



VISOKA POSLOVNA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA ČAČAK

SKRIPTA

Osnove menadžmenta

Mentor: _____
Profesor: _____

Student: _____
Br.Indeksa: _____

SADRŽAJ:

I. DIO OSNOVE MENADŽMENTA

1. TEMELJNI POJMOVI U MENADŽMENTU	6
1.1. Definiranje menadžmenta	6
1.2. Odnos organizacije i menadžmenta	9
1.3. Funkcije menadžmenta	9
1.4. Odnos menadžerskih funkcija i razina menadžmenta	13
1.5. Menadžerska znanja i vještine	14
1.6. Razine menadžmenta	15
2. POVIJESNI RAZVOJ MISLI O MENADŽMENTU	18
2.1. Različiti pristupi izučavanju menadžmenta	18
2.1.1. Konvencionalni pristupi izučavanju menadžmenta	18
2.1.2. Nekonvencionalni pristupi menadžmentu	21
2.1.3. Suvremeni pristupi menadžmentu	24
3. MENADŽMENT I OKRUŽENJE	27
3.1. Eksterna okolina	27
3.1.1. Opća ili socijalna okolina	27
3.1.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka	29
3.2. Interna okolina	31
3.3. Odnos poduzeća i okoline	31
3.3.1. Djelovanje okoline na poduzeće	32
3.3.2. Odgovor poduzeća na djelovanje okoline	33
4. ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST MENADŽMENTA	35
4.1. Etika i moral	35
4.2. Poslovna etika	36
4.3. Društvena odgovornost	38
4.4. Menadžerska etika u poduzeću i društvena odgovornost	39

II. DIO FUNKCIJA PLANIRANJA

5. MENADŽERSKO PLANIRANJE	42
5.1. Važnost planiranja	42
5.2. Razine planiranja	43
5.4. Koraci u planiranju	45
5.5. Vrijeme planiranja	46
5.6. Odgovornost za planiranje	46
6. VIZIJA, MISIJA I CILJEVI	48
6.1. Vizija poduzeća	48
6.2. Misija poduzeća	49
6.3. Ciljevi poduzeća	50
6.4. Menadžment pomoću ciljeva (MbO)	53
6.4.1. Definiranje ciljeva	53
6.4.2. Analiza ključnih rezultata	54
7. MENADŽERSKO PREDVIĐANJE	57
7.1. Metode predviđanja	58
7.1.1. Metode ekstrapolacije	58
7.1.2. Metode procjene eksperata	60
7.1.3. Metode simulacije	62

8. STRATEŠKO PLANIRANJE.....	64
8.1. Pojam strategije i strategijskog menadžmenta	64
8.2. Razine strategija	64
8.2.1. Korporacijska strategija.....	65
8.2.3. Funkcijska strategija.....	68
8.3. Čimbenici utjecaja na izbor strategije	69
8.3.1. Analiza opće ili socijalne okoline	69
8.3.2. Analiza interne okoline	71
8.3.3. SWOT analiza	73
9. MENADŽERSKO ODLUČIVANJE.....	75
9.1. Priroda donošenja odluka	75
9.2. Modeli donošenja odluka	76
9.3. Proces donošenja odluka	77
9.3.1. Generiranje alternativnih rješenja	77
9.3.2. Ocjenjivanje alternativnih rješenja.....	79
9.3.3. Selekcija alternativnih rješenja.....	80
9.4. Grupno odlučivanje	80
9.5. Tehnike donošenja odluka.....	81
9.5.1. Pravila i standardne procedure	82
9.5.2. Umjetna inteligencija	83
9.5.3. Analiza točke pokrića.....	84
9.5.4. Matrica plaćanja	85
9.5.5. Stablo odlučivanja.....	86
9.5.6. Osborneov model kreativnosti	87
9.6. Sustavi potpore menadžerskom odlučivanju.....	87
9.6.1. DSS.....	88
9.6.2. ESS.....	90
III. DIO FUNKCIJA ORGANIZIRANJA	
10. SUSTAV ORGANIZIRANJA I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE	93
10.1. Projektiranje organizacije.....	93
10.2. Proces organiziranja	94
10.3. Formalna i neformalna organizacija.....	95
10.4. Metode organizacije	97
10.5. Organizacijska struktura poduzeća.....	98
10.5.1. Unutarnji čimbenici organizacijske strukture	98
10.5.2. Vanjski čimbenici organizacijske strukture	100
10.5.3. Elementi organizacijske strukture	100
10.5.4. Vrste organizacijskih struktura.....	101
10.5.5. Klasične organizacijske strukture.....	103
10.5.6. Neoklasične organizacijske strukture.....	108
10.5.7. Suvremene organizacijske strukture.....	111
11. POSLOVNE I PROCESNE FUNKCIJE U PODUZEĆU	117
11.1. Organizacija poslovnih funkcija.....	117
11.1.1. Osnovne poslovne funkcije	118
11.1.2. Izvršne poslovne funkcije.....	119
11.1.3. Međusobni odnosi izvršnih poslovnih funkcija i menadžerskih funkcija	128
11.2. Centri odgovornosti u poduzeću	129
11.3. Organizacija radnog mjesta u poduzeću.....	131
11.3.1. Projektiranje i valorizacija radnog mjesta u poduzeću.....	131

12. PROCES UNAPREĐIVANJA I USKLADIVANJA ORGANIZACIJE.....	133
 IV. DIO FUNKCIJA KADROVIRANJA	
13. KADROVIRANJE	139
13.1. Radni odnosi i sindikalno organiziranje.....	140
13.2. Odnos menadžmenta i sindikata.....	142
14. SUSTAV PRIBAVLJANJA I SELEKCIJE KADROVA.....	144
14.1. Pribavljanje kadrova.....	145
14.2. Selekcija kadrova	146
14.3. Selekcija menadžera.....	148
15. OBRAZOVANJE I RAZVOJ KADROVA	152
15.1. Obrazovanje kadrova.....	152
15.2. Razvoj karijere	156
16. MENADŽERSKI SUSTAV OCJENJIVANJA RADNE USPJEŠNOSTI KADROVA	159
16.1. Metode ocjenjivanja radne uspješnosti	160
16.2. Sustav kompenzacija i nagrada za izvršeni rad.....	162
17. MENADŽERSKO VOĐENJE I PONAŠANJE LJUDI	168
17.1. Ponašanje ljudi u organizaciji	168
18. MOTIVACIJA KAO POTICAJ ZA RAD	173
18.1. Teorijske odrednice pojma motivacije za rad	173
18.2. Faktori motivacije za rad.....	176
18.3. Teorije motivacije za rad.....	178
18.3.1. Sadržajne teorije motivacije	178
18.3.2. Procesne teorije motivacije	182
18.3.3. Teorija pojačanja posla.....	185
18.4. Suvremene strategije motivacije	188
 V. DIO FUNKCIJA VOĐENJA	
19. VODSTVO.....	191
19.1. Modeli vodstva.....	194
19.1.1. Model osobina	195
19.1.2. Bihevioralni modeli.....	195
19.1.3. Kontingencijski modeli	204
20. MEĐULJUDSKI ODNOSI, GRUPE I KONFLIKTI	210
20.1. Međuljudski odnosi	210
20.2. Grupe.....	210
20.3. Organizacijski konflikti.....	216
21. MENADŽERSKO KOMUNICIRANJE.....	218
21.1. Vrste i mediji komunikacija	219
21.2. Komunikacijski modeli i mreže	221
 VI. DIO FUNKCIJA KONTROLIRANJA	
22. MENADŽERSKO KONTROLIRANJE.....	226
22.1. Mjerila poslovne uspješnosti poduzeća kao sustav kontrole.....	229
22.1.1. Mjerila poslovne uspješnosti poduzeća sa stajališta vlasnika	230
22.1.2. Mjerila poslovne uspješnosti poduzeća sa stajališta uprave poduzeća	231
22.1.3. Mjerila poslovne uspješnosti poduzeća sa stajališta ostalih zainteresiranih	233
22.2. Metode i tehnike menadžerske kontrole.....	233
22.2.1. Metode financijske kontrole.....	234
22.2.2. Metode kontrole operacija.....	238

21.2.3. Metode kontrole marketinga	239
Popis korištene literature	242

I. DIO

OSNOVE MENADŽMENTA

1. TEMELJNI POJMOVI U MENADŽMENTU

Prije definiranja pojma menadžmenta nužno je napomenuti da, kada se govori o menadžmentu treba razlikovati tri pojma koja se u tom kontekstu koriste, a to su znanstveni menadžment, znanost menadžmenta i znanost o menadžmentu. Znanstveni menadžment predstavlja pristup menadžmentu koji se temelji na spoznajama F. W. Taylora, o čemu će kasnije u tekstu biti više riječi. Znanost menadžmenta predstavlja primjenu statističkih metoda i metoda operacijskog istraživanja prilikom rješavanja problema i odlučivanja, a razvila se tijekom Drugog svjetskog rata u svrhu donošenja strategijskih i taktičkih vojnih planova. Znanost o menadžmentu se može definirati kao organizirano znanje o menadžmentu, a ubraja se u humanističke znanosti jer se bavi, u najvećoj mjeri, ljudima, njihovim rastom i razvojem, međutim, menadžment se bavi i propisanim akcijama djelovanja, njihovom primjenom i kontrolom ostvarenih rezultata, te stoga jedan broj autora tretira menadžment i kao tehnologiju.

Predmet istraživanja znanosti o menadžmentu je konkretna praksa, odnosno primjena menadžmenta u kojoj se odvijaju različite pojave i procesi. Na taj način definiran predmet znanosti o menadžmentu obuhvaća funkcije menadžmenta, oblike, metode i stilove menadžmenta, efikasnost i efektivnost menadžmenta, stimuliranje menadžmenta i cijeli niz drugih pitanja.

Cilj znanosti o menadžmentu je otkriti zakonitosti koje vladaju pojavama i procesima koji predstavljaju predmet istraživanja menadžmenta, stoga će se u okviru sadržaja kolegija "Osnove menadžmenta" studenti upoznati s temeljnim zakonitostima i principima koje je znanost o menadžmentu već prepoznala i definirala, kako bi ih mogli nadograditi odgovarajućim specijaliziranim menadžerskim znanjima kojima će se baviti kolegiji na višim godinama studija i kako bi ih mogli uspješno primijeniti na svojim menadžerskim radnim mjestima.

1.1. Definiranje menadžmenta

Hrvatska riječ menadžment, kao prevedenica engleske riječi management, se u najširem društvenom smislu, može poistovjetiti s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa, kako bi se postigli određeni ciljevi¹. Menadžment je vrlo složen pojam te ga je moguće promatrati i definirati s različitih aspekata, kao što su menadžment kao poslovni proces, kao nosioci određenih funkcija u poduzeću, menadžment kao vještina, kao znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u poduzeću. Najveći broj autora prihvatio je "procesni" pristup definiranja menadžmenta iz kojeg proizlazi definicija "Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve"².

Međutim, takva opća i polazna definicija nužno traži nadopune koje je moguće svesti na sljedeće:

¹ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 3.

² H. Weihrich i H. Koontz: "Menadžment", 11. izdanje, Mate d.o.o, Zagreb, 1998., str. 4.

- ✚ menadžeri izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja;
- ✚ menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije;
- ✚ odnosi se na menadžere svih organizacijskih razina;
- ✚ cilj svih menadžera je stvoriti višak vrijednosti;
- ✚ upravljanje se bavi proizvodnošću, što pretpostavlja učinkovitost i efikasnost.

Ukoliko se naglasak stavi na vještinu, menadžment je moguće definirati kao vještinu postizanja određenog učinka stvorenog putem drugih osoba³. Prema tom pristupu menadžment je skup osoba koje povezuju ljudske i materijalne resurse, te usmjeravaju operacije kako bi poduzeće ostvarilo ciljeve.

Zaokret u razvoju znanosti o menadžmentu napravio je Peter Drucker koji je definirao menadžment polazeći od ciljeva: "Menadžment je proces rada s drugim ljudima, kojima se ostvaruju organizacijski ciljevi, u promjenjivoj sredini, uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa"⁴. Na taj se način menadžment poistovjećuje s resursom, odnosno znanjima i vještinama, čiji se rezultati prepoznaju na tržištu.

Z. Cerović definira menadžment s aspekta funkcije te tvrdi da je menadžment proces oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika proizvodno-uslužnog procesa u kojem pojedinci, radeći zajedno u poduzeću, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve u izvršavanju funkcija planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja⁵.

Godine 1978. Atchison i Hill su definirali menadžment kao proces donošenja odluka usmjerenih na ostvarivanje ciljeva, pri čemu menadžeri upotrebljavaju svoje vještine u donošenju odluka sa svrhom komuniciranja, utjecanja i vođenja drugih prema postizanju ciljeva.

Iz svih navedenih definicija proizlaze njihove bitne karakteristike:

- ✚ rad s drugima i pomoću drugih;
- ✚ ciljevi poduzeća;
- ✚ efikasnost nasuprot efektivnosti;
- ✚ ograničeni resursi;
- ✚ promjenjiva okolina.

Menadžment ne izvršava neposredno operativne zadatke poslovanja poduzeća već se u tome oslanja na druge zaposlenike koji su nosioci pojedinačnih zadataka. Menadžment osigurava tzv. logističku podršku kako bi se stvorili uvjeti za efektivnu i efikasnu upotrebu drugih u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća što uvijek zahtjeva kolektivnu akciju koja pretpostavlja menadžment. Ciljevi određuju svrhu, smjer i akcije menadžmenta, a ostvarenost ciljeva ukazuje upravo na razinu uspješnosti menadžmenta.

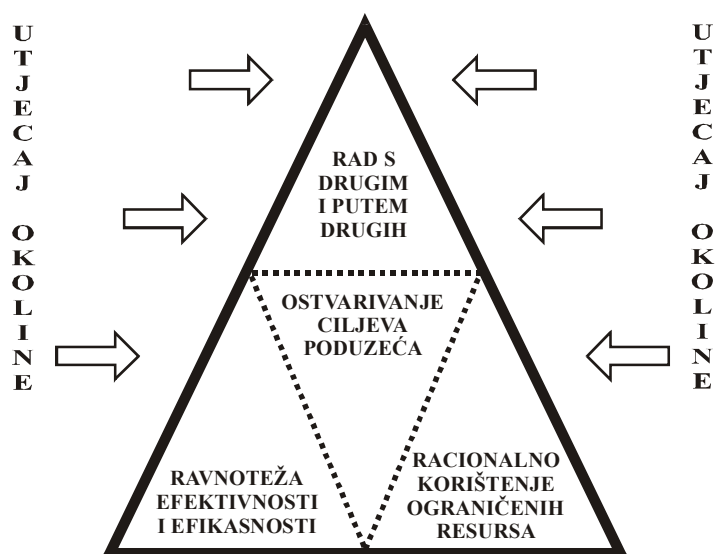
Efikasnost se ovdje shvaća kao odnos uloženog i ostvarenog, dok efektivnost podrazumijeva veličinu profita kojeg je potrebno ostvariti. Za njihovu ravnotežu je odgovoran menadžment.

³ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 4., prema D. Hellriegel & W. J. Jr. Slocum: "Management", 5th edition, Addison Wesley Publishing Company, New York, 1988., str. 6.

⁴ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 4.

⁵ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 7.

Slika 1: Međusoban odnos i povezanost karakteristika definicija menadžmenta



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 5.

Efikasan menadžment reducira troškove, dok efektivan menadžment povećava profit povećavajući produktivnost. Racionalna upotreba resursa uvjetovana je njihovom ograničenošću, ali i visokom cijenom. Efikasnom i efektivnom upotrebom ograničenih resursa menadžment vrši primjenu ekonomike poslovanja.

Promjene u okolini poduzeća su sve brojnije i dinamičnije što uvjetuje složenu, heterogenu, dinamičnu i neizvjesnu okolinu. Takva situacija zahtjeva od menadžmenta predviđanje budućih promjena, pripremanje i prilagođavanje novonastalim uvjetima poslovanja, pri čemu je pozitivnije uvjete “podčiniti” poduzeću, a ne poduzeće uvjetima poslovanja. Menadžment je univerzalan proces koji se odnosi na svaku ljudsku djelatnost, primjenjiv je u svim granama gospodarstva i u svim poduzećima bez obzira na njihovu veličinu, strukturu i razinu, jer svima treba upravljati.

O prirodi menadžerskog posla postoje dva suprotna stajališta⁶:

1. prema prvom stajalištu menadžerski posao je uvijek isti bez obzira na poduzeće, njegovu organizaciju, djelatnost i situaciju – posao menadžera se sastoji od niza uloga i funkcija koje su iste u svim poduzećima;
2. prema drugom stajalištu menadžerski posao se bitno razlikuje od poduzeća do poduzeća zbog razlika u individualnim karakteristikama, situacijskim varijablama i organizacijskom kontekstu.

Oba su stajališta točna jer postoji jako mnogo zajedničkih funkcija i poslova koje okvirno određuju menadžerski posao u bilo kojem poduzeću, ali razlike postoje u:

- stilu vođenja,
- načinu rješavanja problema,
- strukturi klijenata kojima se pružaju usluge odnosno nude proizvodi,

⁶ F. Bahtijarević – Šiber, ured.: “Organizacijska teorija”, Informator, Zagreb, 1991., str. 227.

- ✚ složenosti organizacijske strukture,
- ✚ kvaliteti nosioca pojedinačnih zadataka, njihovom znanju i sposobnostima, te konačno
- ✚ znanju, mogućnostima i sklonostima menadžera.

1.2. Odnos organizacije i menadžmenta

U brojnim gospodarskim, stručnim i znanstvenim radovima, u prošlosti ali i danas, se jednako često koriste pojmovi organizacije, administracije i menadžmenta za označavanje istih procesa, stoga što se svi spomenuti pojmovi izvode i prevode iz šireg konteksta, odnosno engleskog leadership ili vođenje, upravljanje. Ipak je nužno barem donekle razgraničiti pojmove organizacije i menadžmenta, iako je gotovo nemoguće razgraničiti teoriju organizacije od teorije menadžmenta. Za početak, sam pojam organizacije nije jednoznačan već razlikujemo četiri temeljna aspekta pojma organizacije⁷:

- ✚ **univerzalni pojam organizacije** podrazumijeva jedinstvo sređenih međusobno povezanih dijelova (podsustava), među kojima se, kao jedan podsustav, nalazi i menadžment;
- ✚ **institucionalni pojam organizacije** podrazumijeva socijalni entitet ili ciljno usmjeren socijalni sistem (poduzeće), gdje se opet menadžment javlja kao uži pojam od organizacije jer predstavlja segment organizacije;
- ✚ **strukturni pojam organizacije** podrazumijeva strukturu socijalnog sistema, pri čemu svaki socijalni sistem, odnosno poduzeće, ima svoju organizaciju → menadžment se ovdje javlja kao kostur organizacije poduzeća zbog čega se često poistovjećuju organizacijska struktura i struktura menadžmenta;
- ✚ **funkcijski pojam organizacije** podrazumijeva da je organizacija djelatnost oblikovanja, odnosno projektiranja organizacijske strukture poduzeća, te se u ovom kontekstu organiziranje javlja kao jedna od funkcija menadžmenta.

Iz svega proizlazi da je menadžment ključni organizacijski proces poslovanja poduzeća i aktivnost usmjerena realizaciji njegovih ciljeva i zadataka, dok se istovremeno organizacija može promatrati kao instrument i sredstvo menadžmenta. Prema tome, za razlikovanje pojmova organizacije i menadžmenta, najvažnije je u potpunosti razumjeti mogućnost promatranja tog odnosa s različitih aspekata te znati s kojeg ga je aspekta potrebno u svakoj pojedinoj situaciji promatrati.

1.3. Funkcije menadžmenta

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

- ✚ nepotpune određenosti, odnosno definiranosti pojedinih menadžerskih funkcija,

⁷ M. Buble: "Management", Ekonomski fakultet, Split, 1993., str. 5. i 6.

- ✚ nastojanja pojedinih autora da naglase samo najvažnije funkcije, dok drugi teže iscrpnoj analizi svih menadžerskih aktivnosti te
- ✚ nejasnoće u semantičkom poimanju određenih menadžerskih funkcija zbog čega se za iste funkcije često upotrebljavaju različiti ili za različite funkcije isti nazivi.

