravljanja ljudskim potencijalima sa procesom strategijskog menadžmenta u organizaciji
- horizontalnu – potreba visoke koordinacije i usklađenosti između različitih podfunkcija menadžmenta ljudskih potencijala

Strategijski menadžment predstavlja početak i osnovu funkcije menadžmenta ljudskih potencijala kao jedne od osnovnih funkcija menadžmenta.

U praksi se najviše koristi **Schulerov model 5P** strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala. On se odnosi na (Sikavica et al., 2008, 646-647):

- Filozofiju ljudskih potencijala - kako trenirati ljude
- Politike ljudskih potencijala - vodič za akcije i programe vezane uz ljudske potencijale
- Programi ljudskih potencijala – razvijanje, usmjeravanje i održavanje organizacijskih napora u promjenama koje zahtijevaju poslovne potrebe i strategije
- Praksa ljudskih potencijala - motivacija za potrebne oblike ponašanja
- Proces ljudskih potencijala - određuje način provođenja aktivnosti

Kod strateške analize i odluka vezanih za ljudske potencijale često se koristi analiza portfolija ljudskih potencijala. To je matrica koja prikazuje četiri ključne kategorije zaposlenika koji zahtijevaju različite strategije u budućnosti - prikazani na Slici 4.

Slika 4. Portfolio ljudskih potencijala



Izvor: Sikavica et al., 2008, 647

Četiri ključne kategorije zaposlenika prikazanih u Portfolio su:

- **“konji za vuču”** – čine većinu zaposlenih u poduzeću. Oni dobro obavljaju svoj posao, nemaju potencijale ni mogućnosti za napredovanje. Tim zaposlenicima pridaje se najmanje pažnje u poduzeću.
- **“zvijezde”** – djelatnici visokog potencijala i velike radne uspješnosti. U njih se najviše ulaže, ali postoji i realna mogućnost odljeva.
- **“klade”** – imaju malu radnu uspješnost i mali potencijal za razvoj. Kod njih se može koristiti strategija podizanja potencijala kroz obrazovanje, motiviranje, rotiranje i premještanje na druge poslove.
- **“Upitnici”** – imaju visok potencijal i nisku radnu uspješnost. Kod njih bi bilo potrebno pronaći razlog niske uspješnosti s obzirom na visoki potencijal, te im pronaći radno mjesto, poziciju ili neki dodatni oblik motivacije zbog čega bi im se povećala radna uspješnost.

6.2. Planiranje ljudskih potencijala

Faze procesa planiranja ljudskih potencijala:

- Planiranje i predviđanje potreba ljudskih potencijala
- Analiza i predviđanje dostupnosti ponude ljudskih potencijala
- Određenje strategije usklađivanja ponude potreba i potražnje

Planiranje ljudskih potencijala odgovara na pitanja: koliko ljudi je potrebno za ostvarenje poslovnog plana, kakav profil ljudi trebamo za ostvarivanje plana, na koji način osigurati potrebne ljude, kako pripremiti sadašnje zaposlene za buduće potrebe i promjene u poslovanju.

Bazni model sustavnog planiranja ljudskih potencijala sastoji se od ocjena trenutnih potreba za ljudskim potencijalima - identificirati kadrovske potencijale poduzeća, tako da se utvrdi:

- Kojim kadrovima poduzeće raspolaže?
- Koji je stupanj kvalificiranosti kadrova?
- Koji je stupanj kvalificiranosti poslova?
- Kakva je raspoređenost kadrova?

Analiza posla može se definirati kao proces prikupljanja, obrade i interpretiranja važnih informacija o zadacima, odgovornosti, zahtjevima posla stavljenim pred izvršitelja (Sikavica et al., 2008, 666). Analiza posla mora pružiti odgovore na 3 temeljna pitanja:

- što, kako i zašto se radi
- o kakvom kontekstu se radi
- koji su zahtjevi poslanju

Da bi menadžment ljudskih potencijala odrađivao kvalitetan posao, potrebno je da ima uvid u prirodu posla, poslove i odgovornosti u organizaciji.

Prema Sikavica et al. (2008, 667) analiza posla predstavlja postupak kojim se istražuje sadržaj, kontekst i zahtjevi poslova u organizaciji kako bi se zadaci menadžmenta ljudskih potencijala uspješno izvršili.

Kako bi se obavila analiza posla, organizacije koriste različite metode. Metode analize posla mogu se svrstati u opće i specifične, kao što je prikazano u Tablici 2.

Tablica 2. Metode analize posla

OPĆE METODE	SPECIFIČNE METODE
Metode neposrednog opažanja	Upitnik za analizu pozicija
Metoda intervjua	Upitnik za analizu menadžerskih pozicija
Metoda upitnika	Metoda kritičnih slučajeva
	Bujasov sustav analize posla

Izvor: Sikavica et al., 2008, 671.

Analiza posla, obuhvaća i utvrđivanje zahtjeva posla što je jako bitna sastavnica analize posla. Zahtjev posla često se naziva specifikacija posla i ona obuhvaća profesionalni profil (stručna znanja i vještine, posebna znanja i vještine) i psihološki profil izvršitelja (intelektualne sposobnosti, svojstva ličnosti, interesi, motivacija) (Sikavica et al., 2008, 671).

Pojmovi vezani uz planiranje ljudskih potencijala i analizu posla:

Datoteka radnih mjesta - sadrži sve podatke o postojećim radnim mjestima s popisom i specifikacijom poslova.

Datoteka kadrova (dosier, personal register, matična knjiga zaposlenih) = izvor podataka o zaposlenima - dob, spol, stupanj i vrsta naobrazbe, zvanje i zanimanje, radni staž, promjene zaposlenja, doškolovanje, radno mjesto na koje je raspoređen

Regresijska analiza - postupak kojim se utvrđuje broj zaposlenika kada on ovisi o jednoj ili više varijabli koje su specifične za različite grane i djelatnosti kao npr. u hotelijerstvo -broj turista, bolnica-broj pacijenata.

Metoda studija rada - postupak utvrđivanje vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluga kojim se oblikuju se normativi vremena.

6.3. Pribavljanje i selekcija ljudskih potencijala

Pribavljanje i selekcija ljudskih potencija je traženje, privlačenje i osiguravanje adekvatnog broja kandidata od kojih se kroz proces selekcije odabiru oni kandidati koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla i radnog mjesta.

Glavni cilj procesa pribavljanja ljudskih potencijala je privući dovoljan broj kandidata kako bi se mogla provesti kvalitetna selekcija i odabrati što kvalitetniji kandidat.

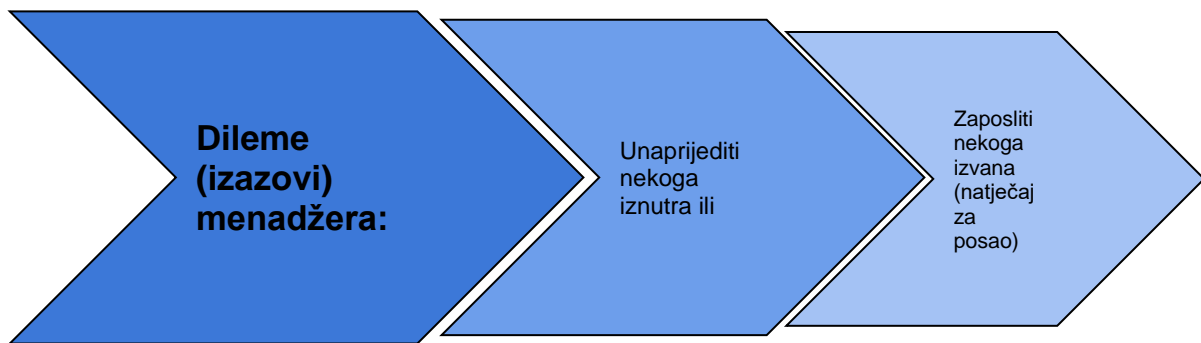
Selekcija ljudskih potencijala predstavlja postupak izbora između kandidata za jedan ili više poslova, evaluacije kandidata za posao i predviđanje njihove buduće radne uspješnosti na temelju njihove procjene. Cilj procesa selekcija je predvidjeti i maksimizirati radnu uspješnost pojedinca i cijele organizacije (Sikavica et al., 2008).

Dva su glavna izvora pribavljanja ljudskih potencijala (Sikavica et al., 2008, 676-677):

- **vanjski izvori** pribavljanja ljudskih potencijala – kandidati sa tržišta rada, zaposleni u drugim organizacijama
- **unutarnji izvori** pribavljanja ljudskih potencijala – potencijalni kandidati koji rade na drugim poslovima u organizaciji

Izvori pribavljanja vezani su uz kategorije posla i slobodnih radnih mjesta, a načini odabira imaju svoje prednosti i nedostatke, te stvaraju određene izazove ili dileme menadžmentu, kao što je prikazano na Slici 5.

Slika 5. Izazovi menadžera kod pribavljanja kandidata



Izvor: www.hiro.hr

Unutarnji izvori pribavljanja kandidata su: preporuke neposredno nadređenih, sugestije i prijedlozi menadžmenta, oglašavanje internih radnih mjesta i direktni upiti i prijave zainteresiranih zaposlenika. Organizacija pribavljanja kandidate za nova radna mjesta i pozicije od svojih raspoloživih kadrova ukoliko raspolažu s takvim mogućnostima i zaposlenicima. Interni izvori zapošljavanja imaju svoje prednosti i nedostatke.

Prednosti unutarnjih izvora: bolje poznavanje kandidata / kandidat bolje poznaje organizaciju / pozitivno djeluje na moral i motivaciju ostalih zaposlenika / jača percepciju o brizi poduzeća za dobre zaposlenike / koristi dosadašnje ulaganje u ljudske resurse / obično je brže i jeftinije.

Nedostaci unutarnjih izvora: unutarnje borbe i sukobi za radna mjesta / zaposlenici mogu biti postavljeni na radna mjesta koja ne mogu dobro obavljati / može voditi gušenju novih ideja i inovacija / može učvrstiti ustaljeni način rada i spriječiti promjene (Byars i Rue, 1984, 105).

Vanjski izvori pribavljanja kandidata su: vanjsko oglašavanje, izravne prijave, preporuke, agencije za zapošljavanje, zavodi za zapošljavanje, obrazovne institucije, lovci na talente, sindikati. Najčešća metoda koja se koristi je oglašavanje. Ono mora odgovoriti na pitanja: što

želimo postići, koga želimo privući, što treba obuhvaćati poruka. Kod oglašavanja, organizacije se koriste raznim medijima: tisak, radio, televizija, specijalizirani časopisi, internet.

Prednosti vanjskih izvora: mnogo veći izvor talenata / unose se nove ideje i uvidi / omogućene promjene / smanjuju se unutarnje napetosti i sukobi / omogućuje promjenu odnosa, načina mišljenja i poslovanja

Nedostaci vanjskih izvora: obično je skuplje i duže traje / duže vrijeme adaptacije zaposlenika / može izazvati nezadovoljstva postojećih radnika koji se osjećaju da imaju kvalifikacije za taj posao / uvijek postoji mogućnost pogrešnog izbora (Byars i Rue, 1984, 105).

Selekcija kadrova - Provođenje selekcije kadrova odnosi se na ispitivanje sposobnosti kandidata da bi se utvrdilo: koji kandidati zadovoljavaju minimum zahtjeva posla, ostali kandidati se isključuju ili ispitivanje sposobnosti kandidata koje zahtijeva dotični posao, izradi se rang lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate i izabire se najbolji.