U skladu s razvojem tehnologije, kroz povijest se razvijala i temeljna gospodarska znanost pa s njom i sve izvedene gospodarske discipline, među kojima i znanost o menadžmentu. Tijekom razvoja znanosti o menadžmentu mijenjali su se pristupi izučavanja menadžmenta, mijenjala su se shvaćanja o ulozi i značenju menadžmenta u poslovanju poduzeća pa su se tako mijenjala i stajališta o definiranju funkcija, odnosno poslova i zadataka koje menadžment izvršava, a što je moguće prikazati na sljedeći način:

Tablica 1: Razvoj pristupa funkcijama menadžmenta

HENRY FAYOL (1920. god.) funkcionalni ili administrativni pristup	PETER DRUCKER (1961. god.) pristup temeljen na ciljevima poslovanja	KREITNER ROBERT (1989.) pristup osam funkcija	G. A. COLE (1990.) POMC pristup	WEIHRICH I KOONTZ (1994. god.) POSLC pristup
• planiranje • organiziranje • naređivanje • koordiniranje • kontroliranje	• postavljanje ciljeva • organiziranje • motiviranje i organiziranje • mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata	• planiranje • organiziranje • odlučivanje • kadrovanje • komuniciranje • motiviranje • vođenje	• planiranje • organiziranje • motiviranje • kontroliranje	• planiranje • organiziranje • kadrovske popunjavanje • vođenje • kontroliranje

Izvor: dorada autora na temelju M. Buble: "Management", Ekonomski fakultet, Split., 2000., str. 11.

Ključne razlike u prikazanim pristupima menadžmentu sastoje se od:

1. različitog stava i odnosa prema ljudima;
2. stava prema formiranju osoblja;
3. stava prema komuniciranju;
4. stava prema motiviranju i naređivanju;
5. stava prema nagrađivanju, mjerenju i ocjenjivanju postignutog rezultata te
6. stava prema kontroli i kontroliranju.

U Fayolovom pristupu menadžmentu ističe se izrazita krutost, što je vidljivo i iz načela menadžmenta koje prepoznaje Fayol:

1. podjela rada
2. autoritet
3. disciplina
4. jedinstvo komande
5. jedinstvo upravljanja
6. podčinjavanje pojedinačnih interesa općima
7. nagrađivanje osoblja
8. centralizacija

9. hijerarhija
10. red
11. pravičnost
12. stabilnost namještenja
13. inicijativa
14. jedinstvo osoblja

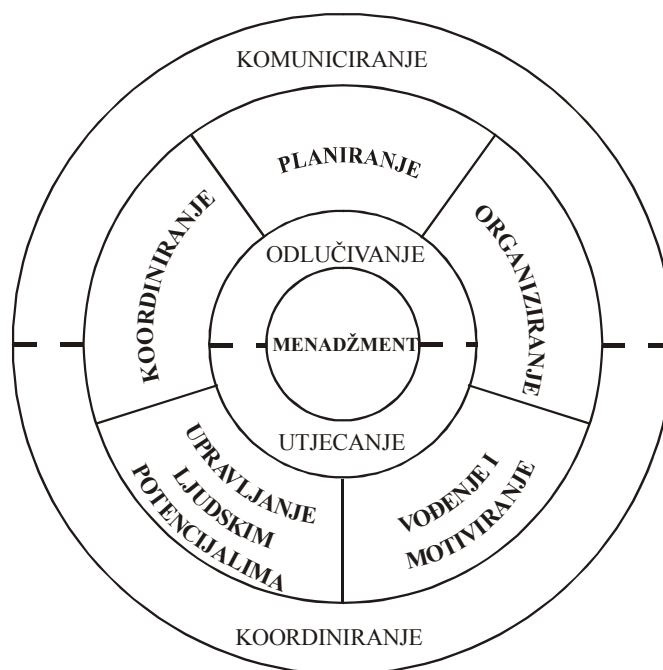
Nazive funkcija menadžmenta Fayol preuzima iz vojne terminologije iz čega je vidljivo da ljude doživljava isključivo kao sredstva za postizanje ciljeva poslovanja bez uvažavanja njihovih individualnosti i ljudskih osobina, a što je u skladu s, u to vrijeme, vladajućim načinom povećanja rezultata poslovanja, odnosno povećanjem produktivnosti rada (norme, rad na traci i sl.).

Već se u Druckerovom pristupu, pola stoljeća kasnije, vidi bitna promjena u pristupu menadžmentu i njegovim funkcijama. Polazna točka svih menadžerskih funkcija su u ovom slučaju postavljeni ciljevi i zadaci poslovanja koji su iskazani kao skup mjerljivih veličina pa se time uvodi kvantitativni aspekt u analizi menadžmenta. Organizacijska struktura je u funkciji postavljenih ciljeva pri čemu se princip naređivanja zamjenjuje principom motiviranja zaposlenika, a ocjenjivanje ostvarenih rezultata postaje temelj razvoja kadrova. U ovom se pristupu mijenja poimanje zaposlenika, oni nisu više strojevi već ljudi s kojima se može i mora komunicirati i koje je potrebno motivirati, a ne im naređivati.

Kreitner donosi najdetaljniju podjelu menadžerskih funkcija pri čemu naglašava funkciju komuniciranja i motiviranja, te obrazlaže kada funkcija odlučivanja proizlazi iz vlasničkog odnosa, a kada iz odnosa znanja i vještina.

Cole teži definiranju menadžmenta kroz što manji broj razumljivih funkcija te izvodi svega četiri funkcije menadžmenta (POMC) dok funkciju kadrovskog popunjavanja ugrađuje u prethodne četiri. Zbog takvog pristupa slijede brojne kritike jer kadrovi nisu naglašeni, a menadžment ne može biti definiran bez ljudskih resursa koji se isprepleću u svim menadžerskim aktivnostima. Rezultat je formiranje POSLC pristupa kojeg izrađuju Weihrich i Koontz, a koji predstavlja zaokružen suvremen pristup menadžmentu. Različiti autori dodaju ovom temeljnom pristupu još cijeli niz funkcija pa sljedeća slika prikazuje jedan primjer širenja POSLC pristupa:

Slika 2: Funkcije menadžmenta



Izvor: F. Bahtijarević – Šiber, ured.: “Organizacijska teorija”, Informator, Zagreb, 1991., str. 230.

Iz slike je vidljivo da procesi utjecanja, odlučivanja, koordiniranja i komuniciranja međusobno povezuju menadžerske funkcije.

Funkcija planiranja

Svaki proces menadžmenta počinje s planiranjem kojeg možemo definirati kao proces postavljanja budućih ciljeva, pretpostavki o okolini u kojoj se trebaju realizirati, izbor pravaca akcije, sredstava i načina ostvarivanja ciljeva⁸. Planiranje podrazumijeva analizu prilika i mogućnosti poduzeća u promjenjivoj okolini, ukupnih potencijala, prednosti i nedostataka, alternativnih pravaca razvoja i sl. Ovdje se pod planiranjem ne misli na precizne i formalne kratkoročne i dugoročne planove, već na dugoročnu strategijsku orijentaciju poduzeća i njegovog poslovanja, a to podrazumijeva dijagnozu poslovnog položaja, određivanje pravca djelovanja, ciljeva koje pri tome treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarivanje tih ciljeva, te menadžersko odlučivanje kroz sve te faze.

S obzirom da se sve ostale funkcije menadžmenta usklađuju s, u procesu planiranja, odabranim ciljevima i zadacima poslovanja lako je shvatiti odgovornost menadžera koji izvršavaju ovu funkciju. Planiranje je sastavni dio menadžmenta na svim razinama ali se njegova dimenzija razlikuje s obzirom na različite razine menadžmenta.

Funkcija organiziranja

Organiziranje predstavlja stalnu aktivnost menadžera u usklađivanju ljudskih i materijalnih resursa, raspodjeli rada, dodjeljivanju određenih zadataka i odgovornosti pojedincima i grupama, sve u svrhu ostvarivanja pretpostavljenih planova. F. Bahtijarević – Šiber definira

⁸ F. Bahtijarević – Šiber, ured.: “Organizacijska teorija”, Informator, Zagreb, 1991., str. 231.

organiziranje kao proces kojim se efikasno povezuju ljudi i zadaci i koordiniraju individualne i grupne aktivnosti u ostvarivanju ciljeva⁹. U tom smislu se pred menadžment postavlja problem izbora odgovarajuće organizacijske strukture, mreže menadžmenta i odnosa u poduzeću.

Kadrovsko popunjavanje

Organiziranjem su dodijeljene uloge i zadaci pojedincima koji trebaju ostvariti ciljeve poslovanja, a kadrovskim popunjavanjem se te uloge dodjeljuju konkretnim ljudima za koje se očekuje da će ih najbolje izvršiti. Realizaciju ove funkcije omogućuje prepoznavanje raspoloživih kadrova, zapošljavanje novih kadrova, selekcija i profesionalna orijentacija, unaprjeđenje, planiranje karijere, razvoj i poticanje kreativnosti pojedinaca, osposobljavanja i usavršavanja zaposlenika. Mnogi autori smatraju da je upravo razvoj ljudskih potencijala najvažniji strateški zadatak menadžmenta.

Vođenje

Ova se funkcija odnosi na utjecaj, vođenja i poticanje aktivnosti članova organizacije i osiguravanje uvjeta za visoku motivaciju i angažman ljudi u realizaciji organizacijskih zadataka i ciljeva. Funkcija vođenja predstavlja interpersonalni aspekt menadžmenta te je logično da su problemi koji nastaju u realizaciji ove funkcije najsloženiji i najosjetljiviji. Vođenje uključuje motiviranje, izbor između različitih stilova vođenja i komuniciranja s ljudima jer vođa mora uvjeriti i inspirirati ljude da djeluju i da ga slijede u željenom smjeru.

Kontroliranje

Kontroliranje podrazumijeva postupak mjerenja i ocjenjivanja stupnja realizacije postavljenih ciljeva te poduzimanje korektivnih akcija ukoliko proces pokaže da postoje negativna odstupanja. Ovdje je posebno istaknuta veza između prve i zadnje funkcije menadžmenta koje zatvaraju poslovni proces jer bez postavljenih planova nije moguće kontrolirati tijek poslovanja, a planiranje bez kontrole izvršenja planova isto je tako besmisleno. Svrha kontrole je smanjivanje mogućnosti neuspjeha na najmanju moguću mjeru. Cole navodi tri temeljne funkcije uspješne kontrole¹⁰:

1. utvrđivanje standarda,
2. mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na standardne i
3. poduzimanje korektivnih mjera ukoliko je potrebno.

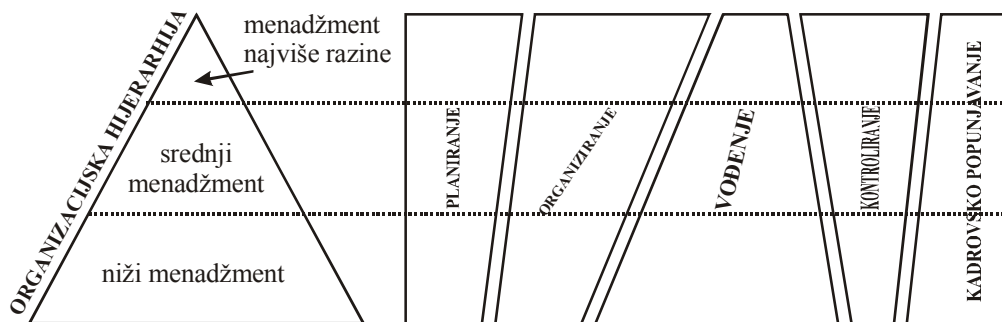
1.4. Odnos menadžerskih funkcija i razina menadžmenta

Funkcije menadžmenta je nužno sagledavati kroz dinamičan pristup, odnosno kroz razine menadžmenta i njegov hijerarhijski sustav. Postoje bitne razlike u opsegu, prirodi i sadržaju menadžerskih funkcija s obzirom na različite organizacijske i menadžerske razine u poduzeću. Kao što je ranije rečeno, svi menadžeri izvršavaju sve menadžerske funkcije ali se bitno razlikuje količina vremena koju menadžeri različitih razina posvećuju svakoj funkciji.

⁹ F. Bahtijarević – Šiber, ured.: “Organizacijska teorija”, Informator, Zagreb, 1991., str.

¹⁰ M. Buble: “Management”, Ekonomski fakultet, Split, 1993., str. 9.

Slika 3: Vrijeme provedeno u izvršavanju menadžerskih funkcija



Izvor: F. Bahtijarević – Šiber, ured.: “Organizacijska teorija”, Informator, Zagreb, 1991., str. 233.

Slika prikazuje uobičajeni način isticanja razlika u opsegu i sadržaju menadžerskih funkcija na različitim razinama upravljanja, a to je razlikovanje tri osnovne razine menadžmenta prema vremenu što ga menadžeri troše na izvršavanje pojedinih funkcija, prema odgovornosti, vrstama ciljeva kojima su usmjereni, najvažnijim problemima kojima se bave itd.

Menadžeri najniže razine se najveći dio vremena bave rješavanjem tehničkih problema, kvantitetom i kvalitetom rada, izvršavanjem svakodnevnih zadataka, pomaganjem zaposlenicima u rješavanju konkretnih problema, savjetovanjem i sl. Menadžeri srednje razine najčešće koordiniraju organizacijske aktivnosti i izvještavaju menadžere na vrhu hijerarhijske strukture. Menadžeri najviše razine usmjeravaju cjelokupnu organizacijsku aktivnost poduzeća i odgovorni su za njegovu poslovnu uspješnost.

1.5. Menadžerska znanja i vještine

U klasičnom pristupu Robert Katz definira tri vrste sposobnosti, odnosno vještina potrebnih uspješnim menadžerima:¹¹

- ✚ **tehničke vještine** se odnose na specijalizirana znanja i analitičke sposobnosti u izvršavanju i realiziranju određenih poslovnih metoda, procesa i postupaka, a podrazumijevaju dobro poznavanje posla i problema koji su obuhvaćeni djelokrugom rada menadžera;
- ✚ **socijalne vještine** ili sposobnost rada s ljudima podrazumijevaju uspješno komuniciranje, motiviranje i vođenje pojedinaca i grupa, izgradnju odnosa suradnje i timskog rada, stvaranje atmosfere suradnje i sigurnosti, slobode razmišljanja i sl.;
- ✚ **konceptualne vještine** ili sposobnost shvaćanja podrazumijevaju vještinu sagledavanja “velike slike”, odnosno poduzeća kao cjeline, visoke međuzavisnosti različitih funkcija i aktivnosti unutar njega, te utjecaj promjena nastalih u jednoj na ostale organizacijske jedinice (ovo obuhvaća i sagledavanje povezanosti organizacije s užom i širom okolinom);
- ✚ Weihrich i Koontz nadopunjuju Katza dodajući i **vještinu oblikovanja** koju definiraju kao sposobnost rješavanja problema na način koji će koristiti poduzeću, odnosno

¹¹ H. Weihrich i H. Koontz: “Menadžment”, MATE d.o.o., Zagreb, 1994., str. 6.

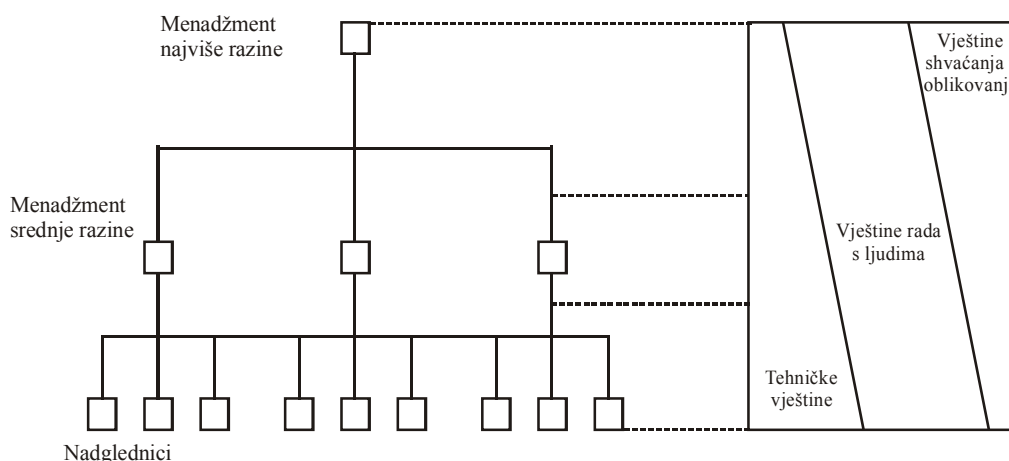
vještinu menadžera da stvori dobru ideju i ponudi praktično i provedivo rješenje problema.

Logično je da važnost pojedinih vještina varira ovisno o razini menadžmenta koja se promatra:

- ✚ tehničke vještine dominiraju na najnižim razinama menadžmenta te im važnost opada na višim upravljačkim razinama, a gotovo su nebitne na onim najvišim;
- ✚ socijalne vještine jednako su važne na svim razinama menadžmenta, ali dolazi do promjena u njihovom sadržaju, odnosno na nižim upravljačkim razinama važnija je sposobnost upravljanja ljudima unutar pojedinih grupa, dok na višim razinama dominira sposobnost usklađivanja odnosa među grupama;
- ✚ uloga konceptijskih vještina i vještina oblikovanja rješenja raste zajedno s menadžerskim razinama, što je i logično jer sposobnost poimanja cjeline poduzeća neodvojiva od tzv. vrhovnog menadžmenta.

Gore izloženo je najjednostavnije slikovito prikazati na sljedeći način:

Slika 4: Razine menadžmenta i potrebne vještine



Izvor: H. Weihrich i H. Koontz: "Menadžment", Mate d.o.o., Zagreb, 1994., str. 7.

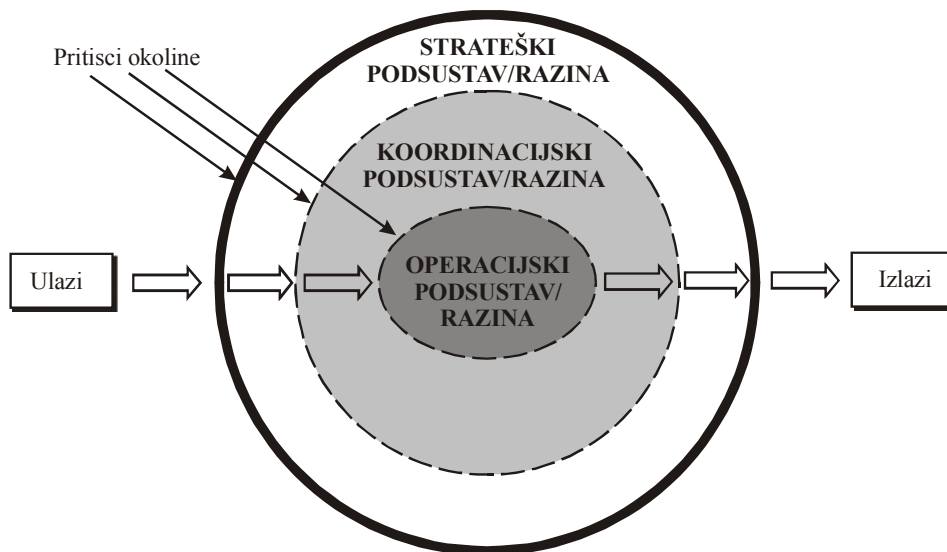
1.6. Razine menadžmenta

Kada želimo sagledati menadžment s aspekta njegovih razina, tada ga promatramo kao sustav pri čemu se njegove razine analiziraju kroz tri temeljna podsustava ili podsistema:

- ✚ operativni podsustav,
- ✚ koordinativni podsustav,
- ✚ strateški podsustav.

Osnovna i polazeća varijabla u određivanju razina menadžmenta je menadžerska aktivnost na pojedinim razinama, i to u odnosu na okolinu, stupanj neizvjesnosti, količinu informacija, orijentaciju, perspektivu, vrstu procesa, prirodu odluka, sustav odgovornosti i sl., a što je sve vidljivo iz sljedećeg grafičkog prikaza:

Slika 5: Podsustavi menadžmenta



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 95.

Strateški podsustav menadžmenta povezuje poduzeće s okolinom, predstavlja poduzeće i osigurava mu podršku okoline pri čemu je izložen najvećim pritiscima, prijetnjama i utjecajima iz okoline. Ta se razina najčešće naziva vrhovni ili top menadžment, a to su generalni direktori, glavni menadžeri, predsjednici uprave i sl. Strateški podsustav se bavi:

- ✚ strategijom poslovanja,
- ✚ dugoročnim planiranjem,
- ✚ ciljevima poslovanja te
- ✚ poslovnom politikom koja će biti u funkciji ostvarivanja ciljeva.

Za svoj rad vrhovni menadžment odgovara vlasničkoj strukturi, a među najvažnije aktivnosti ubraja se formuliranje zajedničke vizije poduzeća, oblikovanje organizacijske kulture i njegovanje poduzetničkog duha koji omogućuje poduzeću održavanje koraka s brzim promjenama. U tu svrhu, vrhovni menadžment mora biti sposoban angažirati znanje, vještine i sposobnosti svakog zaposlenog.

Koordinacijski podsustav menadžmenta ima integracijsku ulogu, pri čemu je odgovoran vrhovnom menadžmentu, a nadređen nižim razinama menadžmenta, odnosno operacijskom podsustavu. Bavi se koordiniranjem različitih organizacijskih jedinica. Ta je razina menadžmenta na kojoj se vrši preformulacija dugoročnih ciljeva poslovanja u izvršne, operativne specifične ciljeve i zadatke jedinica nižeg ranga, odnosno implementacija cjelokupne strategije i politike koju definira vrhovni menadžment. Koordinacijski podsustav menadžmenta orijentiran je na bližu budućnost i dužan je uspostaviti dobre odnose s odgovarajućom okolinom poduzeća, ohrabrivati timski rad te rješavati konflikte. Na koordinacijskoj razini menadžmenta osigurava se:

- ✚ ulaz roba i materijala, znanja i informacija na operativnu razinu,
- ✚ prepoznavanje problema u poslovnom procesu,
- ✚ iniciranje i predlaganje rješenja.

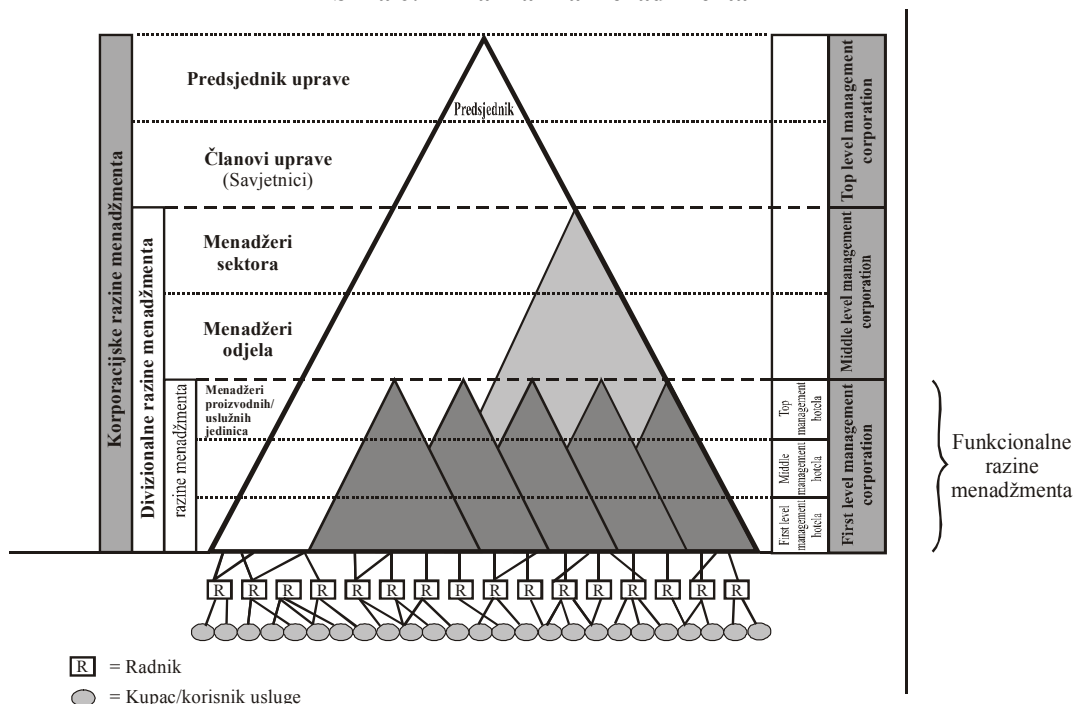
U samostalnom poslovnom subjektu, to su menadžeri širih organizacijskih jedinica (npr. u marinama to su voditelj servisa, voditelj tehničke službe, voditelj mornara, voditelj recepcije, voditelj ugostiteljskih jedinica, voditelj administrativnih službi i sl.). U složenijem sustavu to su direktori sektora, direktori odjela, direktori grupe, npr. u ACI d.d. menadžeri srednje razine su voditelji sektora Sjevernog Jadrana, Srednjeg Jadrana i Južnog Jadrana kao grupacija marina.

Operacijski podsustav menadžmenta je usmjeren na realizaciju neposrednih zadataka i ciljeva. Operativni menadžeri neposredno vode izvršitelje u svakodnevnim poslovima i zadacima. Podređeni su kooperativnim menadžerima, a nadređenim neposrednim izvršiteljima, odnosno radnicima. Osnovni im je zadatak osiguravanje primjene pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke podrške i motiviranje podređenih. Definiiraju dnevne aktivnosti koje, zapravo, čine kontinuirano i efikasno pružanje usluga ili proizvodnju. Ovu razinu menadžmenta karakterizira:

- ✚ mali utjecaj vanjske okoline,
- ✚ veća zatvorenost,
- ✚ kratkoročna perspektiva,
- ✚ usmjerenost na optimalizaciju proizvodno-uslužnog procesa.

Kada analiziramo razine menadžmenta u samostalnom poslovnom subjektu, onda u operativne menadžere ubrajamo menadžere užih organizacijskih jedinica, kao što su glavni mehaničar, voditelji smjene recepcije, šef restorana, šef smjene u kuhinji, glavna domaćica, voditelj nabave, voditelj prodaje, voditelj financijske službe itd. U složenijem sustavu, npr. ACI d.d., operativni menadžeri su direktori marina.

Slika 6: Prikaz razina menadžmenta



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 99.

2. POVIJESNI RAZVOJ MISLI O MENADŽMENTU

Sustav teorija o upravljanju i rukovođenju razvio se uglavnom početkom 20. st. što je u skladu s tehnološkim i znanstvenim razvojem društva. Do danas se razvio izuzetno velik broj teorija, škola ili pristupa izučavanju menadžmenta što je uzrokovalo zbrku i u samoj primjeni menadžmenta te se javila potreba sistematiziranja teorija o menadžmentu prema odgovarajućim kriterijima. Najpoznatiju sistematizaciju izradio je Koontz i to prema kronološkom i dijalektičkom pristupu, pri čemu je važno napomenuti da pojava novijeg pristupa izučavanju menadžmenta ne isključuje postojanje ranijih, odnosno pristupi se međusobno preklapaju.

2.1. Različiti pristupi izučavanju menadžmenta

Konvencionalne teorije pristupa menadžmentu grupiraju one teorije koje se zasnivaju na tradicijama i imaju dugogodišnju primjenu u praksi poduzeća. Nekonvencionalne skupine pristupa menadžmentu su one teorije koje nisu uobičajene, a tipične su i primjenjuju se u nekim nekonvencionalnim prilikama. Suvremene teorije se odnose na one teorije i pristupe koje su tek u začetku, koje znanstvenici tek znanstveno obrađuju i koje su u primjeni posljednjih deset godina, ali se još traže nadopune i znanstvena objašnjenja. Bez obzira kako ih grupirali, veći broj teorija se temelji na znanstvenim metodama koje polaze od operacijsko-procesnog pristupa, a svima je zajednički cilj upravljati efektivnije i efikasnije. Kronološki sagledavajući razvoj teorija o menadžmentu, aktualna teorija ne negira prethodni pristup nego ga nadopunjuje.

2.1.1. Konvencionalni pristupi izučavanju menadžmenta

U Tablici br. 2 prikazani su najznačajniji konvencionalni pristupi izučavanju menadžmenta s najistaknutijim predstavnicima teorije i prakse za svaki pojedini pristup.

Frederick Taylor

Frederick Taylor je poznat kao “otac znanstvenog menadžmenta”. Njegov osnovni interes je bio povećanje efikasnosti proizvodnje povećanjem proizvodnosti rada što pogoduje i vlasnicima (veći profit) i radnicima (veće plaće). Kritizirao je “vojničko ponašanje” na radnim mjestima kao nestimulativno, a problem vidi u neznanju upravljačkog i radničkog kadra o tome što sačinjava jedan “pošten radni dan”. Zastupa primjenu znanstvenih metoda u utvrđivanju istog i to proučavanjem vremena i pokreta, odnosno utvrđivanjem potrebnog radnog vremena za izvršavanje određenih zadataka. Zalagao se za primjenjivanje diferenciranih isplativih tarifa tj. za plaćanje prema proizvodnosti. Taylorove tehnike za utvrđivanje “poštenog radnog dana” su kasnije i zloupotrebljavanje u brojnim tvornicama, radnike se prisiljavalo na veću proizvodnost bez bilo kakvih stimulativnih mjera.

Tablica 2: Najvažniji konvencionalni pristupi izučavanju menadžmenta

Konvencionalni pristupi izučavanju menadžmenta	Predstavnici
ZNANSTVENI ILI OPERACIJSKI PRISTUP	F. W. Taylor
	H. Gant
	F. Gilbreth
FUNKCIONALNI ILI ADMINISTRATIVNI PRISTUP	H. Fayol
SOCIOLOŠKI ILI BIHEVIORISTIČKI PRISTUP	H. Münsterberg E. Mayo i F. J. Roethlisberger
SISTEMSKI PRISTUP	C. Barnard
KONTINGENCIJSKI PRISTUP	H. Mintzberg

Izvor: autorica

Taylorova načela menadžmenta su:

- ✚ primjena znanstvenih metoda umjesto postupanja odoka (empirijskih metoda);
- ✚ odabir radnika na znanstvenoj osnovi;
- ✚ prenošenje znanstvenih saznanja na radnika radi prosperiteta cijelog poduzeća;
- ✚ podjela rada između rukovodioca i radnika (međusobna suradnja).

Kod Taylora je prepoznatljiva izrazita humanistička “crta”, iznimno s obzirom na razdoblje njegovog djelovanja. Konceptcija znanstvenog menadžmenta koju je on predložio omogućuje podjelu problema rada podjednako na radnike i rukovodioce na način da radnici preuzimaju zadatke iz područja izvršnih funkcija, a rukovodioci zadatke iz područja planiranja, instrukcija i kontrole.

Henry Gantt

Henry Gantt je bio dugogodišnji Taylorov suradnik. Naglašavao je potrebu za razvijanjem uzajamnih interesa uprave i radnika, odnosno razvijanja atmosfere “harmonične suradnje”. Naglašavao je važnost podučavanja radnika i upravljača te je dodatno demokratizirao i humanizirao Taylorov način upravljanja.

Najpoznatiji je po razvijanju grafičkih načina opisivanja menadžerskih planova, poznatih kao Ganttov grafikon (Gantogram).

Frank Gilbreth

Frank Gilbreth je udružio svoje ideje s Taylorovim da bi pokrenuo znanstveni menadžment u praksi. Zanimao se nepotrebnim pokretnima pri radu te je sačinio tabelu s 18 osnovnih

pokreta koji su dovoljni za obavljanje različitih poslova. Nije birao najbolje radnike za radno mjesto već je nastojao prilagoditi radno mjesto radniku. Blisko je surađivao sa suprugom Lillian koja je bila poznati industrijski psiholog.

Hanri Fayol

Fayol je poznat kao “otac moderne teorije operacijskog menadžmenta”. 1916. godine je izdao u Francuskoj svoja prva zapažanja o općim načelima menadžmenta, a tek 1949. godine je objavljen prvi prijevod tog djela na engleski jezik u SAD-u.

Fayol dijeli aktivnosti (industrijskog) poduzeća u šest grupa:

- + tehničke,
- + komercijalne,
- + financijske,
- + sigurnosne,
- + računovodstvene te
- + menadžerske.

U menadžerske aktivnosti ubraja planiranje, organiziranje, komandiranje, koordiniranje i kontroliranje. Fayolova načela menadžmenta su:

1. podjela rada
2. autoritet
3. disciplina
4. jedinstvo komande
5. jedinstvo upravljanja
6. podčinjavanje pojedinačnih interesa općima
7. nagrađivanje osoblja
8. centralizacija
9. hijerarhija
10. red
11. pravičnost
12. stabilnost namještenja
13. inicijativa
14. jedinstvo osoblja

Hugo Münsterberg

Naziva ga se i “ocem industrijske psihologije”. Münsterberg je uvidio važnost primjene znanosti o ponašanju na novi pokret znanstvenog menadžmenta. 1912. izdaje knjigu "Psihologija i industrijska efikasnost" u kojoj navodi tri osnovna cilja svog istraživanja, a to su:

1. ustanoviti metodu pronalaženja ljudi čije mentalne kvalitete najbolje odgovaraju određenom radnom mjestu;
2. utvrditi pod kojim se psihološkim uvjetima može iz rada svakog pojedinca postići najveći i najpogodniji rezultat;
3. otkriti kako poduzeće može utjecati na radnike da od njih dobije najbolje rezultate.

Njegov pristup je usmjeren prema radnicima te je pokušavao smanjiti radno vrijeme i povećati plaće.

Elton Mayo i F. J. Roethlisberger

Vodili su poznate pokuse u Hawthorneu u Western Electric Company od 1927. do 1932. godine. Otkrili su da poboljšanje učinkovitosti rada ovisi o društvenim čimbenicima i to o moralu, dobrim međuljudskim odnosima i učinkovitom menadžmentu. Autori su poznatog **Hawthorne efekta**. Naglasili su potrebu primjene znanosti o ponašanju na menadžment.

Chester Barnard

Barnard je analizirao menadžment kroz društveno-sustavni pristup. Objavio je djela "Funkcije rukovodioca" i "Organizacija i upravljanje" u kojima promatra organizaciju kao sustav veza i kao sustav međusobne suradnje sa svrhom zadovoljavanja individualnih potreba. Njegova osnovna ideja glasi "cjelina je uvijek veća od sume svojih dijelova".

Henry Mintzberg

Pristup menadžmentu temelji na ulogama menadžera. Promatrajući što menadžeri stvarno rade utvrdio je deset menadžerskih uloga grupiranih u:

- ✚ međuljudske uloge (uloga nominalnog vođe, uloga vođe i uloga povezivanja);
- ✚ informacijske uloge (uloga primatelja, uloga prenositelja informacija i uloga glasnogovornika);
- ✚ uloge odlučivanja (poduzetnička uloga, uloga rješavanja problema, uloga alociranja resursa i uloga pregovarača).

Mintzbergov pristup je dosta kritiziran, a najveći problem njegovog istraživanja leži u premalom uzorku jer je proveo istraživanje na svega pet rukovoditelja te je zanemario neke strateške aktivnosti menadžera te poslove koji nisu čisto menadžerski ali ih svaki menadžer ipak u određenoj mjeri obavlja. Uloge koje ističe u stvari odražavaju temeljnih pet funkcija menadžmenta, dakle nije utvrdio ništa novo već je drugačije prikazao već poznato.

2.1.2. Nekonvencionalni pristupi menadžmentu

U uvjetima koji su nastupili na gospodarskom, kao i na svim ostalim područjima života, krajem 20 st., dakle u uvjetima postindustrijske revolucije, globalizacije i primjene novih tehnologija, tražili su se novi pristupi menadžmentu kako bi se upravljanje poduzećem prilagodilo tim novonastalim uvjetima poslovanja.

Novi, netipični i neuobičajeni uvjeti poslovanja razlog su pojave novih pristupa menadžmentu koje jednim imenom nazivamo nekonvencionalnim pristupima.

Tablica 3: Nekonvencionalni pristupi menadžmentu

Nekonvencionalni pristupi izučavanju menadžmenta	predstavnici
ATRIBUTI SAVRŠENOSTI	McKinsey
	Kreitner
	Peters
	Waterman
VJEČNO USPJEŠNE ORGANIZACIJE	Crosby

Izvor: autorica

McKinseyevih 7-S

7-S predstavlja skraćenicu engleskih naziva sljedećih pojmova $\Rightarrow$ strategija, struktura, sistemi, stil, osoblje, zajedničke vrijednosti i vještine. Strategija podrazumijeva sustavno djelovanje i alokaciju resursa u svrhu postizanja ciljeva poduzeća, struktura se odnosi na organizacijsku strukturu i odnos ovlasti i odgovornosti, sustavi podrazumijevaju procedure i procese kao što su informacijski sustavi, proizvodni procesi, proračunski ili kontrolni procesi, a stil je način na koji se uprava ponaša i organizira poslovanje da bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Zajedničke vrijednosti podrazumijevaju nadređene ciljeve, odnosno vrijednosti koje su zajedničke svim pripadnicima poduzeća, dok se vještine ogledaju u osobitim sposobnostima poduzeća i njegovih djelatnika.

Razrađeni model 7-S je bio osnova menadžerima za bolje razumijevanje efikasnosti poduzeća, ali nije bio idealan u velikim, razgranatim organizacijskim strukturama.

Thomas Peters i Robert Waterman

Istraživali su faktore utjecaja ("atribute savršenosti") na uspjeh najboljih američkih kompanija, točnije njih 43 koje su se zadržale na vrhu tijekom posljednjih 20 godina. Kritizirali su konvencionalnu teoriju menadžmenta zbog prevelike konzervativnosti, bezosjećajnosti, nefleksibilnosti i sl. Tradicionalnu terminologiju zamjenjuju frazama koje koristi uspješni menadžment i uvode nove sisteme menadžmenta, kao što je Management by wondering around. Svoje ključne ideje izražavaju pričama i anegdotama.

Osam atributa savršenosti prema Petersu i Watermanu su:

1. sklonost akciji (MbWA),
2. približavanje klijentima (kupcima, gostima),
3. autonomija i poduzetništvo,
4. produktivnost putem ljudi,
5. oslonac na vrijednosti,
6. držanje onoga što znaš raditi,
7. jednostavan organizacijski oblik,
8. simultano labavo-čvrsto svojstvo.

Pridržavanje navedenih osam atributa bi trebalo dovesti do uspješne organizacije te su brojne kompanije krajem 80-tih godina smanjile broj razina menadžmenta, dodijelile veća ovlaštenja

zaposlenicima, promijenile način pristupa poslu itd. Ovaj se koncept nije održao jer su brojne izvrsne kompanije izgubile s vremenom taj epitet.

Weihrich i Koontz su definirali loše strane ovog koncepta:

- ✚ sklonost akciji se protivi dugoročnom, strateškom planiranju;
- ✚ približavanje klijentima može značiti i proizvodnju svega što kupac poželi, bez obzira na efikasnost takve proizvodnje;
- ✚ poticanje autonomije i poduzetništva može značiti i provođenje ideja radnika bez obzira da li su u skladu s ciljem poslovanja ili ne;
- ✚ produktivnost putem ljudi, odnosno upletenost vrhunskih menadžera u svakodnevne poslove može dovesti do gubljenja iz vida dugoročnih ciljeva tvrtke;
- ✚ držanje onoga što znaš raditi može uvjetovati zaostajanje poduzeća za konkurencijom, nerazvijanje, ne traženje novih mogućnosti razvoja poduzeća;
- ✚ jednostavan organizacijski oblik može dovesti do prevelikih obveza pojedinaca u poduzeću što utječe na ukupnu kvalitetu poslovanja poduzeća.

Navedeno dovodi do zaključka da ne postoje savršena poduzeća, odnosno da je savršeno ono poduzeće koje se savršeno brzo mijenja i prilagođava stvarnim prilikama iz okruženja.

Philip Crosby

P. Crosby je prvi teoretičar koji je isticao važnost koncepta cjelokupne kvalitete. Razvio je model vječno uspješne organizacije koji čini temelj suvremenog pristupa teorijama i praksi menadžmenta:

- ✚ ljudi rutinski rade dobro,
- ✚ rast je unosan i postojan,
- ✚ unaprijed se predviđaju potrebe kupaca,
- ✚ potrebe se planiraju i upravlja se njima,
- ✚ ljudi su ponosni što rade u toj organizaciji.

Ljudi rutinski rade dobro u uvjetima kada je menadžment stvorio tako dobre uvjete rada u kojima ljudi mogu obavljati poslove vrlo dobro, u odgovarajućem vremenu i za odgovarajući zadatak. Pri tome menadžment treba potaknuti ljude da svaki pojedinac osobno obavi svoj zadatak u potpunosti u odgovarajućem vremenu i da svaki zadatak bude identičan onome što treba napraviti.

Postojan rast poduzeća podrazumijeva stalno povećavanje broja proizvoda ili usluga što smanjuje fiksne i varijabilne troškove po jedinici, a to je uvjet rasta poduzeća.

Potrebe klijenata je nužno predviđati, jer ono što je dobro danas ne mora biti dobro i sutra.

Okruženje se stalno mijenja, a poduzeće treba biti uvijek korak ispred želja klijenata, pri čemu sve promjene moraju biti dobro isplanirane.

Menadžeri zajedno sa svim zaposlenicima moraju stvoriti radnu klimu u kojoj će se ljudi dobro osjećati i ponositi što tu rade, a što se postiže na sljedeći način:

- ✚ poduzeće mora imati jasne ciljeve koje zaposlenici poštuju;
- ✚ menadžment mora osigurati da zaposlenici uvijek znaju i shvaćaju što rade;
- ✚ mora se osigurati trajno obrazovanje radnika i komuniciranje s njima;
- ✚ među radnicima mora postojati svijest o uspješnosti poduzeća što omogućuje razvijanje osjećaja ponosa u njima;
- ✚ sa svakim negativnim rezultatom poslovanja ili sa svakom neprilikom koja se nađe u okruženju se treba suočiti otvoreno i direktno.