Brojne su etape koje se koriste u selekciji kadrova. Različiti su izvori informacija o kandidatima. Od njih mogu se izdvojiti: **testovi, intervju.**

Za provjeru kandidata koriste se: **testovi znanja** (pismeni, usmeni, u obliku uzorka posla), **testovi interesa** (Strongov test za izbor zanimanja, Kuderov test percepcije, Cordallov test interesa za biznis), **testovi sposobnosti** (senzornih, mentalnih, mehaničkih, psihomotornih), **testovi ličnosti** (analitički, sintetički).

Intervju je ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje sposobnost kandidata za rad na traženom radnom mjestu. U današnje vrijeme intervju se primjenjuje skoro u svim slučajevima selekcije kandidata.

Intervju, prema obliku, može biti **Nestrukturirani** (nema unaprijed određen sadržaj i strukturu -slobodni intervju), **Strukturirani** (unaprijed određen sadržaj i struktura - ista pitanja, istim redoslijedom, svim kandidatima) **ili Polustrukturirani** (ima unaprijed određen dio sadržaja i struktura, a drugi dio je slobodan). S obzirom na broj sudionika u intervjuu, može biti **Individualni** (neposredni razgovor intervjuera i intervjuiranih), **Grupni** (razgovor intervjuera sa skupinom kandidata istodobno) **i Panel intervju** (razgovor više intervjuera s jednim kandidatom) (Buble, 2008).

Selekcija menadžera - kada se radi selekcija menadžera, prema Buble (2006, 272). Najčešće se u obzir uzimaju 3 glavne osobine menadžera:

- **Vještine** – pretvaranje sposobnosti i znanja u određene oblike ponašanja i akcija. Neke se javljaju kao rezultat obrazovanja, neke se stječu na temelju radnog iskustva, a neke proizlaze iz samih osobina ličnosti.
- **Osobine ličnosti** – glavne osobine menadžera često se posturječne s osobinama karizmatičnog vođe, a to su: samopouzdanje, vizija te snažno uvjerenje u nju, ponašanje van normalnih okvira, kreator promjene.
- **Motivacija** – presudna za uspješnog menadžera.

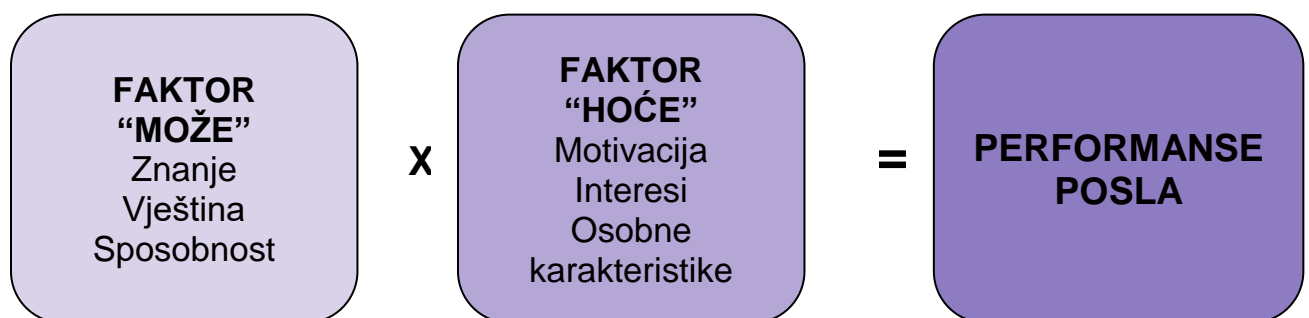
Najčešće metode kod selekcije menadžera (Buble, 2006, 274):

- **Biografija** – prezentira profesionalni i radni razvoj kandidata

- *Intervju* – nastoje se utvrditi vještine kandidata ključne za ostvarivanje menadžerskih funkcija
- *Upitnici ličnosti* – postoje brojni upitnici koji služe za analizu faktora ličnosti kandidata
- *Testovi* – utvrđuju intelektualne sposobnosti kandidata za obavljanje menadžerskih funkcija
- *Ocjena drugih* – najčešće se koristi kod internog regrutiranja kadrova

Odluka o izboru kandidata uvijek predstavlja kritičnu fazu u procesu selekcije s obzirom da treba napraviti najbolji mogući izbor između više kandidata, a uvijek postoji mogućnost subjektivnog pristupa, posebno kod intervjuu. Tako da je za odluku o izboru bitno što kandidat *MOŽE* i što kandidat *HOĆE*, kao što je prikazano na Slici 6.

Slika 6. Faktori selekcije kandidata



Izvor: Buble, 2009, 396.

Faktor "Može" saznaje se iz verificiranih informacija o kandidatu (biografija, objavljeni radovi, recenzije, pisane preporuke i sl.) i iz rezultata testova ili drugih oblika provjere znanja. Faktor "Hoće" može se saznati iz intervjuu i upitnika za posao. Na temelju tih provjera dolazi se do određenih podataka o kandidatima za određene performanse posla (Buble, 2009).

6.4. Upravljanje kompenzacijama materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja

Prema Buble (2008), kompenzacije uglavnom podrazumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za rad u nekoj organizaciji. Ukupne naknade mogu biti u novcu, robi, uslugama ili raznim oblicima pomoći, koji opet mogu biti u materijalnom i nematerijalnom obliku.

- **KOMPENZACIJA ZA OBAVLJENI RAD - PLAĆA**

Najznačajniji oblik kompenzacije za obavljeni rad je **PLAĆA**, a to je svota novca koju je poslodavac dužan platiti zaposleniku za obavljeni rad. Najvažnije komponente plaće su:

1. *Osnovna plaća*
2. *Stimulativni dio plaće*
3. *Dodaci plaći*

Osnovna plaća je jedini ili osnovni dio novčane plaće na koji se nadograđuju svi ostali oblici, zavisi kako je uređen sustav vrednovanja posla. Vrednovanje posla najčešće se provodi klasifikacijom radnih mjesta ili kvalitativnom analizom posla. Tako da postoji:

Postupak rangiranja posla - rangiranje radnih mjesta prema složenosti

Postupak platnih grupa - definiranje platnih grupa (7-20) u koje se svrstava radno mjesto

Postupak rangiranja usporedbom zahtjeva - rangiranje svakog pojedinog zahtjeva (stručnost, odgovornost, uvjeti rada, napor) unutar radnog mjesta

Bodovni postupak - analitički pristup utvrđivanju složenosti rada s aspekta svakog pojedinog intenziteta kojem se dodjeljuje određeni broj bodova.

Stimulativni dio plaće podrazumijeva onaj sustav koji načinom obračuna plaće stimulira zaposlenike na određene rezultate, a utvrđuje se ovisno o stupnju izvršenja nekog zadanog posla (Buble et al., 1991, 47). Materijalna stimulacija nije osnovni, ni jedini način za motivaciju radnika jer veliku važnost imaju drugi motivatori, kao npr. sigurnost radnog mjesta, mogućnost usavršavanja, stanje međusobnih odnosa u radnoj sredini, zanimljivost posla, ugled i status itd. Najčešći oblici stimulativnog dijela plaće su:

- **stimulativni dio plaće na osnovi učinka** - ostvareni učinak, , komadna ili vremenska norma, stimulacija po zonama učinka.
- **stimulativni dio plaće na osnovi premija** - za količinu, kvalitetu, uštede, rokove, iskorištenje, brižljivost.

Dodaci plaći odnose se na uvećanu plaću na koju zaposlenicima imaju pravo pod određenim uvjetima, a najvažniji među njima su:

- dodatak za rad u smjenama
- dodatak za rad noću
- dodatak za prekovremeni rad
- dodatak za povremeno otežane uvjete rada
- dodatak za rad na dane praznika,
- dodatak za rada na dane tjednog odmora

Visina svih navedenih dodataka uređena je odgovarajućim zakonima i kolektivnim ugovorima (Buble et al., 1997, 307).

- **KOMPENZACIJE IZ UDJELA U DOBITI**

- indirektni i direktni udjeli u dobiti
- dioničarstvo
- sustavi štednje zaposlenika

- **KOMPENZACIJE NA OSNOVI PRIPADNOSTI PODUZEĆU**

- **naknade plaće** (bolovanje, godišnji i plaćeni dopust, za vrijeme dobrovoljnog darivanja krvi, sistematskog pregleda, stručnog usavršavanja, polusatnog odmora u toku rada, prekida u radu, suspenzije),

- **novčane pomoći** (prijevoz na posao, ishrana, saniranje štete kod elementarnih nepogoda, za školovanje djece, pomoć obitelji poginulog ili umrlog člana, socijalne potrebe)

- **razne beneficije** (dodjela kredita, pružanje zdravstvenih usluga u vlastitoj stanici, prijevoz vlastitim sredstvima, usluga prehrane u vlastitom restoranu, usluga stanovanja, diskontna opskrba zaposlenika namirnicama iz vlastitih prodavaonica, kolektivno osiguranje zaposlenih, otpremnine, jubilarne nagrade, prigodni poklon paketi, troškovi pogreba itd.).

- **MENADŽERSKE KOMPENZACIJE**

- utvrđuju se na generalnoj razini kao direktne (novčane) i indirektna (pogodnosti) menadžerske kompenzacije i variraju po kontinentima, državama i području djelovanja, te menadžeri najbolje plaćena profesija na svijetu (Buble, 2006).

PITANJA ZA PONAVLJANJE:

1. *Koji su poznati nazivi za MLJP, što podrazumijeva i čime se bavi MLJP?*
2. *Koji su portfelji ljudskih potencijala?*
3. *Faktori koji utječu na menadžment ljudskih potencijala?*
4. *Koji unutarnji i vanjski faktori utječu na planiranje potreba za kadrovima?*
5. *Koja su temeljna pitanja pri planiranju potreba za LJ.P.?*
6. *Koji su mogući izvori regrutiranja kadrova?*
7. *Na temelju kojih opcija se formulira strategija ljudskih resursa?*
8. *Koji su mogući izvori informacija o kandidatima za zapošljavanje?*
9. *Koje su Osobine ličnosti menadžera karakteristike uspješnog menadžera?*
10. *Koje su datoteke za analizu kadrova? Što je Matična knjiga zaposlenih?*
11. *O kojim faktorima ovisi odluka o izboru kandidata?*
12. *Plaćeni i neplaćeni dopust? Izračun godišnjeg odmora?*
13. *Koji su oblici kompenzacija materijalnog nagrađivanja?*
14. *Navedi oblike materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja?*
15. *Pojasni koji oblik nagrađivanja bi za tebe imao veću važnost.*

7. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U NEPROFITNIM ORGANIZACIJAMA

● **Radna snaga neprofitnih organizacija**

1. plaćeno osoblje (zaposlenici unutar organizacije)
2. volonteri
3. radnici vezani nezavisnim ugovorima
4. suradnici iz vanjskih organizacije koji pružaju usluge - (*konzultanti*)

● **Važnost ljudi i menadžmenta ljudskih potencijala u neprofitnim organizacijama**

- posebno važno u neprofitnim organizacijama da zaposlenici budu motivirani (iako motivacija nije primarno novčana),
- da imaju jasan osjećaj uključenosti, doprinosa i postignuća

● **Zaposlenici i izazov neprofitnih organizacija**

- zaposlenici i volonteri u neprofitnim organizacijama (volonterskim organizacijama) duboko su predani društvenom poslanju kojim se organizacija bavi te su inspirirani mogućnošću „da nešto promjene/ donesu promjenu“ i zato nije najveći izazov kako pronaći motivirane ljude (jer oni već traže prilike u neprofitnom sektoru) već kako kanalizirati njihovu energiju da se ostvare organizacijski ciljevi (misija)