2.1.3. Suvremeni pristupi menadžmentu

Suvremeno poduzeće mora stalno:

1. unaprjeđivati kvalitetu svojih proizvoda i usluga, procesa i osoblja transformirajući se u tzv. kvalitetom upravljano poduzeće;
2. prihvaćati potrebu radikalnih promjena usmjerenih eliminaciji aktivnosti koje ne stvaraju dodanu vrijednost, a kako bi se udovoljilo potrebama klijenata;
3. primjenjujući nove koncepte i mišljenja, mora postati organizacija vođena znanjem.

Tablica 4: Suvremeni pristupi menadžmentu

Suvremeni pristupi izučavanju menadžmenta	predstavnici
UPRAVLJANJE POTPUNOM KVALITETOM (TQM)	Schmidt
	Finnigan
PREOBLIKOVANJE POSLOVNIH PROCESA (BPR)	Hammer
	Champy
UČEĆA ORGANIZACIJA	Senge
	Daft

Izvor: autorica

Upravljanje potpunom kvalitetom

TQM je sustav unaprijeđenija, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja. U dugotrajnom razvijanju kvalitete proizvoda i usluga u prošlosti najviše su se izdvajale SAD i Japan. Za razliku od Amerikanaca, koji su se orijentirali na kvantitetu i prihvatljivu razinu kvalitete (AQL), Japanci su se orijentirali na razvijanje vlastite strategije upravljanja kvalitetom iz koje su potekli mnogi od temeljnih principa današnjeg TQM – povjerenje, dugoročne obveze, natjecanje, disciplina i sl.

Načela po kojima se TQM razlikuje od ostalih menadžerskih koncepata glase:

1. kvaliteta vođena prema klijentu (TQM je sustav potpuno orijentiran na tržište i vođen kupcem);

2. potpora vrhovnog menadžmenta (vrhovni menadžeri moraju poznavati tehnike i alate TQM-a te stalno poticati zaposlene na aktivno uključivanje u njihovu implementaciju);
3. trajno unaprjeđivanje (predstavlja *proces* rasta kvalitete proizvoda i usluga);
4. puna participacija;
5. skraćivanje vremenskog ciklusa (veća produktivnost i rast proizvodnosti, potrebno je eliminirati zadatke i aktivnosti koje ne stvaraju dodanu vrijednost);
6. prevencija, umjesto identifikacija i korekcija problema (ne postoji prihvatljiva razina grešaka, TQM podrazumijeva nula toleranciju grešaka);
7. jasna dugoročna strategija poduzeća;
8. upravljanje na temelju činjenica (nužno je stalno prikupljati, analizirati i uspoređivati podatke – bussiness intelligence sustav);
9. razvoj partnerstva s kupcima, dobavljačima i ostalim elementima iz okruženja;
10. javna odgovornost za sigurnost djelatnika, prodaju proizvoda bez grešaka, ekološki prihvatljivu proizvodnju i sl.

Preoblikovanje poslovnih procesa

Koncept BPR (Bussiness Proces Reengineering) je američki odgovor na japanski TQM, jer stalno unaprjeđivanje kvalitete nije više dovoljno u uvjetima stalno rastućih zahtjeva za ubrzanje poslovnog procesa i snižavanjem troškova.

BPR se može opisati kao temeljito redefiniranje i korijeniti redizajn (preoblikovanje) poslovnih procesa sa ciljem postizanja drastičnih poboljšanja parametara poslovanja (troškovi, kvaliteta, brzina). Prema Hammeru postoji sedam osnovnih pravila na kojima se temelji BPR:

1. organizacija se temelji na cjelovitim poslovnim procesima, a ne proizvodnim zadacima (poslovni proces ne treba cjepkati na pojedinačne zadatke jer se time prekida kontinuitet poslovanja);
2. procesima trebaju upravljati one osobe koje koriste rezultate tih procesa (integriranje svih sudionika u procesu u jedinstvenu službu čime se reducira koordinacija međusobno nepovezanih procesa);
3. prikupljanje i obradu informacija moraju obavljati sami stvaraoci tih informacija (skraćuje se vrijeme prijenosa informacija, greške, ubrzava se proces donošenja odluka i sl.);
4. geografski disperzirane resurse potrebno je promatrati kao da su centralizirani;
5. paralelne aktivnosti potrebno je povezati, umjesto integrirati njihove rezultate poslovanja;
6. kontrola je sastavni dio poslovnog procesa;
7. informacija se unosi u sustav samo jednom i to na svom izvoru.

BPR se temelji na sljedećim načelima:

-  ne treba biti stručnjak da bi se preoblikovao poslovni proces (inventivnost),
-  ponekad nije loše biti autsajder,
-  treba se riješiti unaprijed definiranih, čvrstih stavova,
-  treba naučiti gledati na stvari očima klijenta,
-  preoblikovanje se najlakše radi timski,

-  ne treba se preopterećivati znanjem o postojećem procesu,
-  nije tako teško doći do novih ideja,
-  preoblikovanje može biti zabavno.

BPR pristup je zasnovan na informatičkoj podršci.

Učeća organizacija

Suvremeno poduzeće mora razviti sposobnost odaziva, sposobnost učenja i sposobnost akcije. Učenje će u budućnosti biti trajna konkurentska prednost i upravo na toj osnovi se razvila učeća organizacija. Peter Senge je 1990. godine objavio knjigu u kojoj navodi pet menadžerskih disciplina koje predstavljaju temelj gradnje učeće organizacije:

1. sistemsko mišljenje – svaki zaposlenik mora djelovati tako da podržava cijelo poduzeće;
2. osobno majstorstvo – zaposlenici doživljavaju svoje radno mjesto vrlo osobno, intimno, posve su mu posvećeni;
3. mentalni modeli – ispitivanje tekućih načina razmišljanja i otklanjanje zapreka prilagođavanju promjenama;
4. izgradnja zajedničke vizije – razvijanje zajedničke svrhe i povjerenja;
5. timsko učenje – ljudi su skloniji grupnom uspjehu nego slijeđenju individualnih ciljeva.

U učećoj organizaciji svatko je angažiran u otkrivanju i rješavanju problema što omogućuje kontinuirano eksperimentiranje, promjene i unaprjeđivanje te povećava sposobnost rasta, učenja i ostvarivanja svrhe poduzeća. Menadžer sutrašnjice mora biti u stanju mijenjati svoju karijeru, a ne čekati sigurnost penjanja hijerarhijskim ljestvama.

3. MENADŽMENT I OKRUŽENJE

Menadžment svakog poduzeća mora osigurati trajno i uspješno poslovanje u okviru vrlo složenog sustava odnosa koji se uspostavljaju između ostvarivanja interesa poduzeća, s jedne strane, i okruženja poduzeća s druge strane. Okruženje poduzeća je moguće definirati kao ukupnost činitelja koji svojim aktivnostima djeluju na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora uvažavati kod donošenja poslovnih odluka.

Promjene u okruženju mogu djelovati pozitivno (prilike) ili negativno (opasnosti) na poslovanje poduzeća. Stalne promjene u okruženju potiču menadžment na stalnu aktivnost, odnosno praćenje i predviđanje budućih poslovnih promjena jer se odluke moraju donijeti prije nego promjene nastupe. Potrebno je razlikovati utjecaje:

-  eksterne ili vanjske okoline i
-  interne ili unutarnje okoline.

3.1. Eksterna okolina

U okvirima **eksterne okoline** razlikuju se:

-  opća ili socijalna okolina i
-  poslovna okolina ili okolina zadatka.

3.1.1. Opća ili socijalna okolina

Opću ili socijalnu okolinu (makrookolinu) poduzeća čine sile iz okruženja na koje poduzeće nema nikakve mogućnosti utjecanja. Možemo ju podijeliti na:

-  političko-pravnu okolinu,
-  ekonomsku okolinu,
-  socijalno-kulturnu okolinu,
-  tehnološku okolinu.

Političko-pravna okolina

Politiku u najširem smislu možemo definirati kao znanost o javnom utjecaju i kontroli. Uspostavljanje pravno-političkog sustava je neophodno za funkcioniranje svakog društva jer se mora osigurati kompromis između različitih pojedinaca i grupa čiji su interesi i ciljevi često konfliktni. Djelovanje pravno-političkog sustava, odnosno države, na poduzeće se manifestira kroz:

-  utvrđivanje zakonskog okvira,
-  utjecaj na alokaciju resursa,
-  preraspodjelu dohotka,
-  makroekonomsku stabilizaciju.

Opći zakonski propisi se jednako odnose na sva poduzeća bez obzira na njihovu veličinu, djelatnost, lokaciju i dr. Posebni zakonski propisi su brojniji, a odnose se ili na vrstu poduzeća ili na neku djelatnost. Svi zakonski propisi imaju za cilj zaštititi jedno poduzeće od drugog, potrošače od nelojalne poslovne prakse te zaštititi širi društveni interes od neodgovornog poslovnog ponašanja pojedinih gospodarskih subjekata.

Država utječe na alokaciju resursa kako bi se povećala ekonomska efikasnost društva, a to se događa najčešće u sljedećim situacijama:

- ✚ kada postoji diskriminacija na tržištu radne snage,
- ✚ rušenje monopolskih odnosa na tržištu,
- ✚ postojanje značajnijih eksternalija.

Intervencije u raspodjeli dohotka poduzimaju moderne države koje imaju za cilj osigurati odgovarajuću razinu socijalne sigurnosti, financiranjem različitih društvenih potreba. Na području makroekonomske stabilizacije država nastoji spriječiti kroničnu nezaposlenost, ekonomsku stagnaciju i inflaciju cijena, te potaknuti gospodarski rast pri čemu su joj najvažniji instrumenti monetarna i fiskalna politika.

Uz spomenute utjecaje države na menadžment poduzeća, česti su i pritisci drugih subjekata iz političko-pravne okoline, npr. političkih stranaka čime dolazi do politizacije menadžmenta. Menadžeri su iz tog razloga često upleteni u politička pitanja, a posebno vrhovni menadžeri, čime gube svoju tradicionalnu ulogu i preuzimaju ulogu političkog pregovaranja. Kako bi se ovakve situacije svele na minimum, strateškim planiranjem i planiranjem komunikacije s okruženjem se unaprijed definiraju opće i specifične političke strategije koje se primjenjuju kao odgovori na promjene u političko-pravnoj okolini.

Opći politički odgovori su:

- ✚ braniti postojeće stanje – reaktivni odgovor,
- ✚ čekati i vidjeti – neutralni odgovor,
- ✚ svladavanje političkih napada i intervencija vlade - proaktivni odgovor.

Specifične političke strategije koje koriste menadžeri u komuniciranju s političko-pravnom okolinom su financiranje izborne utrke, lobiranje i stvaranje koalicija. Sve je više zakona koji direktno ili indirektno tretiraju menadžere kao nositelje odgovornosti za poštivanje ili nepoštivanje zakona. Država svojim mjerama potiče ili sputava gospodarsku aktivnost poduzeća tako da jamči provedbe ugovora, zaštitu prava vlasnika, ali i štiti radnike, potrošače i širu zajednicu.

Ekonomska okolina

Ekonomsku okolinu možemo definirati kao složeni ekonomski sustav koji utječe na poslovanje poduzeća. Za menadžment poduzeća najvažnije utjecaje iz ekonomske okoline imaju inflacija, kamatne stope, nezaposlenost i potražnja, te globalni ekonomski odnosi, ograničenost resursa i sl. Potrebno je razmotriti sljedeće aspekte ekonomske okoline:

- ✚ poslovni ciklusi (ekspanzija, vrh, recesija ili dno);

- ✚ globalna ekonomija (povećanje prilika, ali i prijetnji poslovanju poduzeća);
- ✚ unaprjeđenje proizvodnosti (ulaganje kapitala, ljudskih potencijala, uloga vlade i inicijative privatnog sektora);
- ✚ upravljanje ograničenim resursima.

Socijalna okolina

Predstavlja sustav općih društvenih kretanja koji utječe na okolinu. Za menadžment poduzeća važne su četiri dimenzije socijalne okoline:

- ✚ demografske promjene,
- ✚ vrijednosti i vjerovanja ljudi,
- ✚ stavovi prema radu te
- ✚ obrazovanje stanovništva.

Današnji demografski profili su temelj za sutrašnju radnu snagu i potrošače, a menadžeri na temelju njih mogu izrađivati kvalitetne planove kadrova i marketing planove.

Proučavanje stavova, uvjerenja i vrijednosti u nekoj socijalnoj sredini je nužno za odlučivanje menadžera, a posebno u onim poduzećima koja šire poslovanje na nova područja.

U odnosu prema radu posebnu važnost imaju lojalnost prema poduzeću i radna etika.

Porast opće razine obrazovanja stanovništva utječe na potražnju na tržištu, ali i na poslovnu orijentaciju poduzeća, odnosno na planiranje budućih kadrova.

Tehnološka okolina

Tehnološka okolina podrazumijeva sveobuhvatnost općeg tehnološkog i znanstvenog razvoja bez kojeg nema ni općeg gospodarskog razvoja. Podrazumijeva razvoj tehnike, tehnologije i unaprjeđenja uvjeta rada. Nije moguće ostvariti bez istraživanja koja se baziraju na razvoju materijala, novih komponenti, alata, proizvodnih linija i procesa koji se primjenjuju u gospodarstvu te kao robe i usluge prodaju na tržištu.

U sustavu tehnoloških trendova za poduzeće je važan ubrzan tempo tehnoloških promjena, neograničena mogućnost inovacija, visok budžet za istraživanja i razvoj i sl.

3.1.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka

Čine ju akteri u neposrednoj okolini poduzeća čiji je utjecaj jačeg intenziteta i mnogo bliži poduzeću od socijalne okoline. Poduzeća su u svakodnevnom kontaktu s poslovnom okolinom te o njoj imaju mnogo informacija i saznanja, iz tih razloga je menadžerima lakše komunicirati s poslovnom okolinom nego sa socijalnom. Poslovnu okolinu čine:

- ✚ konkurencija,
- ✚ kupci,

- + dobavljači,
- + vladine i druge interesne organizacije,
- + sindikati,
- + vlasnici i
- + partneri.

Konkurenti su druga poduzeća koja se natječu za resurse. Konkurenti se moraju identificirati, pratiti i nadmudriti. Do informacija o konkurentima može biti jako teško doći, a često to podrazumijeva i otkrivanje njihovih poslovnih tajni. Praćenjem konkurencije utvrđuju se njezine prednosti i slabosti sa ciljem lakšeg eliminiranja iz tržišne utakmice. Ovi odnosi su izuzetno složeni i menadžeri moraju biti oprezni prema tom segmentu poslovne okoline.

Kupci su osobe ili organizacije koje plaćaju za proizvod ili uslugu. Potrebno je razlikovati krajnjeg kupca od kupca posrednika. Iz potrebe “bavljenja” kupcima proizlazi i uloga koncepcije marketinga u poduzeću.

Da bi se saznale potrebe i želje kupaca, kao i stupanj njihova ispunjenja, poduzeća prikupljaju odgovarajuće informacije te oblikuju adekvatan marketing informacijski sistem, a menadžerima predstavlja temelj za donošenje odluka, odnosno za poboljšanje svojih marketinških planova, izvršenja i kontrole.

Dobavljači su pojedinci i organizacije koji opskrbljuju poduzeće potrebnim resursima, odnosno fizičkim, ljudskim, financijskim i informacijskim resursima. Dobavljači fizičkih resursa opskrbljuju poduzeće sirovinama i materijalima, opremom, alatima, rezervnim dijelovima i drugim materijalnim resursima. Dobavljači ljudskih resursa osiguravaju poduzeću kvalificirane kadrove za točno određene poslove, a to mogu biti javne ili privatne agencije za zapošljavanje. Dobavljači financijskih sredstava su različiti investitori, kao npr. banke, dioničari, državne agencije i drugi investitori. Dobavljači informacija su brojne organizacije koje poduzeću pribavljaju potrebne informacije, kao što su poslovne prognoze, analize tržišta, procjene boniteta i sl.

Vladine organizacije su vladine agencije koje formira vlada sa zadatkom da štite javnost od loše poslovne prakse ili da štite poduzeća jedna od drugih. To su npr. agencije za zaštitu okoliša, agencije za kontrolu kvalitete namirnica, agencije za patente i sl.

Druge interesne organizacije se formiraju voljom svojih članova s namjerom da utječu na poslovnu praksu. Ne mogu provoditi vladine mjere, već njihova moć proizlazi iz javnog i poštenog odnosa prema problemima koje rješavaju, ugleda članova i sl. To su npr. udruge za zaštitu potrošača, za zaštitu nepušača i sl.

Sindikati su organizacije djelatnika koje štite svoje članove od samovolje poslodavaca, osiguravaju provođenje zaključenih kolektivnih ugovora te se bore za poboljšanje radnih uvjeta svojih članova i svih zaposlenih. Moć sindikata izvire iz njihove legitimnosti, a na poslovanje poduzeća utječu kolektivnim pregovaranjem te akcijama (štrajkovima). Gotovo sva područja ljudskog rada su potencijalni izvor sindikalnog organiziranja te ih menadžment poduzeća nikako ne smije ignorirati.

3.2. Interna okolina

Interna okolina poduzeća predstavlja dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u samom poduzeću te stoga na nju može u potpunosti utjecati. Govori se o radnoj okolini poduzeća u kojoj se odvijaju svi ključni procesi i događaji bitni za opstanak i razvoj poduzeća. Internu okolinu čine:

- + organizacijska struktura,
- + organizacijska kultura i
- + organizacijski resursi.

Organizacijska struktura

Organizacijska struktura podrazumijeva cjelinu veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća. Ona ima tri funkcije:

- + smanjivanje interne i eksterne neizvjesnosti;
- + osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti uz prilagođavanje utjecajima okoline;
- + osiguravanje uspješne koordinacije svih aktivnosti u poduzeću.

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura obuhvaća stavove, vrijednosti, norme, vjerovanja i poglede zajedničke većini zaposlenih u poduzeću. Svaki menadžer mora razvijati, unaprijeđivati i njegovati unikatnu organizacijsku kulturu u svom poduzeću koja će omogućiti stvaranje pozitivnog imidža poduzeća.

Organizacijski resursi

Organizacijski resursi se odnose na prirodna i proizvedena dobra te ljudska znanja i sposobnosti kojima se poduzeće koristi u potrošnji ili u proizvodnji. Moguće ih je razvrstati u:

- + fizičke resurse (ukupno raspoloživa materijalna sredstva poduzeća);
- + ljudske resurse (brojčana, kvalifikacijska, profesionalna struktura zaposlenih te njihov stvaralački rad koji pokreće sve ostale resurse);
- + informacijske resurse (informacijski sistemi koji osiguravaju prikupljanje i obradu svih relevantnih informacija iz okoline);
- + financijske resurse (financijska sredstva potrebna za normalno poslovanje poduzeća).

3.3. Odnos poduzeća i okoline

Osnovna pitanja koja se postavljaju u svezi odnosa poduzeća i okoline glase:

- Kako okolina može utjecati na poduzeće?
- Kako poduzeće može odgovoriti na utjecaje iz okoline?

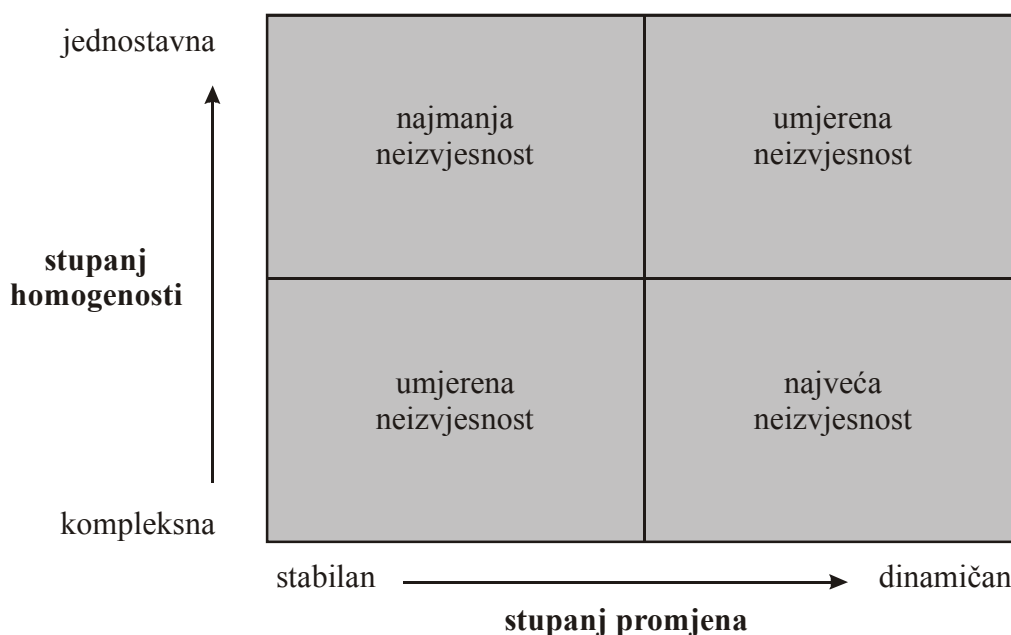
3.3.1. Djelovanje okoline na poduzeće

Tri su temeljna načela:

- ✚ promjene okoline i kompleksnost,
- ✚ konkurentske snage i
- ✚ turbulentnost okoline.

Stupanj promjene okoline je veličina po kojoj je okolina relativno stabilna ili relativno dinamična. Stupanj homogenosti okoline je veličina koja prikazuje da li je okolina relativno jednostavna (malo elemenata) ili relativno kompleksna (mnogo elemenata).

Slika 7: Promjena okoline, kompleksnost i neizvjesnost

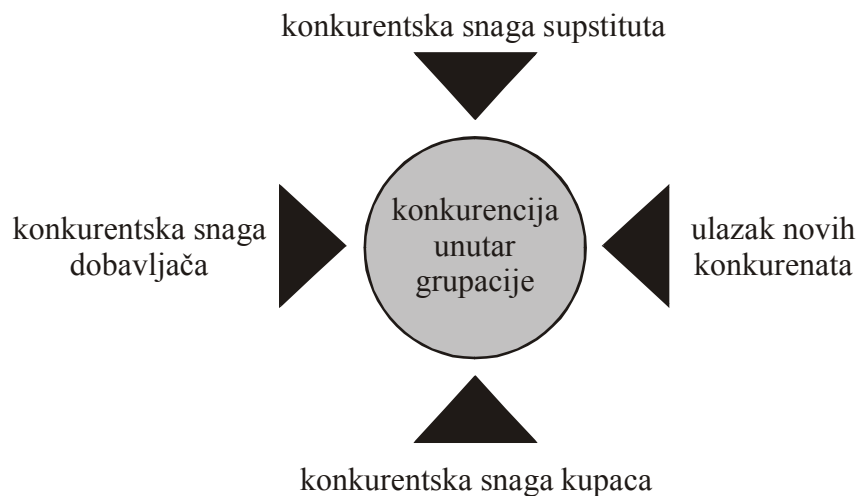


Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 133.

Menadžeri u svakodnevnom promatranju okoline moraju obratiti pozornost na konkurentske snage. Potrebno je poznavati koncept pet konkurentskih snaga koji obuhvaća:

- ✚ konkurente u grupaciji odnosno između postojećih poduzeća;
- ✚ pojavu novih konkurenata ili ulazak novih poduzeća u grupaciju;
- ✚ konkurentska snaga supstituta;
- ✚ konkurentska snaga dobavljača;
- ✚ konkurentska snaga kupaca.

Slika 8: Koncept pet konkurentskih snaga



Izvor: M. Buble: "Management", Ekonomski fakultet Split, 2000., 84. str.

Pod turbulencijama se podrazumijevaju promjene koje razorno djeluju na poduzeće. Situacije koje pridonose takvim promjenama su:

- + organizacije rastu i stvaraju grupe pa su akcije koje vrše dovoljno jake i dugotrajne da unose nove procese u okolinu;
- + produbljuju se odnosi između gospodarske sfere i drugih sfera života;
- + sve veća ulaganja u istraživanja i razvoj uslijed čega je stalno prisutan određeni pritisak u okolini koji tjera na promjene.

Opći oblik organizacijskih turbulencija jesu krize kojima se poduzeća pokušavaju suprotstaviti razvijanjem kriznih planova i kriznih timova.

3.3.2. Odgovor poduzeća na djelovanje okoline

Prema filozofiji upravljanja okolinom svakom poduzeću stoje na raspolaganju određene mogućnosti reagiranja na utjecaje iz okoline. Nazivamo ih proaktivnim strategijama kojima se mijenja kontekst okoline u kojoj poduzeće djeluje. Tri su temeljna tipa ovih strategija:

- + nezavisna strategija,
- + kooperativna strategija i
- + strategija manevriranja.

Poduzeće ima na raspolaganju brojne akcije koje se zajedno nazivaju “strategijski odgovor” poduzeća, koji i ne mora značiti reakciju, već može podrazumijevati i zauzimanje pasivnog stava.

Nezavisnom strategijom nazivamo reakciju poduzeća kojom ono mijenjajući svoje potrebe mijenja i poslovnu okolinu. Time se utjecaji iz okoline svode na najmanju mjeru pa se i neizvjesnost koja je čak prijetila egzistenciji poduzeća umanjuje. Tri su oblika nezavisne strategije:

- ✚ konkurentni odgovor (u uvjetima savršene konkurencije),
- ✚ odgovor putem odnosa s javnošću (u uvjetima kad je podrška okoline raspršena) i
- ✚ dobrovoljan odgovor (pitanja društvene odgovornosti).

Pod kooperativnom strategijom se podrazumijeva način na koji poduzeće surađuje s drugim elementima u svojoj okolini. Ova se strategija primjenjuje u dva slučaja:

- ✚ kada se zajedničkim akcijama smanjuju troškovi i rizik te
- ✚ kada kooperiranjem raste njegova moć.

Četiri su oblika ove strategije:

- ✚ implicitna kooperacija,
- ✚ kontrakting,
- ✚ kooptacija i
- ✚ koalicija.

Strategija manevriranja podrazumijeva svjestan napor poduzeća da mijenja granice svoje poslovne okoline. Četiri su tipa ove strategije:

1. izbor područja djelovanja;
2. diverzifikacija (koncentrična, horizontalna i konglomeratska);
3. integracija (spajanje, preuzimanje i pripajanje);
4. divestitura (prodaja jednog ili više dijelova djelatnosti poduzeća).

Poduzeća koja stalno i agresivno mijenjaju granice svoje okoline nazivaju se prospektori, dok se neagresivna poduzeća nazivaju defendersi.

4. ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST MENADŽMENTA

Etičke i moralne vrijednosti propisuju sva društveno politička uređenja, odnosno države od samih početaka ljudske civilizacije do suvremenih društava. To proizlazi iz potrebe da odnosi među ljudima budu zasnovani na moralnim načelima jer u suprotnom međuljudski odnosi ne bi niti bili mogući. U skladu s navedenim, svaki gospodarski odnos mora biti utemeljen na kodeksu moralnog ponašanja.

4.1. Etika i moral

Etika je filozofska disciplina koja istražuje moralne težnje i ciljeve, te izvore i temelje morala. Etika je širi pojam od morala jer etika predstavlja filozofsko i teoretsko shvaćanje morala, dok je moral konkretni oblik ljudske slobode normiran pravilima ponašanja među ljudima. Moral možemo definirati kao sveukupnost važećih moralnih normi, prosudbi i institucija, odnosno skup pisanih i nepisanih pravila o ponašanju ljudi, koji se temelje na etičkim normama.

Navedene definicije etike upućuju na sljedeće:

- ✚ etiku imaju ljudi, a ne organizacije;
- ✚ etičko ponašanje se razlikuje od osobe do osobe;
- ✚ etika je relativna, a ne apsolutna.

Etičke teorije je moguće grupirati u tri osnovne skupine:

- ✚ deskriptivna etika,
- ✚ normativna etika i
- ✚ metaetika.

Deskriptivna etika podrazumijeva proučavanje i opisivanje morala ljudi, kulture i društva te osigurava temeljnu materiju normativnoj etici. Normativna etika formira i povezuje različite moralne norme, pravila i vrijednosti društva, pronalazi temelj za izvođenje posebnih ili pojedinačnih normi, te opravdava temeljne principe moralnosti. Metaetika se bavi značenjem moralnih termina te logikom moralnog zaključivanja. Menadžerska etika se ubraja u deskriptivne (opisuje moralnost koja se koristi u poslovanju), te normativne (predstavlja moral kojim treba biti vođen u poslovnom procesu).

U donošenju odluka menadžeri se uglavnom koriste normativnom etikom i to kroz sljedeće pristupe:

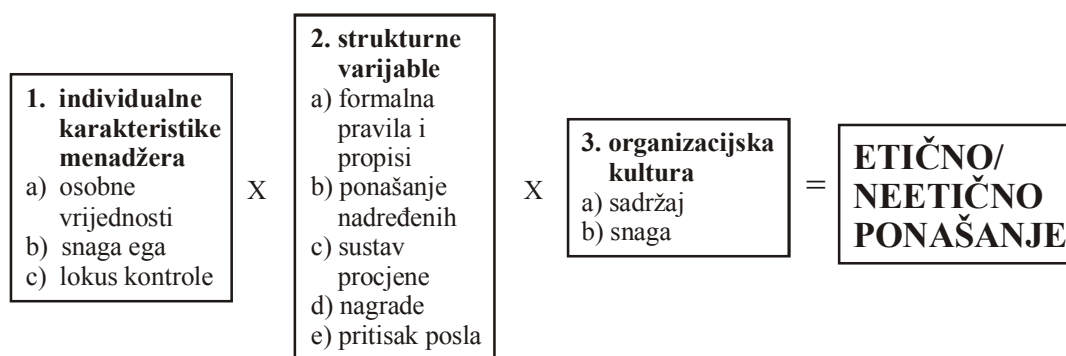
- ✚ utilitarni pristup ⇒ propisuje etičke standarde za menadžere, a koji se odnose na organizacijske ciljeve, efikasnost i sukob interesa;
- ✚ individualistički pristup ⇒ promovira osobne interese na dugi rok;
- ✚ moralno-pravni pristup ⇒ etički korektna odluka najbolje podržava prava ljudi na koje utječe;
- ✚ pristup pravde ⇒ temelji se na standardima jednakosti, nepristranosti i poštenju.

Na etički izbor menadžera utječe cijeli niz čimbenika koje je moguće podijeliti u tri grupe:

1. individualne karakteristike menadžera,
2. strukturne varijable i
3. organizacijska kultura.

Umnoškom svih spomenutih čimbenika formira se snaga etičnog, odnosno neetičnog ponašanja poduzeća što je moguće prikazati na sljedeći način:

Slika 9: Čimbenici utjecaja na etično/neetično ponašanje



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 163.

4.2. Poslovna etika

Etika se primjenjuje u svim oblicima ljudskog ponašanja. S aspekta znanstvenih disciplina etiku dijelimo u dvije temeljne skupine:

1. profesionalna etika:

1. etika i znanost;
2. etika i politika;
3. etika i gospodarstvo (poslovna etika);
4. etika i medicina;
5. etika i ekologija;
6. etika i biologija.

2. primijenjena etika:

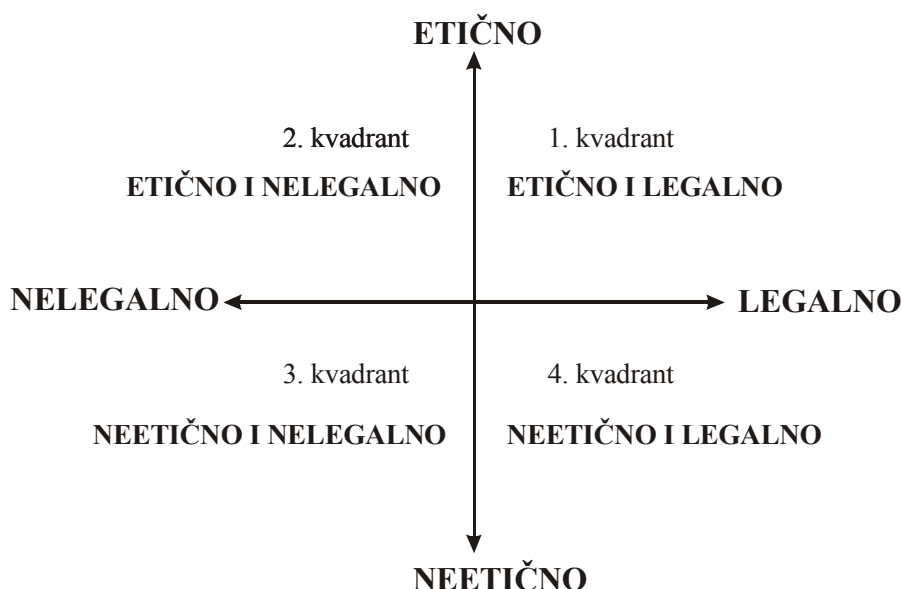
1. socijalna etika;
2. etika i pravo;
3. etika i zakon.

Poslovna etika je način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istovremenom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja. Ako opće etičko pravilo kaže da je ugrožavanje drugih neetičko i nemoralno, tada se svaki poslovni čovjek, koji svojim odlukama na bilo koji način ugrožava svoje radnike, kupce ili konkurente, ponaša nemoralno i neetički.

S aspekta menadžmenta, etika uspostavlja standarde u odnosu na ono što je dobro ili loše u vođenju i donošenju odluka. Etički problemi se javljaju kada odluke pojedinaca ili grupe mogu štetiti ili koristiti drugima. Za bolje razumijevanje etike, moguće ju je usporediti sa zakonima i slobodnim izborom:



Slika 10: Klasifikacija etičnosti odluka



Izvor: M. Buble: "Management", Ekonomski fakultet Split, 2000., 94. str.

Kod donošenja odluka menadžment uzima u obzir različite vrijednosti i norme. Vrijednosti i norme mogu biti ponekad u suprotnosti jedna s drugom. Razlikuju se dvije osnovne grupe vrijednosti i normi:

1. tradicionalne poslovne vrijednosti i norme:

- sloboda pojedinca,
- individualna odgovornost te
- rast (produktivnost).

2. društvene vrijednosti i norme:

- dostojanstvo čovjeka,
- zajedništvo i

 pravednost (jednakost).

Većina se menadžera u načelu slaže s navedenim vrijednostima i normama, ali razlike često nastaju u trenutku kada je potrebno ponašati se u skladu s njima. Sve se poslovne odluke ocjenjuju, ne samo poslovnom efikasnošću, već i poslovnom etikom. Nužno je voditi računa o razlikama u etičkim i zakonskim standardima različitih društava i nacija.

4.3. Društvena odgovornost

Predstavlja odnos menadžmenta prema okruženju koji se mjeri pisanim ili nepisanim moralnim pravilima, prema kojima se ocjenjuje ponašanje menadžmenta, odnosno poduzeća koje vodi. Relativno je novi poslovni pojam jer nastaje krajem 60-tih godina 20. stoljeća, a podrazumijeva obvezu menadžmenta da vrši izbor i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća. Menadžer je odgovoran za poslovanje poduzeća i pred internim i pred eksternim okruženjem.

Opća područja aktivnosti i društvene odgovornosti poduzeća su:

-  sprječavanje i rješavanje okolnih i ekoloških problema;
-  unaprjeđivanje obrazovanja, umjetnosti i zdravlja zajednice;
-  doprinos rješavanju općeljudskih i socijalnih problema i unaprjeđivanja zajednice;
-  unaprjeđivanje vladine uprave omogućavanjem svojim menadžerima i stručnjacima angažman na vladinim pozicijama.

Tradicionalni koncept društvene odgovornosti podrazumijeva maksimaliziranje profita i dugoročnih interesa dioničara. Koncept socijalnih grupa podrazumijeva obveze prema svim grupama na koje se utječe i koje utječu na postizanje ciljeva poduzeća. Koncept pozitivne društvene odgovornosti podrazumijeva da menadžeri imaju obvezu učiniti svijet boljim mjestom za život svih.

Postavlja se pitanje vrednovanja društvene odgovornosti pojedinaca i poduzeća, a jedan od načina je usporedba sa deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća:

DESET ZAPOVIJEDI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA
1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtjeva
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 poštuji korporacijska pravila ponašanja
9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima
10. Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi

Svaki menadžer koji želi biti maksimalno moralan mora u potpunosti slijediti navedenih deset zapovijedi. Postavlja se pitanje kome je menadžer odgovoran? Zadovoljenje i vlasnika i općedruštvenih interesa je umijeće menadžmenta. Društvena odgovornost se često mjeri i mjerenjem odgovornosti na više razina iz čega proizlazi da društvena odgovornost ima svoju hijerarhiju.

Slika 11: Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća



M. Buble: "Management", Ekonomski fakultet Split, 2000., 104. str.

4.4. Menadžerska etika u poduzeću i društvena odgovornost

Mjere koje je moguće poduzeti za unaprjeđivanje etičke klime i društvene odgovornosti poduzeća su:

- + vođenje pomoću primjera,
- + etički kodeks,
- + etičke strukture,
- + etički treninzi i etičke vruće linije te
- + podupirući whistle – blowers.

Vođenje pomoću primjera podrazumijeva da menadžer osobnim primjerom pokazuje najbolji način.

Etički kodeks predstavlja formalni iskaz vrijednosti (etičkih i društvenih) poduzeća; oni mogu biti zasnovani na principima i na politici.

Etičke strukture su različiti organi u poduzeću zaduženi za implementaciju etičkog ponašanja (etički komitet i etički zastupnik).

Etički treninzi i etičke vruće linije podrazumijevaju učenje zaposlenika etici te prijavljivanje problema.

Podupirući whistle – blowers su zaposlenici koji razotkrivaju ilegalnu, nemoralnu ili nezakonitu praksu poslodavca.

Mjere koje je moguće poduzeti u poduzeću koje ne želi imati potrebu za whistler -blowersima su:

- + poticanje slobode izražavanja kontroverznih i različitih stajališta;
- + efikasna organizacija procedure pritužbi (saslušavanje bez odgode);
- + saznati što zaposleni misle o politici društvene odgovornosti poduzeća i vršenje eventualnih promjena;
- + davanje do znanja zaposlenicima da menadžment poštuje njihovu savjesnost;
- + imati na umu da će nepovoljan tretman whistler –blowersa dovesti do nepovoljnog javnog mišljenja.

II.DIO

FUNKCIJA PLANIRANJA

5. MENADŽERSKO PLANIRANJE

Planiranje je temeljna, polazna funkcija menadžmenta. Planiranje je proces koji uključuje izbor zadataka i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje i zahtjeva odlučivanje, odnosno izbor između alternativnih budućih smjerova djelovanja.

Planovi osiguravaju racionalan pristup ostvarivanju prethodno odabranih ciljeva. Planiranje ima zadatak poduzeću osigurati:

- ✚ da zna zašto postoji i što mu je temeljno područje djelovanja,
- ✚ da zna koje su mu dobre, a koje loše strane,
- ✚ da zna koje prilike i prijetnje dolaze iz eksterne okoline,
- ✚ da može prepoznati i uspostaviti odgovarajuće standarde poslovanja te
- ✚ da ima definirana pravila ponašanja (politiku) koje će se pridržavati svi zaposlenici u izvršavanju ciljeva poduzeća.

U skladu s tim nužno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. gdje se poduzeće sada nalazi?
2. gdje se želi naći u budućnosti?
3. kako tamo stići?

Planiranje predstavlja most između sadašnjeg i željenog položaja poduzeća. Bez planiranja poslovanje je prepušteno slučaju. Planiranje je intelektualno zahtjevan proces jer traži da svjesno odredimo smjerove djelovanja i temeljimo naše odluke na svrsi, znanju i preciznim procjenama.

5.1. Važnost planiranja

Važnost planiranja slijedi iz njegova četiri najvažnija aspekta:

- ✚ doprinosi ostvarivanju svrhe i ciljeva poslovanja,
- ✚ primat među menadžerskim funkcijama,
- ✚ sveprisutnost planiranja i
- ✚ efikasnost planiranja.

Svaki plan i svi njegovi prateći planovi trebali bi doprinijeti ostvarenju svrhe i ciljeva poduzeća. To proizlazi iz prirode organiziranog poduzeća koje postoji zbog ispunjenja zajedničke svrhe vlasnika, menadžera i zaposlenika smišljenom suradnjom. Planiranje logično prethodi izvođenju svih ostalih menadžerskih funkcija jer menadžer mora planirati da bi znao koje su vrste organizacijskih odnosa i osobnih kvalifikacija potrebne, kojim putem treba voditi podređene i koju vrstu kontrole treba primijeniti, dakle sve ostale funkcije menadžmenta je potrebno najprije isplanirati.

Planiranje i kontroliranje su nerazdvojni. Kontrola bez plana je besmislena jer ne postoji način da se utvrdi posluje li se u željenom smjeru ako ranije nije utvrđen taj smjer. Planiranje je funkcija svih menadžera ali neki menadžeri se bave važnijim planiranjem (temeljitim i primjenjivim na veći dio poduzeća) dok se drugi bave jednostavnijim planiranjem (ograničenim na manji opseg poslovanja).