● **Usmjerenost na ljude, usmjerenost na misiju**

- Kako bi neprofitna organizacija ostvarila svoju misiju potrebni su motivirani i sposobni zaposleni koji svojim poletima, inteligencijom, energičnošću i entuzijazmom uspješno rješavaju tekuće zadatke i na taj način ostvaruju ciljeve organizacije

● **POJAM - Volonterizam/ dragovoljni rad**

- Volonterizam ili dragovoljni rad je neplaćena, neprofitna djelatnost osobito važna za neprofitne organizacije jer naglašava humanu paradigmu suvremenog društva.
- Volontiranje jest aktivnost koja se slobodno poduzima, koja nije plaćena i čini se na dobrobit drugih.
- Volonteri u pravilu daruju svoje slobodno vrijeme za određenu aktivnost . Volonterski rad može biti formaliziran (u okviru djelovanja neprofitnih organizacija) i neformalan

● **Ključni razlozi za uključivanje u volonterski rad**

- ✓ osjećaj samoostvarenja
- ✓ altruizam
- ✓ druženje/zajedništvo s ljudima
- ✓ učenje o nekom području
- ✓ stvaranje ili sudjelovanje u razvoju organizacije
- ✓ ostvarivanje društveno važnih kontakata
- ✓ poistovjećivanje s organizacijom

- ✓ usavršavanje ili razvoj kompetencija
- ✓ dobiti mogućnost
- ✓ osigurati ulaz u neku organizaciju ili dobiti društveni angažman
- **Razlozi zašto ljudi volontiraju:**
 - ✓ da pomognu društvu i zajednici
 - ✓ da povećaju samopouzdanje
 - ✓ da pomognu prijateljima
 - ✓ da stvore nove prijatelje
 - ✓ da izađu izvan svog posla
 - ✓ poboljšaju svoj životopis
 - ✓ da razviju nove vještine
 - ✓ uživaju u nečemu što vole
- **Zašto volontiraju zaposleni u biznisu:**
 - postoje brojni razlozi zašto ljudi iz područja biznisa (banaka, osiguravajućih društava, kompjuterske branše, i drugi) volontiraju u neprofitnom sektoru:
 - *“zato što na svom poslu: nemaju dovoljno izazova, nemaju dovoljno postignuća, nemaju dovoljno odgovornosti, nemaju misiju, postoji samo probitačnost».*
- **Zapreke za volontiranje**

NAJČEŠĆE zapreke zašto ljudi ne volontiraju su: nedostatak vremena, nedostatak interesa i loše zdravlje, kao što prikazuje Tablica 3.

Tablica 3. Najčešće zapreke za volontiranje

NEDOSTATAK VREMENA	NEDOSTATAK INTERESA
Mladi	stariji
žene	muškarci
bijelci	hispanci, afroamerikanci, native amerikanci
građani	“negrađani”
visoki dohodci	niski dohodci
visoka naobrazba	niska naobrazba
zaposleni	nezaposleni
više djece kod kuće	nekoliko djece kod kuće
boravak u manjim gradovima	boravak u većim gradovima

Izvor: Vlastita izrada prema Alfirević et al., 2013.

- **Volonteri - specifičnost neprofitnih organizacija**
 - Volonteri su okosnica mnogih neprofitnih organizacija

- Kada se govori o neprofitnim organizacijama kao agentima društvenih promjena, može se reći da upravo volonteri donose temeljnu kvalitativnu razliku razvoju civilnog društva i ispunjenju različitih društvenih potreba
- Postoji potreba za razvijanjem programa za volontere koji bi sistematično razradili pitanja planiranja, definiranja i razvoja takvih programa.
- Uspješna uključenost volontera jer nije stvar slučaja već rezultat predanog rada menadžmenta
- Dragovoljni rad predstavlja ekonomsku kategoriju njihova je uloga neprocjenjiva u prepoznavanju novih socijalnih potreba i rješavanjem problema koji su zajedničke naravi.

Ključne kompetencije koje trebaju posjedovati vođe neprofitnih organizacija

- ❖ *volja, sposobnost i samodisciplina* u slušanju drugih
- ❖ *spremnost za komuniciranje* (u smislu biti jasan u izražavanju)
- ❖ *spremnost dati prednost* ispunjenju zadatka u odnosu na sebe

Tri bitne dimenzije koje su važne za ulogu vođe u neprofitnim organizacijama:

- ❖ **uloga vođe ti mora odgovarati**
- ❖ **uloga koju si preuzeo mora odgovarati zadatku**
- ❖ **uloga mora odgovarati očekivanjima**

Zaključak

- podjednako je važna zadaća upravljanja ljudskim potencijalima pronaći sposobnog lidera kao i okupiti grupu ljudi s različitim vještinama i znanjima te ih zajednički usmjeriti u ispunjenje zajedničke misije
- neprofitne organizacije postižu najviše kada pronađu najbolje, najспособnije ljude, omogućće im rast i razvoj kroz posao, a time slijedi i najveća nagrada za trud
- Rad volontera treba biti stručno vođen i organiziran, treba posebnu pažnju posvetiti potpori njihovog rada i razvoja te njihove promocije (Alfirević et al., 2013).

Pitanja za istraživanje i ponavljanje:

1. Što je volonterizam?
2. Tko su volonteri?
3. Koji je prepoznatljiv znak volontera?
4. Koji su najčešći simboli koji prikazuju volonterizam?
5. Navedi poznate volonterske akcije?
6. Koji su ključni razlozi za uključivanje u volonterski rad?
7. Zašto volontiraju ljudi u biznisu?
8. Koje su zapreke za volontiranje?
9. Koja je važnost volontera u neprofitnim organizacijama?

10. Istraži u tvojoj okolini gdje postoje mogućnosti za volontiranje i po mogućnosti uključi se u onu koja ti najviše odgovara

8. UPRAVLJANJE KARIJEROM

Prema Sikavica et al. (2008, 743) karijera predstavlja sukcesivan slijed poslova, položaja i radnog iskustva tijekom radnog vijeka, a prati promjene u preferencijama, stavovima, ponašanju i iskustvu pojedinca. Dvije su bitne **dimenzije karijere** (Sikavica et al., 2008, 743):

- **subjektivna** – promjena stavova, interesa, motivacije i sl.
- **objektivna** – promjena položaja, radnog mjesta i poslova koje pojedinac obavlja tokom radnog vijeka

Razvoj karijere predstavlja niz povezanih i usklađenih, individualnih i organizacijskih aktivnosti u kojima pojedinac i poduzeće sudjeluju kao ravnopravni partneri u izgrađivanju karijere pojedinca (Sikavica et al., 2008, 743).

Razvoj karijere razlikuje se od upravljanja karijerom. Kod upravljanja karijerom glavnu ulogu ima organizacija koja odabire, ocjenjuje, razmješta i razvija zaposlenike kako bi si stvorila kvalitetan portfolio radnika koji će zadovoljiti buduće potrebe poduzeća (Sikavica et al., 2008, 743).

Planiranje karijere može biti individualno ili organizacijsko. Individualno planiranje karijere proces je kojim svaki zaposlenik planira ciljeve osobne karijere. Organizacijsko planiranje karijere odnosi se na postupke menadžmenta kojima se definiraju ciljevi karijere za zaposlenike.

Kod planiranja karijere vrlo je bitno uskladiti individualne aspiracije i potreba sa potrebama i mogućnostima organizacije.

Vrlo važnu ulogu u razvoju individualne karijere imaju menadžeri. Oni su ključna poveznica između potreba pojedinaca i mogućnosti organizacije (Sikavica et al., 2008, 745).

U tom procesu razvoja karijere menadžer je:

- Katalizator i motivator razvoja zaposlenika
- Procjenjivanje i praćenje uspješnosti
- Utvrđivanje sposobnosti i talenta
- Ocjenjivanje realnosti ciljeva i razvojnih potreba zaposlenih
- Savjetovanje i podrška u razvoju karijere
- Pružanje informacija o organizacijskim potrebama i mogućnostima razvoja karijere
- Usmjeravanje
- Educiranje
- Usklađivanje individualnih i organizacijskih potreba

Vrlo važnu funkciju u upravljanju karijerom ima i pojedinac kao zaposlenik, te stoga ispred njega stoje mnogi zadaci:

- Utvrđivanje osobnih preferencija, interesa i sposobnosti
- Planiranje života i rada
- Informacije o zanimanjima
- Izbor zanimanja ili Izbor organizacije
- Utvrđivanje opcija razvoja karijere:

- Radne i profesionalne preferencije
- Upoznavanje menadžera s osobnim preferencijama
- Plan aktivnosti za razvoj karijere
- Samousmjeravanje i Razvijanje sposobnosti, znanja i vještina
- Praćenje unutarnjih i vanjskih mogućnosti razvoja karijere

Kod upravljanja karijerom organizacija djeluje kroz svoje funkcije – odjela za ljudske potencijale – funkcije menadžmenta ljudskih potencijala čiji su osnovni zadaci:

- Procjena individualnih potencijala i preferencija
- Usklađivanje individualnih mogućnosti i zahtjeva posla
- Ocjena uspješnosti
- Povezivanje planiranja ljudskih potencijala i razvoja karijere
- Uspostavljanje ljestvice karijere
- Profesionalno usmjeravanje i Obrazovanje i razvoj zaposlenih
- Informacije o mogućnostima razvoja karijere
- Savjetovanje za razvoj karijere
- Praćenje i evaluiranje uspješnosti procesa

Razlika između karijere i posla:

Posao

- Kratkoročna vremenska perspektiva
- Neposredni rezultati
- Određuje ga organizacija
- Situiran unutar sadašnje organizacije
- Zadovoljava organizacijske potrebe
- Ograničen motivacijski sustav

Karijera

- Dugoročna (životna) vremenska perspektiva
- Dugoročni razvoj
- Određuje ju pojedinac (uz podršku organizacije)
- Situirana u profesiju, struku ili djelatnost
- Ujedinjuje individualne i organizacijske potrebe
- Višestruki motivi temeljeni na povećanju smisla i važnosti za pojedinca

Karijera prema Belak (2014, 260):

- Obuhvaća cijeli životni vijek tijekom kojeg čovjek provodi preko pola budnih sati radeći, počinje izborom struke u školi
- Predstavlja plodnu, istraživačku aktivnost koja donosi zadovoljstvo povezuje i ujedinjuje individualne i organizacijske interese i potrebe.
- Pojedinci su sve više odani svojim karijerama, a ne organizacijama
- Individualni ciljevi postaju pokretačkom snagom samo ako su usklađeni sa ciljevima organizacije

- Individualna perspektiva karijere obuhvaća ambicije, interese i sposobnosti pojedinca za profesionalnim napredovanjem
- Organizacijska perspektiva obuhvaća prepoznavanje budućih potreba za određenim kadrovima i u skladu s tim nuđenje razvoja zaposlenih
- Uspješno upravljanje karijerom i njezin razvoj pretpostavlja aktivnu ulogu svakog pojedinca (Sikavica et al., 2008, 746).

Faze razvoja karijere (Belak, 2014, 263):

- **1. Faza - USPOSTAVLJANJE**
 - Primarni odnos: pripravnik
 - Psihološki sadržaj: ovisnost
 - Propitivanje i odmjeravanje vlastitih mogućnosti i ciljeva
 - Uvođenje, orijentacija, učenje
 - Pronalaženje svog pravog puta
 - Stjecanje specijalističkih i praktičnih znanja
 - Uvođenje u posao (najčešće 25.-32.god. života)
 - Organizacija procjenjuje individualne potencijale
 - Organizacija osigurava adekvatnu pripremu i razvoj zaposlenika
- **2. Faza - NAPREDOVANJE**
 - Primarni odnos: kolega
 - Psihološki sadržaj: neovisnost
 - Najdinamičnije i najkreativnije razdoblje
 - Kristaliziraju se životne preferencije, položaj rada i profesionalnog razvoja u strukturi vrijednosti
 - Samopouzdanje, samostalnost u radu, procjena vlastite “tržišne vrijednosti”
 - Zaposlenik očekuje napredovanje, povećanje plaće i višu specijalizaciju
 - Zaposlenik preispituje što je dao a što dobio
 - Zaposlenik prihvaća nove izazove
- **3. Faza - ODRŽAVANJE**
 - Primarni odnos: mentor
 - Psihološki sadržaj: preuzimanje odgovornosti za druge
 - Potvrđena znanja, sposobnosti i doprinos
 - “Kriza karijere” - preispitivanja
 - Organizacija nudi stabilno zaposlenje, veliki obim posla, održavanje postignutog statusa
- **4. Faza - ZRELA KARIJERA**
 - Primarni odnos: sponzor
 - Psihološki sadržaj: pokazivanje moći
 - Održavanje te povlačenje i priprema za mirovinu
 - Prijenos akumuliranog znanja, iskustva i mudrosti

PITANJA ZA PONAVLJANJE:

1. Razlika između karijere i posla
2. Kako ti vidiš tu razliku na svojem primjeru?
3. NAVESTI 4 faze razvoja karijere i primarni odnos koji se stječe u svakoj fazi?
4. Objasniti 1. fazu karijere?
5. Objasniti 2. fazu karijere?
6. Objasniti 3. fazu karijere?
7. Objasniti 4. fazu karijere?
8. Razmisliti koje su faze karijere važnije ili kako to vidiš na svojem primjeru?

9. VOĐENJE I DONOŠENJE ODLUKA

9.1. Osnovne značajke vođenja i vodstva

Vođenje se smatra jednom od najbitnijih funkcija menadžmenta. Za razliku od ostalih funkcija, vođenje se može prepoznati i kao jedina prava funkcija menadžmenta s obzirom da se jako teško prenosi na drugu osobu. Vođenje je prema Sikavica et al. (2008, 459) imanentno ljudima te je netko u tome bolji i uspješniji od drugih. Vođenje je jedina funkcija za koju ne postoji jedinstvena organizacijska jedinica u organizaciji.

Kod definiranja vođenja, potrebno je razgraničiti pojmove vođenje i vodstvo.

engl. Leadering – vođenje

engl. Leadership – vodstvo

Vođenje (leadership) je funkcija menadžmenta koja se tiče međuljudskih odnosa, a podrazumijeva **komunikaciju, motiviranje, stilove vođenja te razumijevanje ponašanja i stavova pojedinaca i grupa.**

Voditi znači utjecati na ljude kako bi pridonijeli organizaciji i skupnim ciljevima. Vođenje kao menadžerska funkcija podrazumijeva korištenje utjecaja za motiviranje zaposlenih kako bi se postigli zacrtani ciljevi.

Vođenje je potrebno odvojiti od pojma menadžment. Naime, vođenje predstavlja samo jedan podskup menadžmenta, jednu njegovu sastavnicu. Dok se menadžment bavi svladavanjem složenosti, vođenje se bavi svladavanjem promjena (Sikavica et al., 2008, 463).

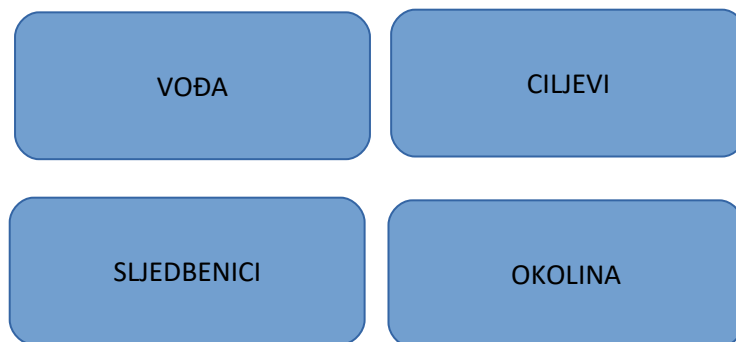
Vođenje je umjetnost utjecanja na ljude. Bit vođenja je u **sljedenju**. Vođenje i sljedenje uzajamno su uvjetovani. Kod vođenja bit je u volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa rekao. Vođenje je sposobnost utjecanja na druge koji izvršavaju neki zadatak. Temelji se na odnosima među ljudima, na pridobivanje članova organizacije. Vođenje je akcija. Moderno vođenje karakteriziraju tri temeljne orijentacije (Sikavica et al., 2008, 459-460):

- Orijehtacija na potrošače
- Orijehtacija na zaposlene
- Orijehtacija na inovacije i promjene

Vodstvo (leadering) predstavlja jedan od segmenata vođenja. Definiira se kao niz aktivnosti usmjerenih na utjecanje ponašanja pojedinca ili cijele grupe kako bi se postigli željeni ciljevi (Buble, 2006, 309).

Prema Buble (2006, 309) vodstvo sadrži 4 ključne varijable: vođu, sljedbenike, ciljeve i okolinu.

Slika 7: Ključne varijable vodstva



Izvor: Buble, 2006, 310.

Prema navedenom, možemo govoriti o vodstvu kada imamo kombinaciju vođe, ljudi koji ga slijede, stabilnu ili turbulentnu okolinu te ciljeve koji se žele ostvariti. Ove varijable utječu na uspješnost ili neuspješnost vodstva u konkretnoj situaciji.

Pronalaženje i održavanje ravnoteže između sve 4 varijable osnovna je zadaća vodstva, te se po tome prepoznaje dobar i kvalitetan vođa.

Prema Belak (2014) vodstvo se može definirati kao sposobnost na koji menadžeri utječu na zaposlene da ostvare svoje ciljeve. Vodstvo predstavlja interakciju između dva ili više članova grupe te često uključuje strukturiranje ili restrukturiranje situacije, percepcije i očekivanja članova. Vođa inspirira druge da slijede njegovu viziju.

9.2. Vođa i njegova obilježja

Prema Belak (2014, 280) vođenje se realizira kroz vodstvo. Prema tome može se zaključiti da se vodstvo kao funkcija ne odnosi samo na vođe nego i na menadžere. U većini organizacija vođe su većinom menadžeri, no svi menadžeri nisu uvijek vođe.

Menadžeri rade stvari na pravi način dok vođe rade prave stvari. U tome je temeljna razlika između menadžera i vođe.

Prema Belak (2014, 280) postoje dvije bitne razlike između vođe i menadžera:

- lideri vode ljude, dok menadžeri upravljaju ljudima
- lideri imaju svoje sljedbenike, a menadžeri podređene

Razlika između menadžera i vođa proizlazi iz zadataka koje obavljaju. Tako vođe definiraju viziju organizacije, dok su menadžeri zaduženi za njezino provođenje.

Vođa (leader) = osoba koja utječe na ostale članove grupe, osoba koja pokreće, planira i organizira akciju i izaziva suradnju ostalih (Buble, 2006, 310).

Vođa = usmjeren prema budućnosti – oblikuje viziju i usmjerava članove grupe njezinu ostvarenju (Buble 2006, 310).

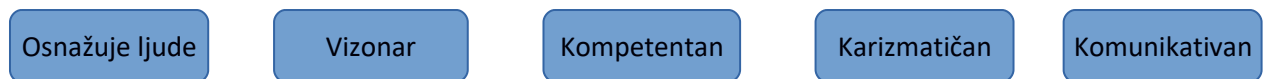
Prema Maxwellu postoji 5 razina vodstva (Belak, 2014, 283):

1. Pozicija – ljudi slijede lidera zato što moraju
2. Dopuštenje – ljudi žele slijediti lidera
3. Proizvodnja – ljudi slijede lidera zbog onoga što čini za organizaciju
4. Razvoj ljudi – ljudi slijede lidera zbog onog što čini za njih
5. Vrhunac – ljudi slijede lidera zbog onog što je i što predstavlja

Mnogo je teoretičara koji se bave vođenjem i vođama te donose razne definicije tih pojmova. Prema tome, postoje i razna tumačenja i shvaćanja najbitnijih karakteristika prema kojima razlikujemo vođe.

Prema Belak (2014, 284) svaki vođa mora imati određene sposobnosti te navodi 5 ključnih sposobnosti dobrog vođe:

Slika 8: Sposobnosti dobrog vođe



Izvor: Belak, 2014, 284.

Buble (2006, 311) pak navodi 5 sposobnosti za koje smatra da su ključne za uspješnog vođu:

- Ovlast – sposobnost vođe da svoju moć podijeli s podređenima njihovim uključivanjem u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti
- Intuicija – pokretanje akcija
- Samorazumijevanje – sagledavanje svojih prednosti i pronalaženje kompenzacija za svoje slabosti
- Vizija – sposobnost vođe da percipira bolju radnu okolinu
- Podudaranje vrijednosti – sposobnost vođe da identificira vrijednost poduzeća i vrijednost pojedinca i njihovo usklađivanje

Sposobnosti vođe ima malen broj ljudi, no ni nisu svi spremni preuzeti ulogu vođe.

Prema navedenim činjenicama, vođe osim što se razlikuju po osobnosti i sposobnostima, razlikuju se i po zadacima i ulogama koje obavljaju.

Funkcije vođe (Buble, 2006, 310):

1. Funkcije vezane za zadatke: strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, evaluator, ekspert, rješavač problema.
2. Kulturne funkcije: misionar, model ponašanja za druge.

3. Simboličke funkcije: vizionar, interpretator, moralni autoritet
4. Političke funkcije: reprezentant
5. Funkcije vezane za međuljudske odnose: trener, arbitar, učitelj, komunikator

U praksi imamo mnogo primjera uspješnih vođe. Neki od njih su: Luka Modrić, Niki Lauda, Walt Disney.

Primjer:

Niki Lauda - trostruki svjetski prvak Formule 1. Film "Utrka života" koji je prikazuje djelić životnog puta ovog velikana samo je dokaz o njegovom utjecaju na svoje **sljedbenike**. Niki je imao zacrtani cilj koji je želio postići - postati najbolji vozač na svijetu. Taj **cilj** je bio pokretač svih njegovih aktivnosti, njegovih odricanja. Jedan je od rijetkih koji je uspio pobijediti zapreke koje su ga našle na tom putu. Odgovorio je na sve zahtjeve turbulentne i promjenjive **okoline** te postigao zacrtane ciljeve. Njegova nit vodilja bila je : "Dobar možeš biti samo u onome što te veseli".

(www.tportal.hr/sport/clanak/niki-lauda-covjek-koji-se-odrekao-bogatog-oca-triput-pobijedio-smrt-i-postao-besmrtna-legenda-formule-1-foto-20180812/print)

9.3. Modeli vodstva

S obzirom na složenost pojma vodstvo i nejasnu distinkciju između pojmova menadžment, vođenje i vodstvo, u teoriji nalazimo na brojne modele vodstva te su često razlike među njim jako male.

Prema Buble (2006, 312-331) modele vodstva možemo svrstati u 3 osnovne grupe:

1. Modeli osobina
2. Bihevioralni modeli
3. Kontingencijski modeli

Modeli osobina

Najstariji model vodstva.

Prošao kroz tri faze:

1. **teorija velikih ljudi** - "vođa se rađa, a ne stvara". Sposobnost vođenja je prirođena i ne može se naučiti ni steći. Najstarija teorija vodstva. Ona opisuje lidere kao mitske ljude, heroje (Belak, 2014, str. 297). Primjeri: Napoleon, Dalaj Lama, Walt Disney

Vođa da bi bio uspješan, mora imati urođene osobine vođe (inteligencija, osobnost, socijalne osobine i dr.) (Buble, 2006, 312).