Učinkovitost plana podrazumijeva stupanj do kojeg on ostvaruje svrhu ili ciljeve poslovanja. Efikasnost plana podrazumijeva njegov doprinos svrsi i ciljevima u usporedbi s troškovima i drugim čimbenicima potrebnim za njegovo formuliranje i izvođenje.

Drugi autori ističu važnost planiranja zbog utjecaja **ograničenih resursa i neizvjesne okoline**. Menadžeri planiraju upotrebljavanje resursa kako ne bi došlo do njihovog iscrpljenja ili uništavanja, te posljedica koje iz toga slijede. Menadžeri planiraju i rješavanje spomenutih problema definiranjem zamjena, odnosno supstituta kritičnog resursa, dakle nužno je isplanirati kako s jednog resursa preći na drugi.

Planiranje čini menadžera u svakom trenutku svjesnim svih mogućih budućih promjena i mogućnosti kako u njima efikasnije upotrijebiti resurse.

5.2. Razine planiranja

U skladu s već poznatom hijerarhijom menadžmenta u poduzeću izvodi se i hijerarhija planiranja:

-  vrhovni menadžment bavi se strategijskim planiranjem;
-  menadžment srednje razine donosi taktičke planove;
-  operativni planovi su zadatak nižeg menadžmenta.

Proces planiranja se kreće od vrha organizacijske piramide prema nižim razinama, odnosno vrhovni menadžment definira ključne pretpostavke planiranja (misiju, ciljeve, strategiju) koje se na nižim razinama preformuliraju u provedbene planove.

Strategijsko planiranje se bavi opstankom i razvojem poduzeća na dugi rok u skladu s načelima efektivnosti i efikasnosti. Strategijama se definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarivanje strateških ciljeva. Njihova svrha je u maksimalnom iskorištavanju prednosti koje poduzeće ima u odnosu na konkurenciju kao i povoljnih prilika koje mu se pružaju u vanjskom okruženju.

Na taktičkoj razini se strategijski ciljevi pretvaraju u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća (marketinški, financijski, proizvodni i drugi planovi). Tim se postupkom definiraju glavne aktivnosti koje svaka od ovih funkcijskih jedinica treba izvršiti kako bi se ostvarili strategijski ciljevi.

Operativna razina planiranja je zadužena je za izradu specifičnih procedura i procesa, odnosno zadataka koje treba izvršiti u danom vremenu uz raspoložive resurse.

Vrijeme na koje se pojedini oblik planiranja odnosi se skraćuje od vrha prema dnu piramide menadžmenta.

5.3. Vrste planova

Planove je moguće podijeliti na sljedeći način:

- ✚ svrhe ili misije,
- ✚ ciljevi,
- ✚ strategije,
- ✚ politike,
- ✚ procedure,
- ✚ pravila,
- ✚ programi i
- ✚ proračuni.

Misija ili svrha definira osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća. Svaka vrsta organiziranog djelovanja bi trebala imati svrhu ili misiju. Općenito, svrha privrednog poduzeća je proizvodnja i distribucija dobara i usluga.

Ciljevi su krajnje točke prema kojima su usmjerene aktivnosti. Ne predstavljaju samo krajnju točku planiranja već i završetak kojem je usmjereno organiziranje, kadrovske popunjavanje, vođenje i kontroliranje. Svaki pojedini odjel može imati vlastite ciljeve koji pridonose ostvarivanju ciljeva poduzeća. Ovi ciljevi su konzistentni, ali različiti utoliko što odjel proizvodnje ne može sam osigurati ostvarenje cilja poduzeća.

Izraz “strategije” menadžeri sve više koriste za označavanje širokog područja operacija poduzeća. **Strategija** se definira kao utvrđivanje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanje pravaca djelovanja i alokacija resursa nužnih za njihovo ostvarenje. Svrha strategija je utvrditi i dati na znanje, pomoću sustava glavnih ciljeva i politika, zamišljenu sliku poduzeća. Strategijom se nastoji točno odrediti kako će poduzeće ispuniti svoje ciljeve, a to je zadatak brojnih većih i manjih pratećih programa. Njezina korisnost u praksi i važnost u usmjeravanju planiranja opravdava izdvajanje strategije kao posebnog tipa plana.

Politike su planovi utoliko što predstavljaju općenite izjave ili sporazume koji vode ili usmjeravaju razmišljanja u odlučivanju. Politike definiraju područje unutar kojeg treba donositi odluke, osiguravaju konzistentnost odluka s ciljevima i doprinos odluka u njihovom ostvarenju. Politike omogućavaju da se pitanja riješe prije nego postanu problemi, prema tome čine nepotrebnim analizu istih situacija svaki put kada se pojave. Politike postoje na svim razinama organizacije i protežu se od temeljnih politika poduzeća preko politika glavnih odjela do malih politika primjenjivih na najmanje segmente organizacije. Postoje mnoge vrste politika, kao npr. politika zapošljavanja, politika motiviranja zaposlenika i sl. Politike su smjernice za odlučivanje jer dozvoljavaju određenu slobodu odlučivanja, a u suprotnom bile bi pravila. Stvaranje integrirane politike kako bi se realizirali ciljevi poduzeća teško je jer:

- ✚ veliki broj menadžera sudjeluje u stvaranju i tumačenju politike što nužno dovodi do različitih varijacija u shvaćanju istih;
- ✚ teško ju je kontrolirati jer je stvarnu politiku teško utvrditi, a željena politika ne mora uvijek biti jasna;
- ✚ rijetko su pismeno definirane.

Procedure predstavljaju planove koji utvrđuju neki nužni način postupanja u budućim aktivnostima. To su kronološki nizovi zahtijevanih postupaka, odnosno smjernice su za

djelovanje, a ne za razmišljanje, preciziraju način na koji određeni posao mora biti obavljen. Procedure često prelaze granice jednog odjel

Pravila izričitu nalažu točno određene akcije ili uzdržavanje od njih i ne dozvoljavaju bilo kakvu slobodu odlučivanja i ona su najjednostavniji tip plana. Razlikuju se od procedura utoliko što usmjeravaju djelovanje bez definiranja vremenskog redoslijeda $\Rightarrow$ procedure su niz pravila, ali pravilo ne mora biti dio procedure. Pravila i procedure sprječavaju razmišljanje $\Rightarrow$ koristi ih se kad se želi da zaposlenici ne postupaju po svom nahođenju.

Programi su skupovi ciljeva, politika, procedura, pravila, dodijeljenih zadataka, koraka koje treba poduzeti, resursa koje treba zaposliti i drugih elemenata nužnih za poslovanje, a obično su poduprti proračunom. Osnovni program može zahtijevati niz popratnih programa pri čemu svi zahtijevaju koordinaciju i vremensko usklađivanje.

Proračun je iskaz očekivanih rezultata izraženih brojčano, odnosno brojkom izraženi programi. Proračun može biti izražen financijski, u radnim satima, u jedinicama proizvoda ili strojnim satima ili u bilo kojem drugom brojčanom obliku. Temeljni je instrument planiranja u mnogim poduzećima jer prisiljava poduzeće da načini numeričku kompilaciju očekivanog toka novca, troškova i prihoda, kapitalnih izdataka ili iskorištenosti kapaciteta. Nužan je za kontrolu, ali samo ukoliko odražava planove.

5.4. Koraci u planiranju

Utvrđivanje “šansi” u vanjskom okruženju poduzeća, kao i unutar organizacije je početna točka planiranja, a naziva se najčešće SWOT analiza (strenghts – weaknesses – opportunities – threats). Zatim se postavljaju ciljevi i to prvenstveno za cjelokupno poduzeće, a potom za svaku radnu jedinicu. Ciljevi se postavljaju za duža i kraća razdoblja. Ciljevi glavnih odjela kontroliraju ciljeve podređenih odjela, prema tome i ciljevi formiraju hijerarhiju. Treći korak je utvrđivanje presudnih pretpostavki planiranja, odnosno prognoze, temeljne politike poduzeća i postojeći planovi, upoznavanje svih koji sudjeluju s tim pretpostavkama i postizanje suglasnosti. Načelo pretpostavki planiranja kaže da što pojedinci zaduženi za planiranje potpunije razumiju i odobravaju korištenje konzistentnih pretpostavki planiranja to će planiranje poduzeća biti koordiniranije. Četvrti korak planiranja je traženje i ispitivanje alternativnih pravaca djelovanja. Problem nije u pronalaženju alternativnih pravaca već u smanjenju njihova broja. Uvijek je potrebno izvršiti različita preliminarne ispitivanja kako bi se pronašli odgovarajući pravci djelovanja. Sljedeći korak je ocjena alternativa $\Rightarrow$ s obzirom na mnogo neizvjesnosti, problema nedostatka kapitala te različitih nemjerljivih čimbenika i za relativno jednostavne probleme ova je ocjena prilično teška. U šestom koraku se usvaja plan i to je stvarna točka odlučivanja. Moguće je da menadžeri odluče slijediti više pravaca djelovanja umjesto jednog najboljeg, ako je to povoljnije rješenje. Slijedi sačinjavanje izvedbenih planova koji su potrebni da podrže temeljni plan poduzeća. Nakon donošenja odluka i postavljanja planova završni korak je u njihovom osmišljavanju, a to je kvantifikacija u obliku proračuna. Cjelokupni proračun poduzeća predstavlja ukupni iznos dohotka i troškova s rezultirajućim profitom ili viškom te proračun glavnih stavki bilance stanja (gotovina, kapitalni izdaci). Svaki odjel ili program poslovnog ili nekog drugog poduhvata može imati vlastite proračune koji se vezuju uz cjelokupni proračun.

Slika 12: Koraci u planiranju



Izvor: H. Weihrich, H. Koontz: "Menadžment", MATE, Zagreb, 1998., 131. str.

5.5. Vrijeme planiranja

U izboru vremenskog raspona plana treba se primjenjivati *načelo vezanosti odlukama* koje kaže da logično planiranje obuhvaća buduće vremensko razdoblje nužno da se, nizom aktivnosti, ostvare opredjeljenja sadržana u danas donesenim odlukama. Ovo načelo podrazumijeva da dugoročno planiranje nije planiranje budućih odluka već budućih posljedica današnjih odluka. Često se kratkoročni planovi izrađuju bez obzira na dugoročne, a što je ozbiljna greška jer ne bi trebalo izrađivati niti jedan kratkoročni plan ako on ne pridonosi ostvarivanju odgovarajućeg dugoročnog plana, u protivnom dolazi do rasipanja čimbenika proizvodnje. Odgovorni menadžeri trebaju stalno razmatrati i preispitivati trenutačne odluke da bi utvrdili da li one doprinose dugoročnim programima. Podređeni menadžeri se trebaju stalno upoznavati s dugoročnim planovima kako bi donosili odluke u skladu s istim što je mnogo jednostavnije nego ispravljati neusklađenosti.

5.6. Odgovornost za planiranje

U poduzeću su za planiranje odgovorni:

- ✚ odbor direktora (nadzorni odbor),
- ✚ predsjednik odbora direktora (CEO),
- ✚ izvršni odbor,

- ✚ linijski menadžment,
- ✚ individualni planeri,
- ✚ odjel za planiranje te
- ✚ grupe za planiranje.

Odbor direktora utvrđuje misije, ciljeve i strategije i odgovoran je za njihovu realizaciju.

CEO ili predsjednik uprave odgovara za implementaciju definirane strategije i ima najvažniju ulogu u cjelokupnom procesu planiranja.

Izvršni odbor priprema sve potrebne podatke za predsjednika uprave te ocjenjuje različite strategijske planove koje isti na temelju tih podataka razrađuje.

Linijski menadžeri su izvor informacija neophodnih za planiranje i nositelji izvršenja planova. Oni definiraju, analiziraju i preporučuju alternativne programe te izrađuju budžete, a sve zajedno nakon odobrenja implementiraju.

Individualni planeri su nositelji planiranja u svojim organizacijskim jedinicama.

Odjel za planiranje se sastoji od grupe specijalista za planiranje organiziranih u štapske službe odgovarajućih razina menadžmenta, a najbliže surađuju s menadžerima odjela ili sektora.

Grupe za planiranje se sastoje od linijskih menadžera, a organizirane su prema područjima njihove specijalnosti (grupa za planiranje prodaje, grupa za planiranje proizvodnje i sl.) ⇒ njihova odgovornost je definiranje i analiziranje alternativnih ciljeva njihovih organizacijskih jedinica i definiranje glavnih pravaca akcije za ostvarivanje istih.

Za razliku od tradicionalnih, centraliziranih načina organiziranja funkcije planiranja, suvremena poduzeća teže njegovoj decentralizaciji i uključivanju zaposlenih na svim razinama poduzeća u proces planiranja čime se taj posao olakšava nositeljima odgovornosti.

6. VIZIJA, MISIJA I CILJEVI

Menadžment poduzeća, koristeći različite znanstvene metode, može i treba kvalitetno uspostaviti najviše razine tipova planova, kao što su vizija i misija, te kroz njih zajednički s vlasničkim strukturama postaviti zajedničke strateške ciljeve kojima se stvara pozitivna klima u poduzeću o postojanju zajedničkih ciljeva.

6.1. Vizija poduzeća

U kontekstu menadžmenta vizija pretpostavlja sliku idealne budućnosti poduzeća, odnosno jasnu predodžbu budućih događaja, dugoročni željeni rezultat unutar kojeg su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja. Dobro definirana vizija sadrži dvije osnovne komponente:

- ✚ temeljna ideologija i
- ✚ predvidiva budućnost.

Temeljna ideologija definira prirodu i identitet poduzeća, predstavlja trajni element vizije, a sastoji se od temeljnih vrijednosti i temeljnih svrha. Temeljne vrijednosti obuhvaćaju sustav vodećih načela i dogmi po kojima se poduzeće vodi i vodič su za prihvatljive načine postizanja ciljeva i dugoročnih rezultata poduzeća. Osnovna svrha predstavlja najvažniji razlog postojanja poduzeća, odnosno doprinos društvu. Nakon definiranja ideologije preporuča se mijenjati sve što nije u skladu s njom.

Predvidljiva budućnost podrazumijeva predviđanje ciljeva na dugi rok (10 do 30 godina) i način njihovog ostvarivanja. Ona tumači kako će poduzeće izgledati, kakve će biti karakteristike rezultata poslovanja i kakve će biti osnovne vrijednosti.

Viziju definiraju menadžeri, samostalno ili uz pomoć zaposlenih, na način da bude potpuno razumljiva, jasna i postojana u svijesti zaposlenika. Vizije se najčešće definiraju uz pomoć sljedeće tri metode:

- ✚ metode samoispitivanja,
- ✚ metode sastavljanja “Mars grupe” i
- ✚ metode samoispitivanja zaposlenih pojedinačno.

Kod samoispitivanja poduzeće ispituje samo sebe sve dok ne dođe do konačnog odgovora tj. osnovnih vrijednosti od kojih ne smije odstupati.

“Mars grupu” sastavlja vrhovni menadžment od posebno izabranih 5 do 7 osoba koje se šalje na neko imaginarno i izolirano mjesto (na Mars) sa zadatkom da tamo osnuju identično poduzeće onome “na Zemlji”, uz pretpostavku da su izabrane osobe one koje imaju najvjernije shvaćanje temeljnih vrijednosti poduzeća, najviši stupanj zajedničkih vrijednosti i najviši stupanj stručnosti.

Pojedinačnim ispitivanjem zaposlenih ispituju se njihovi stavovi i odanost utvrđenim vrijednostima poduzeća.

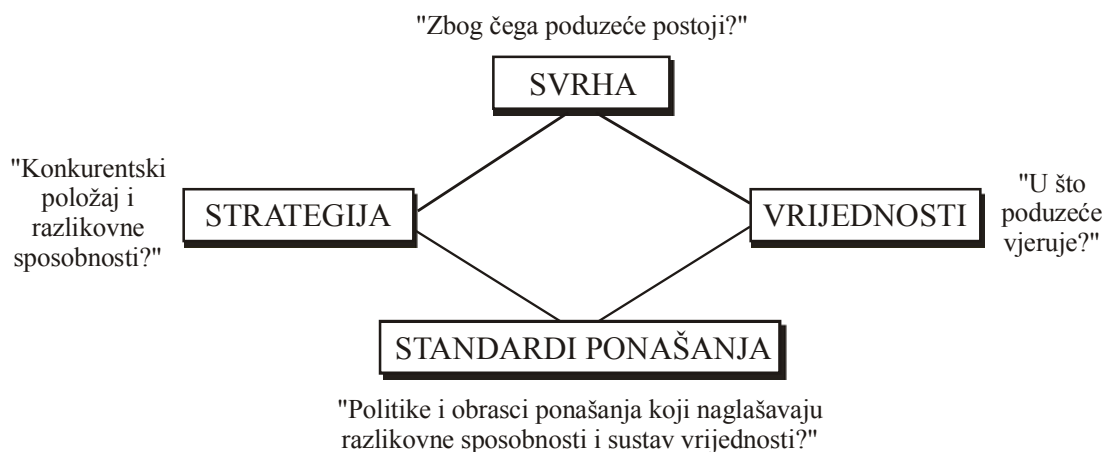
Svako suvremeno poduzeće teži definiranju zajedničke vizije.

6.2. Misija poduzeća

Misija ili svrha označava osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća po kojem se ono razlikuje od ostalih poduzeća. Misije određuju ciljeve u prostoru i vremenu. Dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva i ostalih planova prema hijerarhiji. Misija se sastoji od:

- ✚ svrhe,
- ✚ strategije,
- ✚ standarda ponašanja i
- ✚ vrijednosti.

Slika 13. Ashridgeov model misije



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 212.

S vremenom, zbog promjenjivog okruženja, misija poduzeća, koja je na početku bila potpuno jasna, postaje nejasna ili neprimjerena. Zbog toga menadžment povremeno mora preispitivati misiju. Sadržaj misije podrazumijeva:

- ✚ protekli razvoj poduzeća;
- ✚ tekuće preferencije menadžmenta i vlasnika;
- ✚ okolinu u kojoj egzistira poduzeće;
- ✚ sredstva kojima raspolaže poduzeće;
- ✚ specifičnu osposobljenost poduzeća.

Kvalitetno definiranje misije je težak i dugotrajan zadatak. Sadržaj misije mora biti motivirajući za zaposlenike i izražavati osnovnu politiku poduzeća. Tri su karakteristična načina definiranja misije poduzeća:

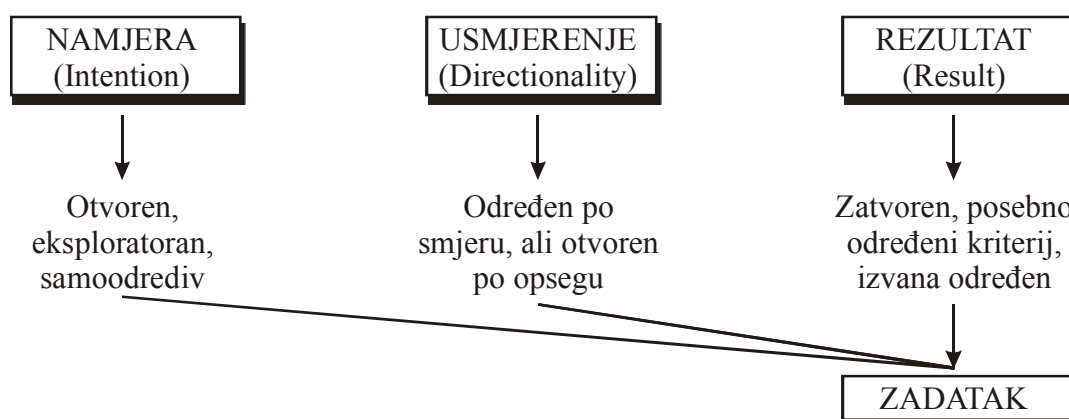
- ✚ menadžeri sami ili uz pomoć savjetnika pišu izjavu o misiji ⇒ najlošiji pristup;
- ✚ osnivač poduzeća tijekom vremena razvija poslovnu filozofiju koja polako preraste u misiju poduzeća ⇒ preporučljiv pristup;
- ✚ misija se usmjerava na rješavanje određenih problema čijim rješavanjem osnažuje prvobitna misija poduzeća.

6.3. Ciljevi poduzeća

Svako poduzeće mora imati jedan ili više ciljeva kojima teži. Važnost ciljeva naglašava i stav pojedinih autora koji tvrde da je organizacija sredstvo za postizanje ciljeva. Proces menadžmenta počinje definiranjem svrhe i ciljeva poduzeća stoga je nužno precizno definirati pojam cilja. Poseban problem proizlazi iz mnogo različitih izraza koji se u stranoj literaturi koriste za označavanje ciljeva, a to su *objectiv*, *goals*, *ends*, *mission*, *target* itd.

Ciljeve je moguće diferencirati prema konceptu prikazanom na sljedećoj slici.