2. **rani profil osobina** - za vođu izabрати osobu koja ima poželjne osobine ili kvalitete. Pet grupa poželjnih osobina: fizičke osobine, socijalna pozadina, osobne karakteristike, socijalne karakteristike, karakteristike u odnosu prema zadatku (Buble, 2006, 313).

3. **suvremeni profil osobina** – pomoću određenih osobina određuju se pogodne osobe za vođenje. U toj fazi identificirane su 4 zajedničke grupe kompetencija vođe: upravljanje

pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje povjerenjem, upravljanje sobom. Pomoću ovih osobina moguće je utvrditi aspiracije vođe (Buble, 2006, 313).

Osnovni nedostatak modela osobina je u njegovoj koncentraciji na tjelesne i personalne karakteristike vođe (Buble, 2006, 313).

Bihevioralni modeli

Ovi modeli utemeljeni su na istraživanju ponašanja vodstva, a koje rezultira u stilovima vodstva. Bihevioralni modeli nastoje odrediti najbolji stil vođenja koji bi bio efikasan u svim situacijama.

Vodstvo temeljeno na uporabi ovlasti – klasificiraju stilove vodstva ovisno kako vođa koristi svoju ovlast (Sikavica et al., 2008, 484-485):

- Autokratski stil vodstva – sva ovlast koncentrirana je u jednoj osobi. Karakteriziraju ga jednosmjerne veze. Temelji se na ovlastima iz pozicijske moći menadžera (Belak, 2014, 321).
- Demokratski stil vodstva – uključivanje podređenih u proces donošenja odluka, još se naziva participativno-demokratski stil vodstva. Vođe će imati ključnu ulogu u odlučivanju, no u odluke će uključiti i svoje suradnike (Belak, 2014, 321).
- Laissez fair – vođe daju najviše slobode svojim suradnicima. Delegacijski ili slobodni stil vodstva. Tim stilom vođa želi izbjeći moć i odgovornost. Vođa omogućuje grupama da vode autonomne politike, te igra sporednu ulogu (Buble, 2006, 316).

Iz navedenih stilova vodstva i njihove kombinacije proizašli su brojni bihevioralni modeli vodstva od kojih valja istaknuti:

- model autokratsko-demokratsko vodstvo
- likertovi sustavi
- managerial grid
- teorija 3 -D

Model autokratsko-demokratsko vodstvo

Model autokratsko – demokratskog vodstva proizašao je iz teorije x i teorije y koju je postavio Douglas McGregor 1957. god. Predstavlja sintezu autokratskog i demokratskog stila vođenja iz čega su se razvile 2 teorije (Sikavica et al., 2008, 486):

- Teorija x – menadžer vidi podređene kao lijene, nekooperativne i ljude loših navika. Ljudi žele sigurnost i žele da ih netko vodi, ne žele preuzeti odgovornost za odluke. Ljudima rad nije prirodan te ih treba neprestano usmjeravati. Ljude treba prisiljavati na rad, kontrolirati i zastrašivati kaznama kako bi ih se motiviralo za rad.
- Teorija y – menadžeri vide svoje podređene kao one koji žele raditi, koji su marljivi i kooperativni. Menadžeri se prema njima odnose blagonaklono. Ljudi su kreativni te ih nije potrebno konstantno nadzirati i kontrolirati. Prema Buble (2006, 317) u normalnim radnim uvjetima ljudi uče prihvaćati i tražiti odgovornosti.

Likertovi sustavi vodstva

Temelje se na utvrđivanju karakteristika menadžmenta u uspješnim i neuspješnim poduzećima (Buble, 2006, 318-319):

- **Sustav 1 – eksploatatorsko-autoritativan:** menadžer nema povjerenje u podređene. Kontrola i donošenje odluka koncentrirani na samom vrhu hijerarhije. Menadžeri se odnose potpuno autokratski, suradnike se motivira kažnjem i strahom (Sikavica et al, 2008, 488).
- **Sustav 2. – benevolentno autoritativan:** odnos gospodara prema slugama. Ciljeve i odluke donosi vrhovni menadžment. Suradnici donose neke manje važne odluke (Sikavica et al., 2008, 488).
- **Sustav 3 – konzultativan:** menadžer ima djelomično, no ne i potpuno povjerenje u svoje podređene. Pokušavaju se iskoristiti ideje i savjeti podređenih.
- **Sustav 4 – participativan:** menadžment ima potpuno povjerenje u svoje zaposlene. Komunikacija se isprepliće na svim razinama i u svim smjerovima. Podređeni se nagrađuju s obzirom na njihovo sudjelovanje u odlučivanju (Sikavica et al, 2008, 488).

Menadžerska mreža

Ovaj model vodstva razvili su Blake i Mouton kreirajući menadžersku mrežu iz koje proizlazi 5 temeljnih stilova menadžmenta (Buble, 2006, 320):

- **Menadžment lokalnog kluba** - orijentira se na ljude i njihove potrebe čime se stvara pozitivna radna atmosfera
- **Timski menadžment** – orijentacija na zajedničke ciljeve, integraciju i međusobno povjerenje i poštovanje
- **Menadžment organizacijskog čovjeka** – balans između morala i rezultata rada
- **Osiromašeni menadžment** – nezainteresiranost za zaposlene i proizvodnju, održava se status quo. Ulaže se minimalno energije kako bi se održalo postojeće stanje.
- **Autoritet – pokoravanje menadžment** – orijentacija na ostvarivanje maksimalnih ciljeva proizvodnje te orijentacija na vlastite zasluge kako bi se ostvarila dominacija nad drugima.

Teorija 3 – D

Teorija 3-D razvila se iz menadžerske mreže dodavanjem 3. dimenzije – **efikasnost**. Dodavanjem dimenzije efikasnosti dimenziji orijentaciji na zadatke i orijentaciji na ljude htjelo se u obzir uzeti uspješnost vodstva u određenoj situaciji i okolini.

Prema toj teoriji oblikovana je mreža sa 8 osnovnih stilova vodstva i to tako da su 4 osnovna stila vodstva u sredini, četiri manje efikasna stila ispred, a četiri efikasnija u pozadini (Buble, 2006, 321-323).

Kontingencijski modeli

Zasnivaju se na teoriji da se ne može unaprijed reći koji će stil vodstva biti uspješan, već ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj djeluje dotično vodstvo. Temelje se na tezi da uspješnost vodstva rezultira iz specifične interakcije vođe, sljedbenika i situacije u kojoj vodstvo djeluje (Buble, 2006, 324).

Postoji nekoliko kontingencijskih teorija o vodstvu, a najpoznatije su (Buble, 2006, 324-329):

- **Fidlerov model** – tri faktora koja utječu na efikasnost vodstva: odnos vođe i članova grupe (prihvaća ili ne prihvaća grupa vođu), struktura zadataka (da li su zadaci rutinski ili nerutinski) i pozicija moći (formalni autoritet koji vođa ima).
- **Housev model – model put-cilj** – vođa postavlja putove kojima podređeni mogu postići satisfakciju poslom i visoke performanse.
- **Vroom-Yettonov model odluka** – situacijske varijable u interakciji s osobnim atributima rezultiraju ponašanjem vođe koje može utjecati na efikasnost. Pretpostavlja da ni jedan stil vodstva nije najbolji, već svaki treba biti primjeren određenoj situaciji.

S obzirom na kontinuirane promjene u menadžmentu, organizacijskoj strukturi poduzeća, tako se stalno razvijaju i novi pristupi vodstvu, te se postojeći kombiniraju i mijenjaju ovisno o situaciji.

9.4. Motivacija za rad kao sastavnica modernog menadžmenta

Motivacija

Prema Belak (2014, 399) motivacija je neobična sila koja progona ljude da nešto rade svojom voljom i željom. Motivacija i menadžment su dva usko povezana pojma, te se ona odnosi na proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja osobnih ciljeva i ciljeva organizacije (Sikavica et al, 2008, 532).

Motivacija se može usporediti s gravitacijom – ne možemo je vidjeti ne osjetiti, međutim možemo vidjeti njezine učinke. Motivacija pokreće nekog da radi nešto jer on to želi (Belak, 2014, 400). Postoji mnogo motiva koje ljude mogu natjerati na rad. Upravo brojnost tih motiva dovodi do mnogo različitih teorija i vrsta motivacije.

Tako motivaciju prema svom izvoru možemo podijeliti na (Belak, 2014, 400):

- **Intrizičnu** (unutarnju) – sve što neku osobu iznutra navodi na određenu aktivnost te određuje njezin smjer, intenzitet i trajanje. Vrlo je izražena kod kreativnih poslova.
- **Ekstrizičnu** (vanjsku) - sve što neku osobu izvana navodi na određenu aktivnost te određuje njezin smjer, intenzitet i trajanje. Najčešće su to nekakve nagrade i sl.

Faktori koji utječu na motivaciju (Sikavica et al. (2008, 533); Buble (2006, 337)):

- Individualne osobine – vrijednosti, stavovi, interesi koje imaju pojedinci, razlikuju se od osobe do osobe, percepcije, očekivanja, potrebe, aspiracije, preferencije, demografske i socijalne osobine. Menadžment ih mora razumjeti, kako bi poticao one koje pridonose ostvarenju ciljeva poduzeća.
- Karakteristike posla koji pojedinac obavlja – vještine, raznolikost, zanimljivosti, autonomija, povratne informacije o rezultatima, određeni atributi posla. Menadžment mora uskladiti individualne karakteristike sa karakteristikama posla.

- Karakteristike organizacije – pravila i procedure, personalna politika, suradnici, menadžeri, politika nagrađivanja, organizacijska kultura i klima. Svi ti instrumenti moraju biti koncipirani da zadržavaju postojeće i privlače nove zaposlene.
- Šira društvena okolina

Svi navedeni faktori djeluju preko pojedinca tako da utječu na njegove potrebe, vrijednosti i percepcije.

Teorije motivacije

Postoje brojne teorije motivacije koje objašnjavaju sam pojam motivacije. Postoje dvije glavne skupine teorija motivacije:

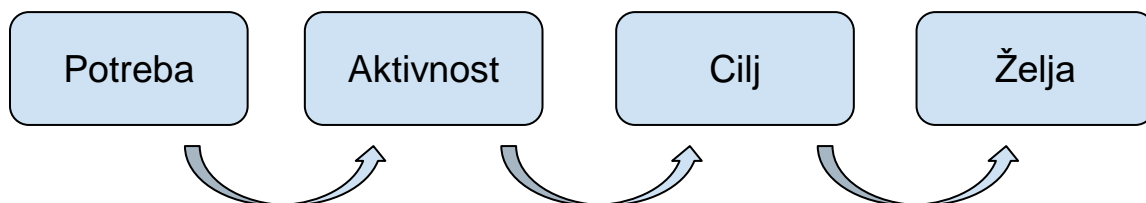
- sadržajne teorije motivacije
- procesne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije

Orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje ljudi. Spomenute teorije motivacije poseban naglasak stavljaju na potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Teorije te skupine nastoje objasniti zašto ljudi neke faktore žele, a neke izbjegavaju (Buble, 2006, 338).

Proces motivacije prema sadržajnim teorijama može se prikazati na sljedeći način:

Slika 9: Proces motivacije



Izvor: Sikavica et al., 2008, 534.