Slika 14. Koncept vrsta ciljeva



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 216.

Namjera je pojam, odnosno koncept cilja koji pokazuje razloge zbog kojih poduzeće postoji (npr. cilj je opstanak).

Usmjerenje definira pravac akcije, ali ne i njezin domašaj (npr. cilj je ostvariti rast).

Cilj može biti formuliran i kao poslovni rezultat kojeg se želi postići (npr. cilj je povećanje iskorištenosti kapaciteta za 5%). Tako definiran cilj omogućuje racionalan pristup određivanju potrebnih resursa, oblikovanju organizacijske strukture i definiranju mjera koje je potrebno poduzeti.

Brojni teoretičari su se bavili pitanjem da li poduzeće ima jedan ili više ciljeva ali prevladava shvaćanje o dva temeljna cilja, a to su **opstanak i razvoj**. Opstanak, kao cilj, proizlazi iz samog postojanja poduzeća, dok se razvojem omogućava kontinuitet djelovanja poduzeća. Ni jedan nije važniji od drugog, ali je u određenim prilikama nužno posvetiti veću pažnju ostvarivanju jednog od dva temeljna cilja jer ostvarivanje jednog cilja ovisi o ostvarivanju drugog.

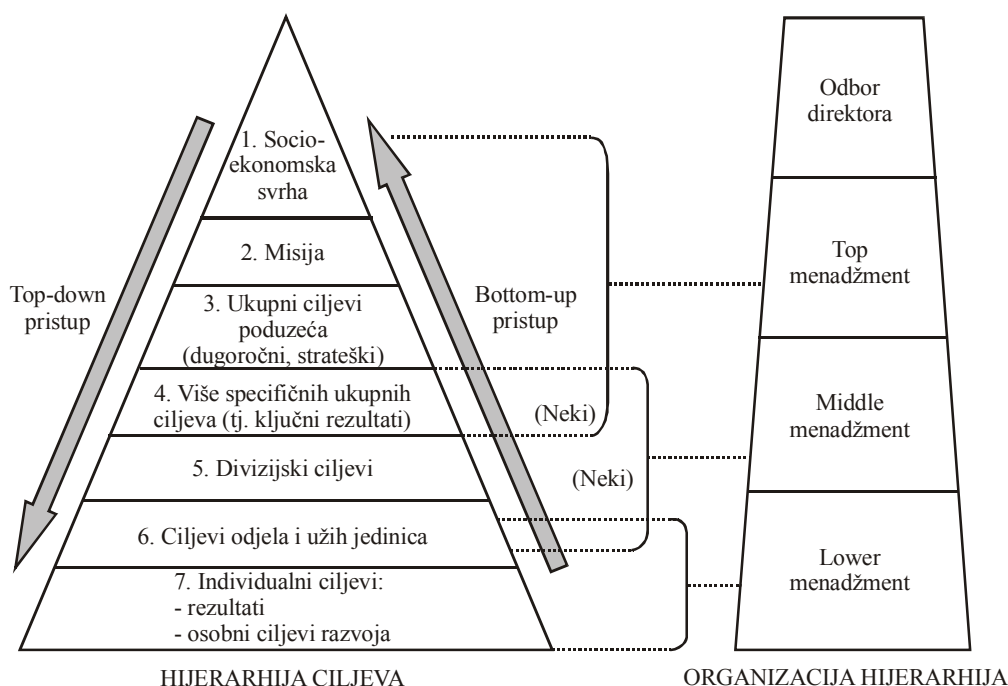
Problemu definiranja ciljeva potrebno je pristupiti i sa tzv. procesnog aspekta koji podrazumijeva:

- ✚ proces djelovanja okoline na ciljeve poduzeća te
- ✚ proces formuliranja i ostvarivanja ciljeva.

Uspješnost ostvarivanja ciljeva poduzeća proporcionalna je uspješnosti njegovih odnosa s okolinom. Proces formuliranja i proces ostvarivanja ciljeva nisu isti. Način formuliranja ciljeva može biti u rasponu od autokratskog do potpuno demokratskog, dok ostvarivanje ciljeva uvijek sadrži neku vrstu hijerarhijske strukture.

Hijerarhija ciljeva predstavlja formalnu povezanost ciljeva između i unutar organizacijskih razina u poduzeću. Manifestira se u činjenici da postoje vrhovni i derivirani ciljevi, ciljevi poduzeća, organizacijskih jedinica i pojedinaca, a to je moguće prikazati na sljedeći način:

Slika 15: Odnos ciljeva i organizacijske hijerarhije



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 217.

Iz misije se izводе najprije **strategijski ciljevi**, a pri tome se pozornost menadžmenta treba usmjeriti na:

- ✚ stanje tržišta,
- ✚ inovacije,
- ✚ proizvodnost,
- ✚ fizičke i financijske resurse,
- ✚ profitabilnost,
- ✚ performanse i razvoj menadžera,
- ✚ performanse i stavove radnika i
- ✚ javnu odgovornost.

Taktički ciljevi proizlaze iz strateških, a podrazumijevaju rezultate koje namjeravaju ostvariti pojedini sektori. Taktički ciljevi su temelj za definiranje operativnih ciljeva, kojima se definiraju specifični rezultati koje trebaju ostvariti odjeli, radne grupe i pojedinci.

Operativni ciljevi su posebno precizni i mjerljivi, a izražavaju se u kvantitativnim veličinama.

Ciljevi se rijetko mogu promatrati kao autonomni ciljevi stoga što svaki cilj ili podržava ostvarenje nekog drugog cilja ili je i sam podržan od drugih ciljeva. Teorija i praksa menadžmenta su prepoznale dva temeljna pristupa postavljanju ciljeva:

-  top – down pristup i
-  bottom – up pristup.

Prema top – down pristupu viša razina menadžmenta određuje ciljeve nižoj razini i tako sve do izvršitelja pojedinih zadataka. Prednosti ovog pristupa su u jedinstvu i usklađenosti ciljeva, a nedostatak je nedovoljna motiviranost podređenih.

Prema bottom – up pristupu ciljevi se određuju obrnutim smjerom, a nadređeni trebaju samo uskladiti utvrđene ciljeve. Prednost ovog pristupa je u velikoj motiviranosti zaposlenih da se ciljevi ostvare, a nedostatak je u čestoj konfliktnosti među ciljevima.

Praksa je pokazala da nema čistih pristupa u postavljanju ciljeva, već se uvijek primjenjuje određena kombinacija spomenutih pristupa. Na postavljanje ciljeva uvijek utječu određene interne i eksterne interesne grupe. Interne interesne grupe čine menadžeri i zaposlenici dok eksterne interesne grupe čine konkurenti, kupci, vlada, dioničari, različite vladine i nevladine organizacije. Utjecaj tih grupa se ogleda u njihovim traženjima i pritiscima koji ograničavaju menadžere u postavljanju ciljeva. Sloboda izbora ciljeva koju menadžeri stvarno imaju stalno varira u zavisnosti od moći spomenutih interesnih grupa stoga što menadžeri mogu biti proaktivni u postavljanju ciljeva kada je moć interesnih grupa relativno mala, odnosno reaktivni kada je moć interesnih grupa velika.

Pri postavljanju ciljeva menadžeri se moraju držati određenih kriterija. Dva najpoznatija kriterija za postavljanje ciljeva su 5C i SMART kriterij.

Kriterij 5C podrazumijeva da:

-  ciljevi trebaju biti svima jasni;
-  svaki cilj treba biti konzistentan s drugim ciljevima čime se osigurava njihova povezanost;
-  svaki cilj mora biti mjerljiv kako bi se moglo kontrolirati njegovo ostvarenje;
-  ciljevi trebaju biti izazovni, ali ne i nedostižni;
-  jasni, konzistentni, mjerljivi i izazovni ciljevi trebaju biti ostvarivi da bi imali smisla.

Prema kriteriju SMART:

-  dobri ciljevi izražavaju točno ono što se želi postići;
-  dobri ciljevi su i mjerljivi;
-  u postavljanju ciljeva treba koristiti glagole akcije;
-  dobri ciljevi trebaju biti dostižni i predstavljati izazov;
-  potrebno je definirati vrijeme u kojem će ciljevi biti ostvareni.

Iz navedenog proizlaze karakteristike efektivnog postavljanja ciljeva, a to su:

- ✚ specifičnost i mjerljivost;
- ✚ izazovnost ali realističnost;
- ✚ definiranost vremenskog razdoblja;
- ✚ obuhvaćenost područja ključnih rezultata;
- ✚ povezanost s nagrađivanjem.

Od dobro postavljenih ciljeva koristi može imati cjelokupno poduzeće, njegovi specifični sektori i odjeli, radne grupe i pojedinci. Moguće je istaknuti četiri temeljne koristi od postavljanja ciljeva:

- ✚ usmjerenost na odluke i napore,
- ✚ pomoć u procesu planiranja,
- ✚ motiviranje ljudi i stimuliranje učinka te
- ✚ pomoć u procjeni i kontroli performansi.

6.4. Menadžment pomoću ciljeva (MbO)

MbO je sveobuhvatan sistem upravljanja koji integrira mnoge ključne aktivnosti u upravljanju na sistemski način i koji je svjesno usmjeren na učinkovito i efikasno ostvarenje organizacijskih i individualnih ciljeva. Proces MbO se izvodi u tri osnovne faze:

1. definiranje ciljeva,
2. analiza ključnih rezultata te
3. praćenje ostvarenja.

6.4.1. Definiranje ciljeva

Cilj ima tri osnovna elementa: mora definirati početnu točku ili postojeće stanje; mora utvrditi konačnu točku do koje treba stići; mora naznačiti vrijeme u kojem će se prijeći put od početne do konačne točke.

Ciljevi poduzeća su uvijek poredani po određenom redoslijedu važnosti, a to najčešće izgleda na sljedeći način:

1. profitabilnost
2. položaj na tržištu
3. proizvodnost
4. financijski i materijalni resursi
5. inovacije
6. učinak i razvijanje menadžera
7. učinak i stavovi radnika
8. javna odgovornost

6.4.2. Analiza ključnih rezultata

Usporedbom planiranih zadataka i opisa radnih mjesta utvrđuju se osnovni zadaci koje svaki menadžer treba izvršiti da bi se ostvarili postavljeni ciljevi poduzeća. Analiza ključnih rezultata obuhvaća:

- ✚ opis ključnih rezultata,
- ✚ oblikovanje standarda učinka i
- ✚ definiranje instrumenata kontrole.

Opisom ključnih rezultata obuhvaća se manji broj zadataka koji imaju veći utjecaj na ostvarivanje ciljeva. Pri tome je potrebno odgovoriti na dva ključna pitanja ⇒

1. U kojim će područjima rada izvrstan učinak pozitivno utjecati na poslovanje cjelokupnog poduzeća?
2. U kojim će područjima rada slab učinak biti vrlo štetan za rezultat poslovanja poduzeća?

Opis ključnih rezultata provodi se kroz njihov izbor i definiranje indikatora. Izbor ključnih rezultata je postupak kojim se selektiraju oni rezultati iz domene rada pojedinog menadžera koji najbolje prikazuju doprinos njegove organizacijske jedinice ostvarenju ciljeva poduzeća. Moguće je ovdje samo izdvojiti neke od najvažnijih ključnih rezultata koji se koriste u MbO:

1. sektor proizvodnje:
 - ✚ proizvodni učinak,
 - ✚ učinak po radniku,
 - ✚ ekonomičnost proizvodnje,
 - ✚ iskorištenost materijala,
 - ✚ tijek izrade,
 - ✚ iskorištenost kapaciteta,
 - ✚ učinak voznog parka.
2. sektor nabave:
 - ✚ broj obrtaja,
 - ✚ razvoj cijena,
 - ✚ kontrolni indeks cijena,
 - ✚ iskorištenost skladišta,
 - ✚ disperzija opsega nabave.
3. sektor prodaje:
 - ✚ ostvarenje prodaje,
 - ✚ neto prihod,
 - ✚ stanje zaposlenosti,
 - ✚ koeficijent obrtaja,
 - ✚ uspjeh ponude,
 - ✚ indeks kupaca.
4. finansijski sektor:
 - ✚ likvidnost,

- ✚ stupanj pokrića stalnog kapitala,
- ✚ stupanj pokrića kratkoročnog i srednjoročnog tuđeg kapitala,
- ✚ povrat investicija,
- ✚ cash flow.

5. kadrovski sektor:

- ✚ fluktuacija radnika,
- ✚ prosječna plaća,
- ✚ učinak po satu,
- ✚ udio u dobiti.

Nakon definiranja ključnih rezultata potrebno je utvrditi odgovarajuće indikatore za svakog od njih, pa tako npr:

proizvodni učinak = $\text{proizvedena količina} / \text{utrošeni sati proizvodnje}$
iskorištenost skladišta = $\text{stanje zaliha} / \text{površina skladišta}$
koeficijent obrtaja = $\text{prodaja} / \text{prosječno stanje zaliha}$
povrat investicija = $\text{dobitak} / \text{kapital} \times 100$.

Standardi učinka predstavljaju rezultate koji će se postići ako se utvrđeni ključni zadaci izvršavaju na zadovoljavajući način. Razlikuju se kvantitativni i kvalitativni standardi učinka. Kvantitativni standardi su oni pokazatelji kojima se brojčano izražava ostvarenje ključnih rezultata. Kvalitativni standardi učinka su opisni pokazatelji ostvarenja ključnih rezultata. U oblikovanju standarda učinka se polazi od izabranih pokazatelja koji se zatim izračunavaju iz konkretnih podataka poduzeća i na taj se način formira etalon – veličina. Nasuprot etalon – veličine postavlja se ciljna veličina koju treba dostići. Put od etalon – veličine do ciljne veličine je ostvarivanje cilja. Poželjno je u utvrđivanju ciljne veličine koristiti benchmarking metodu.

Definiranje instrumenata kontrole ostvarenja postavljenih standarda učinka treba omogućiti odgovaranje na pitanje da li se postižu željeni rezultati. Potrebno je definirati odgovarajući tijek informacija u kojem su najvažniji:

- ✚ izvori podataka,
- ✚ nositelji podataka te
- ✚ vrijeme pristizanja podataka.

Izvori podataka su evidencije i dokumentacije, nositelji podataka su izvještaji dok je vrijeme pristizanja podataka posredstvom nositelja ovisi o karakteru pojedinih standarda učinaka (dnevna, tjedna, mjesečna, kvartalna ili godišnja informacija).

Praćenje ostvarenja standarda učinka obuhvaća četiri vrste pregleda:

- ✚ redoviti pregled;
- ✚ pregled izvršenja rada;
- ✚ pregled potreba izobrazbe;
- ✚ pregled plaća.

Pregled rada se realizira redovnom komunikacijom među menadžerima kojom se utvrđuje odvijanje rada. Kod praćenja operativnih zadataka ovi su pregledi češći, a kod praćenja strateških zadataka rjeđi.

Pregled izvršenja rada je formalan pregled kojeg sastavlja menadžer i njegov nadređeni, a pregledava ga pretpostavljeni nadređenom (tri razine), odgovara na pitanje da li su postignuti planirani rezultati. Uglavnom se provodi svaka tri mjeseca. Pregledom potreba izobrazbe utvrđuju se mogućnosti menadžera i potrebe njegove dalje izobrazbe. Provodi se jednom godišnje, a pri tome se analiziraju sljedeći podaci o menadžeru:

- ✚ da li je postavljen na najpogodnije mjesto,
- ✚ da li je potreban premještaj,
- ✚ da li je spreman za unaprjeđenje, kada i za koje mjesto,
- ✚ treba li uzimati u obzir osobne faktore pri planiranju njegove karijere.

Potrebe izobrazbe menadžera treba promatrati u svjetlu sadašnjeg radnog mjesta, predviđenog novog mjesta i promjena metoda rada, tehnologije i sl.

Pregled plaća se provodi s ciljem da se donesu odluke o promjeni u strukturi plaća menadžera i/ili u strukturi nagrade. Provodi se godišnje, a za mlađe menadžere i češće.

7. MENADŽERSKO PREDVIĐANJE

Predviđanjem se pretpostavlja što će se dogoditi u budućnosti. Predviđanje je proricanje, projiciranje ili procjena budućih događanja ili uvjeta u kojima će poduzeće operirati. Razlikuju se tri klase predviđanja:

- ✚ predviđanje posljedica nekog budućeg događaja
- ✚ predviđanje vremena događaja – kada će se događaj desiti?
- ✚ predviđanje vremenskih serija – koju će vrijednost imati serija periodičnih podataka u danoj točki vremena?

Pouzdanost predviđanja ovisi o mnogo faktora zbog čijeg utjecaja može doći do precjenjivanja ili podcjenjivanja promjena. U praksi menadžerskog predviđanja dva su osnovna zahtjeva:

- ✚ odrediti pravilan smjer, odnosno pravac budućih događaja te
- ✚ brinuti da su razlike između predviđenog i stvarnog događaja što manje.

Pouzdanost predviđanja je određena brojem informacija, njihovom dinamikom, točnošću i intenzitetom mogućih promjena informacija tijekom procesa. Predviđanje će biti točnije ukoliko se:

- ✚ koristi više pouzdanih informacija,
- ✚ koristi zakonitost promjena informacija o događajima,
- ✚ odbacuju nepouzđane i nejasne informacije,
- ✚ provjerava vrijednost informacija te
- ✚ procjenjuje odnos vrijednosti događaja i ukupne vrijednosti predviđanja (isplativost predviđanja).

Predviđanje je proces transformacije različitih informacija u neki budući događaj, a što se čini uporabom odgovarajućih znanstvenih metoda.¹² Veliki broj razvijenih ekspertnih sustava za prognoziranje (EXPRO), kojima se izrađuju prognoze na temelju raspoloživih informacija iz različitih internih ili eksternih baza podataka i primjenom raspoloživih metoda iz baze znanja, daju mogućnost izrade raznih prognoza koje pomažu uspostavi sustava prognoziranja. Za izbor pravilne metode prognoziranja koriste se sljedeći kriteriji:

- ✚ vremenski horizont prognoze;
- ✚ karakteristike podataka;
- ✚ tip modela prognoziranja;
- ✚ troškovi primjene;
- ✚ pouzdanost i primjenjivost izabrane metode.

Sve metode prognoziranja moraju imati sljedeće zajedničke karakteristike:

- ✚ pretpostavljaju da će varijable koje su postojale u prethodnom razdoblju, najčešće vremenska serija od najmanje 10 godina, postojati i u budućnosti;
- ✚ predviđanje nije precizno određivanje budućnosti, treba ostaviti prostora za netočnost ali težiti što manjoj razlici;

12

- ✚ prognoza bi se trebala odnositi na neki opširniji događaj;
- ✚ neizvjesnost je upravno proporcionalna s dužinom predviđanja.

7.1. Metode predviđanja

Najčešće je prihvaćena Dobrova klasifikacija klasičnih metoda predviđanja koja obuhvaća metode ekstrapolacije, metode procjene eksperata te metode simulacije.

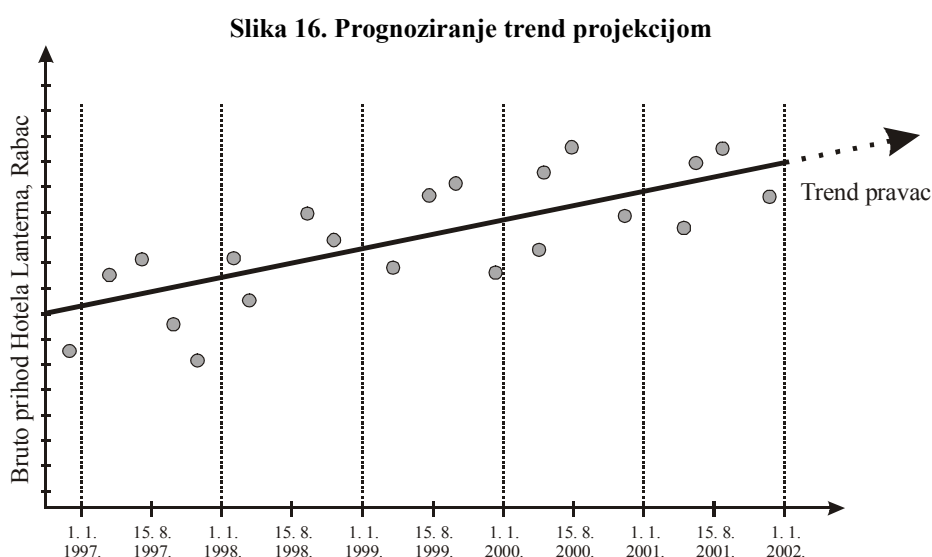
7.1.1. Metode ekstrapolacije

Za predviđanje nekog budućeg poslovnog događaja uzimaju vremensku seriju događaja iz prošlosti od najmanje 10 godina, kod dugoročnih predviđanja, ili 10 ili više događaja iz bliže prošlosti ako se radi o kratkoročnom predviđanju. One pretpostavljaju projektiranje budućnosti na osnovi iskustava iz prošlosti, odnosno ekstrapolacija trenda koja se zasniva na nekim bivšim parametrima, funkcionalnim karakteristikama i obilježjima sustava. Koriste se kad se događaji mogu izraziti kvantitativno te ih se naziva kvantitativnim metodama predviđanja, a moguće ih je grupirati u četiri osnovne grupe:

- ✚ metode vremenskih serija,
- ✚ metoda eksplanacije,
- ✚ ekonometrijske metode i
- ✚ monitoring pristup.