Od sadržajnih teorija motivacije najvažnije su (Sikavica et al. (2008, 534-550); Buble (2006, 338-344)):

Teorija hijerarhija potreba - Maslowljeva teorija. Najviše je utjecala na razvoj ostalih teorija motivacije i razumijevanje same motivacije. Riječ je o najjednostavnijoj i najpopularnijoj teoriji motivacije. Model razrađuje pet razina ljudskih potreba:

1. **Fiziološke potrebe** (hrana, voda, kisik, odjeća, stan)
2. **Potreba za sigurnošću** (fizička i psihološka sigurnost, zaštita od vanjske opasnosti, stalnost zaposlenja, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje, zaštita integriteta i slično)
3. **Potrebe za pripadanjem** (organizaciji, društvu, naciji i religiji, ljubav i prijateljstvo u društvu)

4. **Potreba za poštovanjem i statusom** (od strane drugih i samopoštovanjem, reputacija, prestiž, status, moć, priznanje)
5. **Potrebe za samopotvrđivanjem** (osobni razvoj, samoostvarenje i realizacija sličnog potencijala).

Pojedinci se ne mogu pomaknuti na sljedeći viši nivo dok sve potrebe na trenutnom nižem nivou nisu zadovoljene. Kako se pojedina potreba zadovolji, sljedeća potreba postaje dominantnom potrebom. Pomak preko nivoa potreba moguć je jedino prema navedenoj hijerarhiji. Ova teorija upućuje na važnost potreba koje ljudi žele zadovoljavati u radu. Ukazuje važnost samoaktualizacije te na različita sredstva koje menadžerima stoje na raspolaganju u zadovoljavanju različitih potreba (Sikavica et al., 2008, 537).

Teorija trostupanske hijerarhije – javlja se kao odgovor na Maslowljevju teoriju hijerarhije potreba. Bazira se na 3 osnovne grupe potreba (Sikavica et al., 2008, 539):

1. egzistencijalne potrebe - zadovoljavaju se plaćom i drugim kompenzacijama. Uključuje materijalne i fiziološke potrebe. Pojedinac ima određenu percepciju zadovoljenja koju smatra dovoljnom, a ona je uvjetovana individualno i društveno.
2. potrebe povezanosti - ostvaruju se interpersonalnim odnosima. Uključuju sve one faktore vezane uz odnose s relevantnim osobama za pojedinca.
3. potrebe rasta i razvoja - odnose se na stvaralačko djelovanje pojedinca. Sve potrebe koje su u osnovi kreativnih i produktivnih djelovanja pojedinca na sebe i okolinu. Rezultat zadovoljenja tih potreba je osjećaj cjelovitosti i punoće čovjeka. Potrebe rasta se razvijaju i intenziviraju njihovim zadovoljavanjem.

Temelj teorije trostupanske hijerarhije je dvosmjerna veza između potreba (Buble, 2006, 341). Ona u konačnici upozorava menadžere na odgovornost i mogućnost djelovanja na ponašanje ljudi i razvoj.

Teorija motivacije postignuća – glavni fokus je stavljen na motivaciju za rad te ističe ljudsku potrebu za postignućem. Ova teorija više je usmjerena na motivaciju menadžera. U cijelosti je orijentirana na intrinzičnu motivaciju. Potreba za postignućem definira se kao individualna predispozicija da se teži k uspjehu (Sikavica et al., 2008, 541).

Iako se ovaj model temelji prvenstveno na motivu postignuća, njemu se često nadodaju i dvije varijable – potreba za moći i afilijativna potreba (Buble, 2006, 342). Prema Sikavica et al. (2008, 543) potreba za moći manifestira se kao želja za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Afilijativni motiv odnosi se na težnju čovjeka za društvom i pomaganjem drugima. U konačnici ova teorija upozorava na važnost motiva postignuća, procesa socijalizacije u društvu u razvoju individualnih vrijednosti, preferencija i stavova.

Teorija X i Y - Temelji se na različitom tumačenju o značenju ljudskih resursa u poduzeću. Dva različita pogleda na zaposlene

- Teorija X (negativna) - Zaposleni žele da rade što je manje moguće tako da ih menadžeri moraju kontrolirati. Zaposleni imaju malo ambicija i ne vole odgovornost. Opiru se promjenama.

- Teorija Y (pozitivna) - Zaposlenima nije u prirodi da odbijaju posao. Zaposleni mogu biti kreativni u rješavanju problema i postizanju ciljeva organizacije. Spremni su da prihvate i traže odgovornost te imaju potencijal za razvoj.

Teorija dva faktora – Prema Sikavica et al. (2008, 544) dvije su temeljne pretpostavke tog modela:

- zadovoljstvo i nezadovoljstvo su dva odvojena kontinuuma povezana različitim faktorima
- diferenciraju se dvije različite kategorije motivacijskih faktora

Prema navedenom, ova teorija temelji se na klasifikaciji faktora za rad (Buble, 2006, 343):

- Faktori za potrebe nižeg stupnja – **higijenici ili ekstrinzični faktori**- otklanjaju i sprječavaju nezadovoljstvo radom i povezani su sa situacijom u kojoj čovjek djeluje. Često se označavaju kao faktori održavanja. Ti faktori ne potiču na veći rad, već sprečavaju nezadovoljstvo (Sikavica et al., 2008, 545)

Higijenici: plaća, uvjeti rada, politike i procedure u organizaciji, sigurnost posla, odnos s nadređenima, odnos s kolegama, beneficije

- Faktori za potrebe višeg stupnja – **motivatori ili intrinzični faktori**- vode većem zadovoljstvu radom i većem radnom angažmanu. Vezani su za posao koji čovjek obavlja.

Motivatori: postignuće, priznanje, razvoj, odgovornost, napredovanje, razvoj i učenje, interno priznanje.

Osnova za klasifikaciju faktora je mjerenje zadovoljstva poslom.

Teorija motivacije uloga – ovu teoriju je razvio John Miner na temelju stajališta da ponašanje menadžera treba objašnjavati različitom motivacijskom strukturom od kojih svaka odgovara specifičnom organizacijskom i profesionalnom kontekstu (Sikavica et al., 2008, 546). Potrebe se promatraju s aspekta različitih tipova poslova. Teorija prepoznaje 3 ključne uloge (Buble, 2006, 345):

- poduzetnik (potreba za postignućem, potreba feedbacka, potreba za inovacijama...),
- menadžer (potreba za natjecanjem, za moći, za afirmacijom, pozitivan stav prema autoritetu...) i
- stručnjak (potreba za učenjem, za autonomijom, potreba za statusom...).

Ova teorija bila je važna u prikazivanju motivacija za menadžersku karijeru. Ona prikazuje strategije motiviranja za ljude koji imaju različite uloge u organizaciji (Sikavica et al., 2008, 550).

Procesne teorije motivacije - Prema Buble (2006, 345-346) procesne teorije motivacije u analizu radne motivacije uključuju očekivanja, vrijednosti, percepcije i njihovu interakciju. One naglašavaju očekivanja ljudi da će njihovo ostvarivanje zadanih ciljeva rezultirati određenim željenim efektima, te se često nazivaju i teorijama očekivanja.

Najvažnije procesne teorije motivacije su:

Vroomov kognitivni model motivacije – polazi od činjenice da čovjek u svakoj situaciji provodi racionalni izbor između različitih alternativa ponašanja. Uključuju koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti (Sikavica et al., 2008, 550). Razrađen je za situacije radnog ponašanja te se često i naziva „model radnog izvršenja“ (Buble, 2006, 346). Motivacija se definira kao proces koji usmjerava izbore osoba između alternativnih oblika racionalne aktivnosti.

Porter – Lawlerov model očekivanja – uključuje faktor sposobnosti, karakteristike pojedinca, percepciju zadatka i zadovoljstvo.

Lawlerov model očekivanja - naglasak je na utvrđivanju faktora koji određuju individualna očekivanja.

Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni – odnos pojedinca i organizacije gleda se kroz odnos razmjene. S jedne strane zaposlenik ulaže svoje znanje, vrijeme i sl., a s druge strane dobiva za to kompenzaciju.

9.5. Odlučivanje

Odlučivanje je kreativan proces te se smatra osnovom planiranja. Rezultat procesa odlučivanja je odluka. Proces odlučivanja zapravo završava donošenjem odluke, tj. izborom između više mogućnosti.

Prema Buble (2006, 143) odluka je smjer, putokaz djelovanja za provoditelja odluke. U teoriji postoje brojne klasifikacije odluka. Tako odluke možemo klasificirati prema tipu problema koji se nastoji riješiti odlučivanjem: rutinske, adaptivne i inovativne odluke (Buble, 2006, 144). Kako bi se uopće započeo proces odlučivanja, potrebno je postojanje određenih preduvjeta (Buble, 2006, 144):

- nesklad između cilja i stanja
- svijest o postojanju nesklada
- motiviranost na rješavanje problema
- raspolaganje potrebnim resursima za rješavanje problema

Odlučivanje kao proces prolazi kroz nekoliko faza (Buble, 2006, 155):

1. generiranje alternativnih rješenja - koriste se brojne tehnike kako bi se potaklo kreativno razmišljanje. Najčešće korištena tehnika je brainstorming.
2. evaluiranje alternativnih rješenja - mjerenje doprinosa ostvarivanju ciljeva. Evaluacija se provodi na temelju mjerljivih numeričkih izraza i preko kvalitativnih izraza. U tu svrhu najčešće se koristi metoda marginalne analize te cost-effectiveness analiza.
3. selekcija alternativnog rješenja - razlikujemo 3 vrste rješenja: zadovoljavajuće, optimalno i idealno. Tri su osnovna pristupa u izboru alternativnih rješenja: iskustveni, eksperimentalni i istraživački.

Odlučivanje može biti na individualnoj i grupnoj razini. Sve češće menadžeri koriste grupno odlučivanje, te u sam proces donošenja odluka uključuju sve više ljudi. Prema Buble (2006, 156) grupno odlučivanje ima svoje prednosti i nedostatke:

- ❖ Prednosti - bolja raspoloživost informacija, mogućnost generiranja više prihvatljivih rješenja, reduciranje neizvjesnosti, kvalitetnije odluke..
- ❖ Nedostaci - duži i skuplji proces odlučivanja, manjak odgovornosti za odluke, kompromisno rješenje, grupni sukobi...

U praksi se koriste brojne tehnike donošenja odluka. Neke od najpopularnijih tehnika su (Buble, 2006, 160-167):

- ❖ pravila i standardne procedure - najjednostavnija tehnika. Koristi se za donošenje jednostavnih, programiranih odluka. Pod pravila se podrazumijeva statut, pravilnici, poslovници i odluke. Standardne procedure - organizacijski propisi kojima se regulira obavljanje nekih zadatak u poduzeću.
- ❖ umjetna inteligencija - sposobnost programiranja računalnih sustava da unaprijed oblikuju funkcije koje asociraju na ljudsku inteligenciju.
- ❖ analiza točke pokrića - prikazuje odnos između obujma proizvodnje, prihoda, troškova i profita.
- ❖ matrica plaćanja - prikazuje posljedice izbora neke alternative. Koristi se u slučajevima visokog rizika.
- ❖ stablo odlučivanja - temelji se na odnosima između strategije i stanja.
- ❖ Osborneov model kreativnosti - koristi se za donošenje inovativnih odluka. Potiče kreativnost, suradnju i grupno odlučivanje. Sastoji se od 3 osnovne faze: istraživanje problema, otkrivanje ideja i traženja rješenja.

Ljudi svakodnevno donose odluke. Neke su rutinske, standardne, a neke nove, rizičnije i fleksibilnije. Svaka odluka u sebi sadrži određeni stupanj rizika. Neke naizgled jednostavne odluke mogu imati ozbiljne i bitne posljedice. Većina odluka donosi se na temelju iskustva koje se stječe donošenjem dobrih i pogrešnih odluka. Kako bi se u poslovnom odlučivanju smanjio broj loših odluka potrebno je obratiti pažnju na zamke kod donošenja odluka.

Prema Begičević Ređep, Hunjak i Hernaus (2015, 6) zamke u odlučivanju najčešće su posljedica rizika, nesigurnosti, manjka vremena i informacija. Prema istom autoru, najčešće zamke u poslovnom odlučivanju su (Begičević Ređep, Hunjak i Hernaus, 2015, 7-19):

- zamka sidrenja - prvo rješenje, prve informacije ostaju usidrene u umu donositelja odluke te im se pridaje najviše pažnje. Prvo zadovoljavajuće rješenje bira se kao najbolje. Donositelj odluke sve uspoređuje sa prvim ponuđenim rješenjem. Da bi se ona izbjegla donositelj odluka mora biti svjestan opasnosti njezine pojave te je nastojati izbjeći. Potrebno je problem sagledati iz različitih perspektiva, biti otvorenog uma, najprije samostalno razmisliti o problemu, te se tek nakon toga savjetovati sa kolegama.
- zamka prethodnih odluka - kada se novim odlukama opravdavaju odluke iz prošlosti. Još se naziva zamka nataloženih troškova. Dešava se kada donositelj odluka ne želi

prihvatiti pogrešno donesene odluke u prošlosti, tj. priznati da je pogriješio. Da bi se zamka izbjegla potrebno je napraviti analizu prethodnih odluka, poslušati primjedbe i savjete suradnika, otkriti razlog pogrešaka u prošlosti te se donositelj odluka ne smije bojati neuspjeha.

- zamka status-quo - kada se donositelji odluka boje preuzimanja rizika u uvjetima nesigurnosti zbog čega često ne poduzimaju akcije, tj. ne odlučuju se za promjene. Status-quo je izraženiji ako donositelj odluke može birati između što više različitih inačica odluke. Ona se može izbjeći ako donositelj odluke ne razmišlja o statusu-quo kao jedinom rješenju, kada se status-quo gleda kroz ciljeve rješavanja problema odlučivanja, te iz perspektive sadašnjosti i budućnosti, te definiranjem više inačica koje su kvalitetnije od statusa-quo.
- zamka potvrđivanja - kada uvažavamo samo one informacije koje idu u prilog našoj odluci, a ignoriramo one koje joj kontriraju. Znači veća pažnja posvećuje se podupirajućim informacijama, a jako mala pažnja konfliktnim informacijama. Zamka potvrđivanja može se izbjeći ako donositelj odluka traži pomoć u komentiranju njegove odluke te ako se svaka odluka detaljno ispita i testira.
- zamka formuliranja - temelji se na pogrešnom formuliranju problema. Vrlo često dovodi do promašene odluke. Zamka formuliranja može se izbjeći ako problem preformuliramo, te njegovo formuliranje bude neutralno. Također je bitno da se u procesu odlučivanja omogući promjena razmišljanja.
- zamka procjene i predviđanja - kada se u uvjetima nesigurnosti donose rizične procjene. Preveliko samopouzdanje menadžera često zna dovesti do pogrešnih procjena te samim time i do loših odluka. Ona se može izbjeći ako se koristi analitički pristup u predviđanjima, uključivanjem suradnika, preispitivanjem pretpostavki.

9.6. Konflikti i komuniciranje

Konflikti su čest slučaj u organizacijama svih veličina i svih vrsta. U početku menadžmenta, konflikt se stavljao u negativan kontekst, dok s vremenom, konflikt je u nekim situacijama postao i poželjan. Organizacijski konflikt može biti između pojedinca, grupe, radne jedinice, odjela. Razvojem menadžmenta i konflikt je dobio posebnu ulogu u istraživanju, te se ustalio u poslovnoj praksi pod nazivom Conflict Management. Konflikt je sastavni dio organizacijskog života i neizbježan i koristan u djelotvornim organizacijama.

Postoje 4 grupe uzroka konflikata u poduzeću (Buble, 2011, 190):

- razlike u ciljevima - ciljevi se razlikuju kako među ljudima, tako i odjelima i organizacijskim razinama
- međuovisnost - kada obavljanje zadatka jednog zaposlenika ovisi o izvršenju zadatka drugog zaposlenika
- razlike u percepcijama
- rastuća potreba za specijalistima

Vrlo je važno da menadžeri prepoznaju, identificiraju konflikt na samom početku te se prepozna njegov uzrok i vrsta.

Conflict management zadužen je za upravljanje konfliktima u poduzeću. Tehnike Conflict managementa mogu se svrstati u dvije grupe (Buble, 2006, 369):

- tehnike rješavanja intergrupnih konflikata
- tehnike simuliranja intergrupnih konflikata

Ono što je najbitnije kada govorimo o menadžmentu i konfliktima je kvalitetno upravljanje konfliktima.

Dobro upravljani konflikti dovode do:

- ❖ **kreativnosti**
- ❖ **inovativnosti**
- ❖ **poboljšanja**

Loše upravljani konflikti dovode do:

- ❖ **destrukcije**
- ❖ **poniženja**
- ❖ **kontraproduktivnog ponašanja**

U procesu prepoznavanja i rješavanja konflikata veliku ulogu ima komunikacija te ona uvelike pridonosi kvalitetnom upravljanju konfliktima.

Komuniciranje - prijenos informacije među osobama. Komuniciranje je svakodnevna pojava kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu. Komuniciranje je izrazito važno upravo za menadžere jer sve njegove aktivnosti uključuju komuniciranje. Kada govorimo o komuniciranju važno je napomenuti kako je upravo komunikacija bitan faktor odnosa s ljudima, tj. komunikacija povezuje ljude u organizacijama. Kako bi bila uspješna, komunikacija mora biti efikasna i efektivna.

Efikasna komunikacija = troši manje vremena i resursa

Efektivna komunikacija = primljena informacija je identična ili vrlo slična odaslanoj

Komunikacija je proces. Prema Buble (2006, 370) komunikacijski proces nastaje uvijek kad imamo emitera s jedne strane i receptora s druge strane. On započinje kada jedna strana želi prenijeti informaciju drugoj strani. Proces komunikacije čini pet elemenata i pet procesa. Elementi komunikacijskog procesa su (Sikavica et al., 2008, 575):

- pošiljatelj
- primatelj
- poruka
- kanal komuniciranja
- barijere komuniciranja

Procesi komuniciranja su (Sikavica et al., 2008, 575):

- kodiranje - uobličavanje informacije u riječi, slike, geste, simbole..
- odašiljanje - koriste se različiti mediji komuniciranja: telefoni, elektronička pošta, pisma, sastanci, izvještaji...
- primanje i dekodiranje - poruka se pretvara u informacije
- povratna veza

Postoje brojne vrste komunikacija. Kada govorimo o poslovnim komunikacijama, njih možemo podijeliti prema nekoliko kriterija (Sikavica et al., 2008, 577-584):

- kanali komuniciranja - usmene komunikacije i pisane. Usmene komunikacije osim izražavanja riječima odnose se i na neverbalnu komunikaciju. Menadžeri posebice moraju biti svjesni postojanja i važnosti neverbalne komunikacije. Pisane komunikacije su komunikacije uporabom pisanih riječi. Menadžeri danas sve više koriste pisanu elektroničku komunikaciju.
- smjer komunikacija u organizacijama - vertikalne, horizontalne i dijagonalne. Horizontalne komunikacije su komunikacije na istoj horizontalnoj razini, unutar iste ili različitih organizacijskih jedinica. Dijagonalna komunikacija je kada zaposlenik komunicira sa zaposlenikom iz drugog odjela i druge organizacijske razine. Vertikalne komunikacije su komunikacije između podređenih i nadređenih u organizaciji.
- formalnost komunikacija u organizacijama - formalne i neformalne komunikacije. Formalne komunikacije su one koje su usko vezane uz ostvarivanje ciljeva organizacije. Njih karakterizira standardizirano i ujednačeno komuniciranje u određenim stvarima na točno određeni način (Buble, 2006, 375). Neformalne komunikacije su one koje se šire cijelom organizacijom i slijede privatne odnose među zaposlenicima.
- struktura komunikacija - struktura putem koje članovi grupa komuniciraju. Razlikujemo 5 osnovnih vrsta struktura: struktura kotača, struktura slova y, struktura lanca, struktura kruga i struktura zvijezde. Kod strukture kotača sve informacije šalje i prima jedna osoba. Kod strukture slova y, u središtu su dvije osobe te one šalju i primaju sve informacije. Struktura lanca omogućuje ravnomjerniji protok informacija jer komunikacija slijedi formalni lanac naređivanja. Struktura kruga omogućuje da informacije kolaju ravnomjernije te u toj strukturi svaka osoba komunicira s dvije osobe. Struktura zvijezde je najdecentraliziranija struktura koja omogućuje slobodna protok informacija među svim članovima komunikacijske strukture.

Kada govorimo o poslovnom komuniciranju bitno je obratiti pažnju na prepreke u komuniciranju. One mogu biti na razini organizacije i na razini pojedinca. Prepreke na razini organizacije proizlaze iz organizacijskog konteksta u kojem se komunicira. Prepreke na razini pojedinca su posljedica individualnih karakteristika i ponašanja pojedinaca u situacijama u kojima se nalaze.

Prema Buble (2006, 373) da bi komunikacija bila uspješna i djelotvorna, informacije moraju biti istinite, pravodobne, dovoljne, jednostavne i formalizirane.

Pitanja za ponavljanje:

1. *Značajke vodstva i vođe? Ključne varijable vođenja?*
2. *Modeli vodstva? Objasniti jedan model vođenja?*
3. *Motivacija u vođenju kao sastavnica menadžmenta? Kako motivirati druge?*
4. *Što utječe na motivaciju? Poznate teorije motivacije? Pojasni jednu teoriju?*
5. *Maslovljeva hijerarhija potreba?*
6. *Konflikti i menadžment?*
7. *Pojam odlučivanja?*
8. *Odluke i tipovi odluka?*
9. *Tehnike donošenja odluka?*
10. *Zamke kod donošenja odluka?*
11. *Elementi komunikacijskog procesa?*
12. *Efektivna/efikasna komunikacija?*
13. *Vrste komunikacija?*

10. KONTROLIRANJE

10.1 Definiranje i svrha kontrole

Kontroliranje je jedna od temeljnih funkcija menadžmenta. Kontroliranje kao funkcija, s vremenom dobiva sve veće značenje i važnost, no u nekim situacijama još uvijek se nekad poima u negativnom kontekstu. Uzimajući u obzir kompleksnu i dinamičnu okolinu u kojoj danas poduzeća sve više posluju, kontrola ima ključnu ulogu u ostvarivanju poslovnih ciljeva te je usko povezana s funkcijom planiranja.

Kontroliranje - usporedba crtanog i ostvarenog u svrhu poduzimanja korektivnih akcija. Proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti u organizaciji kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz misiju, viziju, ciljeve, planove i standarde izvršenja (Sikavica et al., 2008, 755).

Sikavica et al. (2008, 757) ističe 4 osnovne svrhe kontrole:

- minimiziranje troškova poslovanja - ukazuju da li su neki troškovi iznad očekivanih i procijenjenih
- prilagodba promjenama u okolini - omogućuje praćenje okoline i brzu prilagodbu novim situacijama
- ograničavanje akumulacije pogrešaka - omogućuje pravodobno uviđanje pogrešaka te njihovo ispravljanje u hodu
- uspješno nošenje s kompleksnošću poslovanja - kontroliranje omogućuje povezivanje svih dijelova organizacije i kontrolu cjelokupnog poslovanja

Brojni autori ističu 5 osnovnih kriterija efektivne kontrole (Buble, 2006, 383):

- povezanost s željenim rezultatima - usredotočenost na aktivnosti koje su ključne za ostvarenje ciljeva organizacije
- objektivnost – očituje se u stupnju nepristranosti provoditelja kontrole kako bi je zaposlenici smatrali pravednom i kvalitetnom za donošenje odluka
- kompleksnost – odnosi se na stupanj obuhvaćenosti kontrolom
- pravodobnost – da bi kontroliranje bilo efikasno mora biti pravodobno
- prihvatljivost - zaposlenici moraju prihvatiti kontrolu kako bi ona bila efikasna

Kontrola da bi bila efektivna, osim navedenih kriterija mora biti i točna, fleksibilna i ekonomična. Te sve značajke morale bi biti zajedničke svim sustavima kontrole, međutim situacijski faktori utječu na dizajniranje sustava kontrole pa se oni međusobno razlikuju. Neki od najbitnijih situacijskih faktora su: veličina organizacije, hijerarhijska razina, stupanj decentralizacije, organizacijska kultura...(Sikavica et al., 2008, 784)

10.2 Proces i vrste kontrole

Razlikujemo 4 etape procesa kontroliranja (Buble, 2006, 383-387):

1. postavljanje standarda – odnosi se na postavljanje ciljne veličine s kojim će se uspoređivati ostvareni učinak. Standardi mogu biti kvalitativni (deskriptivni, programski, ciljni) i kvantitativni (fizički i vrijednosni). U praksi se standardi izvršenja postavljaju za one aktivnosti koje se smatraju ključnima za ostvarenje ciljeva organizacije (Sikavica et al., 2008, 764). Oni moraju biti specifični, konkretni, jasni i mjerljivi te izazovni ali i ostvarivi. Preporučljivo je da se u postavljanje standarda izvršenja uključe svi čiji se rad uz pomoć tih standarda vrednuje.
2. mjerenje performansi – postupak kojim se utvrđuje da li su i u kojoj mjeri ostvareni postavljeni standardi. Mjerenje je lakše ukoliko su standardi izvršenja jasni, specifični i konkretniji. Ključnu ulogu ima prikupljanje i obrada pravodobnih i točnih informacija. Najčešće se koriste 4 izvora informacija: osobna opažanja, statistički izvještaji, usmeni izvještaji i pisani izvještaji (Sikavica et al., 2008, 767).
3. kompariranje performansi sa standardima i ocjena odstupanja – uspoređuju se prikupljeni podaci sa postavljenim standardima. Riječ je o ključnoj fazi u procesu kontrole. Cilj komparacije je utvrditi odstupanja od standarda, veličine tih odstupanja te razloge odstupanja. Odstupanja mogu biti pozitivna i negativna, te se odstupanje može pratiti u dozvoljenim i nedozvoljenim granicama. Na strateškoj razini poduzeća standardi su kompleksniji te je razlog i njihovo odstupanje teže utvrditi. U toj fazi vrlo je bitno utvrditi veličinu i smjer odstupanja, tj. pravilo interpretirati odstupanje. Također, bitno je odrediti granice odstupanja. Ocjena odstupanja i određivanje korektivnih akcija traže od menadžera veliku stručnost (Sikavica et al., 2008, 769).
4. Poduzimanje korektivnih akcija – odnosi se na ispravljanje organizacijskih pogrešaka koje ometaju ostvarivanje zacrtanih ciljeva (Sikavica et al., 2008, 769). Odstupanja od standarda mogu biti pozitivna i negativna. Ukoliko su odstupanja pozitivna preporučuje se dalje poticati rad zaposlenih i njihovo nagrađivanje za kvalitetno obavljanje poslova. Ukoliko su odstupanja negativna, menadžer odlučuje o akcijama koje treba poduzeti. Postoje 3 temeljna pravca (Sikavica et al., 2008, 770):
 - održavanje statusa quo - kada su odstupanja unutar prihvatljivih granica, kada su posljedica opravdanih razloga.
 - ispravljanje devijacija - djelovanje putem obavljanja jedne ili više menadžerskih funkcija
 - promjena standarda - kada je odstupanje posljedica nerealnih standarda (previsoko ili prenisko postavljeni standardi).

Kod poduzimanja korektivnih akcija uvijek je bitno imati na umu da sve promjene u jednom segmentu poslovanja utječu na neki drugi segment ili više njih.

Prema Buble (2006, 388) razlikujemo 2 temeljna sustava kontrole:

- sustav izvanorganizacijske kontrole – dešava se van organizacije, na način da mehanizmi tržišta sami signaliziraju da li se poduzeće dobro snašlo u okolini i u kojoj mjeri ga okolina prihvaća. Tri su opća oblika tržišne kontrole: tržišna cijena dionica, stopa povrata kapitala i transferne cijene.
- sustav organizacijske kontrole – provodi se unutar jedinica za koje se kontrola i vrši i to ponajviše u slučaju kada izvanorganizacijska kontrola nije moguća i provediva. Razlikujemo 2 tipa organizacijske kontrole: birokratska kontrola (pravila i procedure,

budžeti, standardizacija) i kontrola grupe (stvara se unutar grupe formiranjem organizacijskih normi i vrijednosti, članovi grupe sami sebe kontroliraju)

S menadžerskog stajališta, kontrola se ostvaruje na 4 razine (Buble, 2006, 394-400):

1. kontrola na individualnoj razini – kontrola rezultata svakog pojedinca. Razlikujemo primarne i sekundarne zadatke.
2. kontrola na funkcijskoj razini – razina grupa istorodnih ili sličnih poslova. Glavni tipovi kontrole po funkcijama su: kontrola grupe (istraživanje i razvoj), kontrola outputa (operativa, prodaja), kontrola inputa (poslovanje s materijalima), birokratska kontrola (ljudski resursi i računovodstvo)
3. kontrola na divizijskoj razini – kontrola mora biti sposobna za nadzor i vrednovanje interfunkcijskih aktivnosti. Tip kontrole ovisi o tipu strategije.
4. kontrola na korporacijskoj razini – struktura i kontrola moraju osigurati optimalni transfer resursa između divizija, a da je svaka divizija neovisna.

10.3. Metode i tehnike kontrole

Metode kontrole mogu se svrstati u 4 skupine (Buble, 2006, 416-437):

1. **Metode financijske kontrole**
2. **Metode kontrole operacija**
3. **Metode kontrole marketinga**
4. **Metode kontrole ljudskih resursa**

Najvažnije metode financijske kontrole su:

- budžetska kontrola – budžet je plan izražen u numeričkim terminima, te možemo razlikovati budžetsku kontrolu tekućih aktivnosti i budžetsku kontrolu ostvarenih rezultata
- financijski izvještaji – prikaz su financijskog stanja poduzeća. Bilanca i račun dobiti i gubitka koriste se kao sredstva kontrole u poduzeću
- Cash management – sustav upravljanja gotovinom radi boljeg njenog korištenja
- financijski indikatori – pokazatelji koji se računaju iz podataka u financijskim izvještajima. Pokazuju financijsko stanje poduzeća te se mogu uspoređivati sa podacima drugih poduzeća u pripadajućoj grani. 5 su grupa financijskih pokazatelja: pokazatelji profitabilnosti, likvidnosti, financijske poluge, aktivnosti i investiranja
- financijska revizija – neovisna procjena računovodstvenog, financijskog i operativnog sustava poduzeća. Može biti eksterna i interna.

Metode kontrole operacija odnose se na kontrolu procesa transformacije inpute u outpute.

Razlikujemo više vrsta kontrole:

- s obzirom na objekt kontrole – kontrola sirovina i materijala, kontrola operacija, kontrola dijelova, gotovih proizvoda i kontrola opreme, postrojenja i uređaja
- s obzirom na faze izvođenja operacija – ulazna kontrola, međufazna kontrola i završna kontrola
- s obzirom na stupanj obuhvatnosti – totalna i statistička kontrola

Metode kontrole marketinga – kontrola marketinške funkcije u poduzeću. Postoje 4 vrste marketinške kontrole:

- kontrola godišnjeg plana
- kontrola profitabilnosti
- kontrola djelotvornosti
- strateška kontrola

Metode kontrole ljudskih resursa – svrha kontrole je osigurati kvalitetan menadžment ljudskih potencijala. Dvije su metode kontrole:

- procjena performansi (određenje, analiza, razvoj, nagrađivanje)
- analiza ključnih pokazatelja ljudskih resursa (stopa fluktuacije, apsentizma i stopa sustava radne snage)

Zbog promjenjive i turbulentne okoline, organizacije sve više koriste vanjske mehanizme kontrole.

Pitanja za ponavljanje:

1. *Definicija kontrole*
2. *4 osnovne svrhe kontrole*
3. *Kriteriji efektivne kontrole*
4. *Etape procesa kontrole*
5. *Razine kontrole*
6. *4 osnovne skupine metoda kontrole*

LITERATURA

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija Lj., Mihanović, Z., Matković, J., (2013) Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Zagreb, Školska knjiga d.d.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
3. Byars, L.L., Rue, L.W. (1984). Human Resource and Personal
4. Begičević Ređep, N.; Hunjak, T; Hernaus, T. (2015). Zamke u odlučivanju. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike Varaždin
5. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
6. Buble, M. (2009). Menadžment, Split: Ekonomski fakultet
7. Buble, M. (2011). Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P.
8. Buble, M., Goić, S., Pavić, I. (1991.) Osnove stimulativnog plaćanja u poduzeću, Ekonomski fakultet u Splitu
9. Buble, M., Ferišak, V., Knežević, N., Novak, M., Otašević, V., (1997.) Vrednovanje rad i raspodjela osobnih dohodaka, Informator Zagreb
10. Belak V. (2014). Menadžment u teoriji i praksi. Zagreb: BELAK EXCELLENS d.o.o.
11. <http://www.hpb.hr/?hr=znanje-je-mo%C4%87-%28dru%C5%A1tvena-odgovornost%29>
12. Daft, L.R. (1997). Management. Fourth Edition
13. <http://www.ina.hr/default.aspx?id=5633>
14. <http://www.podravka.hr/odgovornost/zaklade>
15. Kotler F. i Lee N. (2009). Corporate social responsibility: *Doing The Most Good For You Company*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
16. Kreitner, R. (1989). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
17. Prijić-Samaržija, S. (2008). “Društvena odgovornost: od etičkih kodeksa do provedbe”. U: *Socijalno odgovorno gospodarstvo* (ur. Bodiroga Vukobrat Nada, Barić Sanja). Zagreb, Tim press.
18. Sikavica et.al. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
19. Tafra-Vlahović, M. (2011). *Održivo poslovanje*. Zaprrešić: Veleučilište Baltazar.
20. Vehovec, M.; Škreblić Kirbiš, I. (2008). “Izbor karijere mladih i društvena odgovornost poslodavca”. U: *Socijalno odgovorno gospodarstvo* (ur. Bodiroga Vukobrat Nada, Barić Sanja). Zagreb, Tim press.
21. <https://www.tportal.hr/sport/clanak/niki-lauda-covjek-koji-se-odrekao-bogatog-oca-triput-pobijedio-smrt-i-postao-besmrtna-legenda-formule-1-foto-20180812/print>

Popis slika i tablica:

Slika 1. Područje etike

Slika 2. SMART tehnika

Slika 3. Prikaz Swot analize

Slika 4. Portfolio ljudskih potencijala

Slika 5. Izazovi menadžmenta kod pribavljanja kandidata

Slika 6. Faktori Selekcije Kandidata

Slika 7. Ključne varijable vodstva

Slika 8. Sposobnosti dobrog vođe

Slika 9. Proces motivacije

Tablica 1. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

Tablica 2. Metode analize posla

Tablica 3. Najčešće zamke za volontiranje