Metode vremenskih serija

Vremenske serije su kronološki nizovi sastavljeni od godina, tromjesečja, mjeseci, tjedana ili dana, raznih vrijednosti varijabli. Prognoza se temelji na definiranju zakonitosti dosadašnjeg razvoja pojave i njezinom projiciranju na budućnost, pri čemu se pretpostavlja da će serija biti identična ili vrlo slična kao u prošlosti. Ovo se naziva “naivnim prognoziranjem”. Linearni trend postavlja se jednostavno, kao projekcija vremenskog trenda, provlačenjem pravca kroz dvije ili više karakterističnih točaka, a što je prikazano na sljedećoj slici:



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 253.

Takvu naivnu metodu naslijedile su nešto razvijenije metode poravnavanja i metode dekompozicije. Metode poravnanja obuhvaćaju metodu pomičnih prosjeka i metodu eksponencijalnog poravnanja. **Metoda pomičnih prosjeka** je najjednostavnija metoda prognoziranja. Do prognoze se dolazi izračunavanjem prosječne vrijednosti pojave tijekom nekoliko prethodnih razdoblja i tako dobivena prosječna vrijednost predstavlja prognozu za naredno razdoblje, a pogodna je za kratkoročne prognoze. **Metoda eksponencijalnog poravnanja** koristi ponderiranu, a ne običnu aritmetičku sredinu, odnosno prošlim i sadašnjim vrijednostima u vremenskoj seriji dodjeljuje različitu važnost. Najveći ponder dodjeljuje se najnovijem podatku, a najmanji najstarijem podatku. Korisnija je za dugoročna predviđanja. **Metoda dekompozicije** prognozu temelji na izdvajanju osnovnih komponenti iz vremenskih serija, odnosno trenda, ciklične, sezonske i slučajne komponente te se svaka prognozira zasebno. Spajanjem pojedinačnih prognozi dolazi se do ukupne prognoze.

Metoda eksplanacije

Ako se u predviđanju postavlja pitanje uzročno-posljedičnog odnosa, predviđanje će biti eksplanatorno. Zasniva se na odnosu između promatrane pojave i čimbenika koji utječu na tu pojavu, odnosno izazivaju njezine promjene. Promatrana pojava predstavlja zavisnu varijablu, dok čimbenici koji na nju utječu predstavljaju nezavisne varijable. Najpoznatija metoda koja se koristi za utvrđivanje odnosa između dvije ili više gospodarskih varijabli naziva se regresijska analiza. Važnost pojedinih čimbenika se utvrđuje određenim statističkim testovima, nakon čega se odabire manji broj značajnijih varijabli čime se složenost i vrijeme predviđanja svode na minimum, a preciznost prognoze na maksimum.

Ekonometrijske metode

Predstavljaju temelj ekonometrije koja nastoji utvrditi kvantitativne relacije između ekonomskih varijabli pomoću statističkih metoda. Najjednostavniji oblik ekonometrijskog prognoziranja je model koji se može iskazati jednadžbom. Najznačajnija je metoda regresije koja tretira sistem međusobno povezanih jednadžbi multiple regresije gdje svaka jednadžba uključuje nekoliko međuzavisnih varijabli.

Monitoring pristup

Temelji se na određenju pojava sistemskih promjena u postojećem kretanju poslovnih događaja ili postojećih odnosa u poduzeću. Služi za predviđanje mogućih grešaka, odnosno za isključivanje mogućih loših događaja ili sezonskih oscilacija jer one u dugoročnim prognozama nisu interesantne. Dvije su značajne kategorije monitoring pristupa:

-  automatske kvantitativne procedure i
-  prosudbene procedure.

Automatske kvantitativne procedure su zasnovane na karti kontrole kvalitete tako da omogućavaju brže otkrivanje moguće pojave greške predviđanja. Sve dok su podaci koji se unose u proces predviđanja unutar gornje i donje granice kontrole (oko prosjeka) pretpostavlja se da je proces pod kontrolom, u suprotnom se proces zaustavlja i utvrđuje se razlog nastanka moguće greške predviđanja.

Prosudbene procedure se temelje na isključivanju slučajnosti i sezonalnosti u prognozama na dugi rok te na trend-ciklusu koji daje informaciju o tekućem obliku kretanja promatrane varijable. Ovdje je kod prognoziranja nužno razlikovati opći trend od cikličnih pojava, jer je kod trenda sistemska promjena stalna i predvidiva, dok su kod cikličnih promjena sistemske promjene povremene .

7.1.2. Metode procjene eksperata

Temelje se na prikupljanju, analiziranju i usavršavanju odgovora velikog broja stručnjaka na određena pitanja iz njihovog djelokruga predviđanja. Razvile su se u novije vrijeme kao dodatak brojnim kvantitativnim metodama i nazivaju se intuitivnim metodama. Intuitivne metode su nekvantitativne i prilagodljive složenijim zahtjevima prakse, tržišta i ljudskih odnosa. Imaju potpuno suprotno značenje od shvaćanja pojma intuicije, odnosno predviđa se uz podršku kvantitativnih analiza kojima se dodaju složene kvalitativne analize. Intuitivne metode se dijele u dvije osnovne skupine:

- ✚ individualne procjene eksperata i
- ✚ grupne procjene eksperata.

Individualne procjene se temelje na postavci da izabrani ekspert posjeduje znanja iz područja za koje se vrši predviđanje i dokazane kvalitete te da će sam izraditi prognozu. Ekspert će koristiti metode manjeg obujma, kao npr. metodu intervjua, manje analitičke procjene i sl.. Grupne procjene eksperata se koriste za prognoziranje složenih gospodarskih pojava kod kojih se traži visoki stupanj pouzdanosti. Dva su osnovna načina grupnih procjena:

- ✚ komisijski i
- ✚ pojedinačni način procjene.

Komisijski način procjene (okrugli stol, workshop, brainstorming i sl.) podrazumijeva neposrednu komunikaciju između eksperata. Pojedinačni način procjene podrazumijeva da eksperti međusobno ne komuniciraju već daju pojedinačna predviđanja, dok organizator statističkom obradom dobivenih pojedinačnih procjena utvrđuje prosječnu, odnosno zajedničku prognozu. Najčešće korištene metode grupne procjene u suvremenim uvjetima su:

- ✚ delfi metoda,
- ✚ metoda scenarija i
- ✚ utopija metoda.

Delfi metoda

Delfi metoda obilježavaju timski rad u kojem organizator sastavlja grupu eksperata različitih struka i zanimanja, interdisciplinarni pristup, s tim da se stručnjaci za neka uska područja prema potrebi angažiraju naknadno, te zagaranirana anonimnost odgovora svakog eksperta čime se osigurava zaštita od utjecaja autoriteta. To je proces višekratnog ponavljanja postupka da bi, po sustavu povratne veze, svi članovi tima mogli biti upoznati s ukupnim rezultatima prethodnog koraka. Dakle, to je zajedničko mišljenje eksperata koje se daje samo sumarno bez dodatnih objašnjenja.

Voditelj projekt mora provoditi kroz jedanaest koraka:

1. određenje koordinacije projekta – definiranje grupe stručnjaka koja se mora organizirati, postaviti zadatak, provesti, statistički obraditi i analizirati rezultate anketiranih eksperata;
2. izbor grupe eksperata (10 do 15) koji će biti anketirani;
3. izrada upitnika s određenim pitanjima na koja eksperti daju odgovore – eksperti koji će davati odgovore moraju sudjelovati u tome, upitnika ima više, a međusobno se razlikuju prema karakteru i obujmu prognoze;
4. izrada kratkih i jasnih informacija koja služe kao pomoć ekspertima u davanju odgovora na postavljena pitanja;
5. dostavljanje upitnika;
6. davanje odgovora eksperata;
7. statistička obrada;
8. ponovno odgovaranje na ista pitanja – ponovljeni odgovori ne moraju biti isti, a daju se na temelju informacija statističkih obrada prijašnjih odgovora, cilj je potvrda ili odbacivanje dobivenih rezultata;
9. statistička obrada odgovora – može biti kraj metode ako nema ekstremnih stavova eksperata;
10. ako se pojave ekstremni odgovori, traži se od eksperata da ih objasne;
11. izrada konačne prognoze – podvrgava se zajedničkoj raspravi svih sudionika u anketiranju.

Delfi metoda se smatra jednom od najobjektivnijih metoda predviđanja. Omogućuje ekspertu da korigira svoj stav tijekom procesa pod utjecajem argumenata drugih eksperata i pod uvjetom da su argumenti valjani. Nedostaci te metode su visoka cijena, sporost, složenost, nejasnoće u primjeni itd.

Metoda scenarija

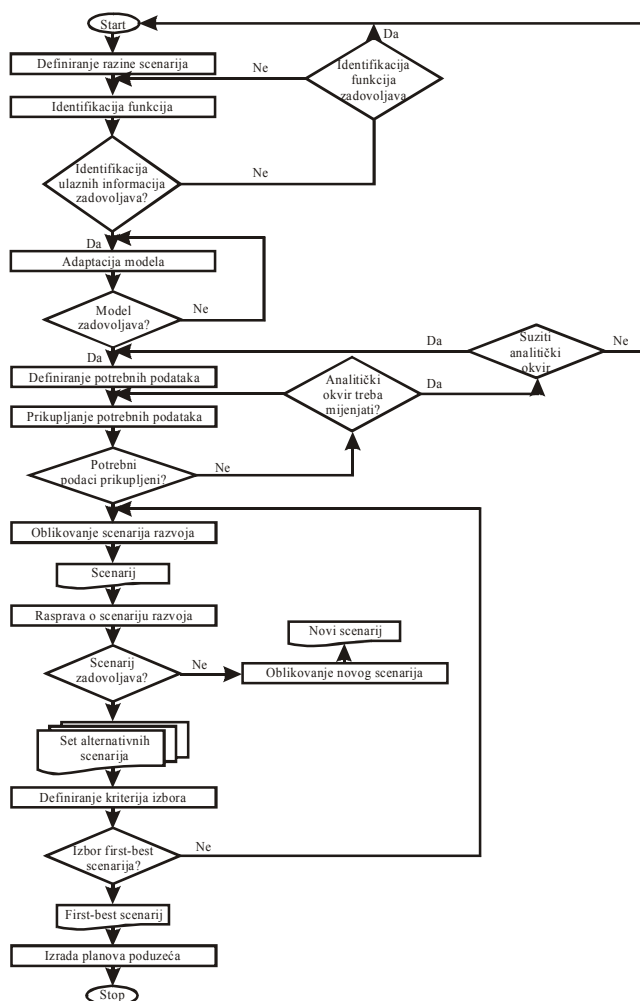
Temelji se na prikupljanju, analiziranju i usavršavanju informacija, a polazi od pretpostavke da se unaprijed oblikuje neko buduće stanje cijelog poduzeća ili procesa. Odabire se nekoliko scenarija, od kojih je barem jedan scenarij stanja i jedan scenarij procesa. Scenarij stanja je orijentiran prema nekoj zamišljenoj budućnosti. Scenarij procesa se sastoji od scenarija početnog stanja i scenarija konačnog stanja. Koristi se kada se predviđa daleka, teško predvidiva budućnost. Temelji se na interaktivnom timskom radu, a ponavlja se dok se ne dođe do konačne prognoze.

Provođenje metode scenarija se može sažeti u šest faza:

- ✚ identifikacija ulaznih informacija u polaznom trenutku analize;
- ✚ prilagođavanje kvantitativnog modela za identifikaciju ulaznih informacija;
- ✚ prikupljanje statističko-dokumentacijske osnove;
- ✚ izrada alternativnih scenarija;
- ✚ izbor first – best scenarija;
- ✚ donošenje odluke i realizacija izabranog scenarija.

Ovo je moguće objasniti i korištenjem flow-dijagrama izrade scenarija koji slijedi.

Slika 17. Flow dijagram izrade scenarija



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 266.

Metoda scenarija je relativno objektivna metoda jer je podložna kritici. Na kraju se odabire onaj scenarij koji ima najveću razinu pouzdanosti. Ova se metoda koristi u kombinaciji s intuitivnim i kvantitativnim metodama, što na kraju rezultira upotrebnom vrijednošću za sve razine menadžmenta.

Utopija metoda

Utopija metoda je intuitivna metoda koja se koristi tehnikama futurologije za predviđanje daleke budućnosti na temelju očekivanog razvoja znanosti i tehnologije. Ovdje timski rade stručnjaci najviših akademskih titula koji predviđaju budućnost za najmanje 10, a često i više od 25 godina. Od njih se traže jasne smjernice i prepoznatljivi ciljevi iz kojih se mogu izvesti programi razvoja poduzeća.

7.1.3. Metode simulacije

Temelje se na izradi modela pomoću kojeg se, promjenom varijabli, simulira ponašanje poduzeća u budućnosti. Simulacijski model opisuje ponašanje u stvarnosti, a čini ga skup

zavisnih varijabli, kao što su profit, tržište, prodajna cijena i sl, koje se mijenjaju tijekom simulacije s promjenama nezavisnih varijabli, kao što su stopa inflacije, promjene cijena konkurenata i stopa nezaposlenosti. Menadžeri koriste simulacijske modele za predviđanje efekata promjena okoline, npr. kakav se profit može očekivati sljedeće godine ako stopa inflacije bude 6%, a poduzeće nastavi s postojećom proizvodnjom? Simulacijski modeli pomažu u davanju odgovora na pitanja:

- ✚ Kakvi će biti efekti promjena u globalnom gospodarstvu na poduzeće ako njegove strategije ostanu nepromijenjene?
- ✚ Kakvi će biti efekti na poduzeće kada se promijene pojedine strategije u predviđanju određenih promjena u gospodarstvu?
- ✚ Koje su to kombinacije strategija koje mogu omogućiti poduzeću ostvarivanje napretka od promjena u gospodarstvu?

Ova metoda je postala jedna od najprimjenjivijih od vremena pojave računalnih simulacija. Računalne simulacije snižavaju troškove, iskazuju rezultate numerički uz animacijsku grafiku čime omogućuju široku primjenu.

Izbor odgovarajuće metode predviđanja ovisi o pet faktora:

- ✚ sofisticiranosti metode i korisnika,
- ✚ raspoloživosti vremena i resursa,
- ✚ karakteristikama korištenja odluka,
- ✚ raspoloživosti podataka i
- ✚ zakonitosti podataka.

8. STRATEŠKO PLANIRANJE

Strateško planiranje se definira kao pogled u budućnost u kojem se analizira sadašnje i očekivano buduće stanje, utvrđuju smjer i sredstva kojima će se ostvariti globalna budućnost, koja se može nazvati i misija poduzeća. Strateško planiranje osigurava provođenje dobrih namjera strateške vizije u konkretne akcije s jasno definiranim odgovornostima i rokovima izvršenja akcija koje omogućuju provođenje strateške vizije. Strateško planiranje može imati lošu pouzdanost s obzirom na dugoročnost predviđanja i planiranja.

8.1. Pojam strategije i strategijskog menadžmenta

Ekonomisti su preuzeli riječ strategija iz vojne terminologije u prvoj polovici 20. st. Strategija poduzeća treba dati odgovore na sljedeća pitanja:

- ✚ Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?
- ✚ Kako rasporediti resurse?
- ✚ Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojem se javlja poduzeće u smislu zadovoljenja potreba kupaca?
- ✚ Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu na konkurenciju i izbjeći poteškoće?
- ✚ Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća?

Prema tradicionalnom pristupu strategija se definira kao “određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.”¹³ Suvremeni autori kritiziraju definiranje strategije na temelju planiranja. Tako Mintzberg tvrdi da su često bolje strategije koje su proizašle iz samog postojanja poduzeća (slučajne strategije) od onih planiranih. Prema modernom pristupu strategija se definira kao “obrazac u obilju odluka ili akcija”. Stacey definira strategiju kao “skup menadžerskih znanja kojima nije cilj smanjenje iznenađenja i povećanje razine predviđanja zbog unapređenja sposobnosti vrhovnog menadžmenta, već naprotiv, cilj je suočavanje s nepredvidivošću i njezina uporaba, upoznavanje s nekomplementarnim kulturama, kao što su nepostojanje konsenzusa, proturječnost, konflikt i nedosljednost.”¹⁴

8.2. Razine strategija

Na temelju tri osnovne razine strategija razlikuju se i tri razine strategije:

- ✚ korporacijska strategija (na razini poduzeća),
- ✚ poslovna strategija (na razini poslovne jedinice poduzeća),
- ✚ funkcijska strategija (na razini poslovnih funkcija).

¹³ Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 272.

¹⁴ isto, str. 272.

8.2.1. Korporacijska strategija

Daje odgovor na pitanje područja poslovanja i razmjestaja resursa. To su strategije najviše razine za koje su karakteristična dva pristupa:

- ✚ glavna strategija i
- ✚ poslovni portfolio.

Glavna strategija predstavlja opći okvir akcija koje se razvijaju na razini složenih poduzeća (divizionalne organizacijske strukture). Razlikuju se tri tipa glavnih strategija:

1. stabilna strategija,
2. strategija rasta i
3. digresivna strategija.

Stabilna strategija je usmjerena na održavanje uspješne razine poslovanja. Budućnost poduzeća se zasniva na čvrstom kontinuitetu, odnosno bez većih promjena, a koristi se u uvjetima stabilne ili sporo mijenjajuće okoline.

Strategija rasta je karakteristična za poduzeća koja nastoje povećati opseg poslovanja u svim dimenzijama (rast proizvodnje, prodaje, tržišta i sl.), a može biti interna ili eksterna.

Digresivnu strategiju karakterizira smanjenje opsega i razine poslovanja poduzeća, smanjenjem obujma poslovanja. U tu svrhu kod nas se primjenjuju tri vrste digresivnih strategija:

- ✚ selektivna,
- ✚ kaptivna i
- ✚ likvidacijska.

Selektivnom strategijom se provodi redukcija određenih niskopotencijalnih proizvoda. Kaptivnom strategijom se drugima prepušta donošenje glavnih odluka i time dovodi do smanjenja profita. Strategijom likvidacije se provodi likvidacija dijelova, odnosno cijelog poduzeća, kad nema mogućnosti saniranja poteškoća i zaustavljanja pada efikasnosti.

Poslovni portfolio je karakterističan za poduzeća koja imaju mnogo različitih poslovnih područja koja nisu međusobno povezana te je nužan različit pristup svakom od tih područja. Poslovnim portfolioom se poduzeće promatra kao skup različitih cjelina od kojih svaka ima svoju konkurentsku poslovnu strategiju, a koje se koordiniraju kako bi se osigurao relativno trajan opstanak i razvoj svake od tih cjelina i poduzeća u cjelini. Četiri su osnovna tipa poslovnog portfolia:

1. jednostavni portfolio
2. diferencirani portfolio
3. portfolio konkurentskih prednosti
4. stratejski domino.

Jednostavni portfolio dinamično uređuje poslovanje poduzeća za četiri strateška područja unutar kojih se nalaze strateške poslovne jedinice. Izrađuje se portfolio sadašnjosti i portfolio budućnosti svake strateške poslovne jedinice. Za ovu strategiju koristi se tzv. BCG matrica.

Diferencirani portfolio se određuje na temelju portfolio matrice između privlačnosti tržišta i konkurentske snage poduzeća na tri strateška područja, a unutar svakog od njih na tri podpodručja.

Portfolio konkurentskih prednosti utvrđuje strateške prednosti poduzeća i njegovih strateških cjelina na temelju broja i veličina strateških mogućnosti, čime poduzeće postaje aktivno u odlučivanju o vlastitom razvoju i razvoju okoline. Strategije mogu biti usmjerene na unutrašnjost poduzeća ili prema dijelovima okoline.

Strateški domino predstavlja paletu potencijalnih strateških izbora za svaku poslovnu stratešku cjelinu, ovisno o odgovorima na dva pitanja:

-  gdje konkurirati?
-  kako konkurirati?

Kombinacijom tržišne situacije i razvojne osposobljenosti strateških poslovnih cjelina da ovladaju cijelim ili dijelom tržišta na poznati ili potpuno nov način stvara se niz razvojnih mogućnosti.

8.2.2. Poslovna strategija

Poslovna strategija naglašava razinu poslovnih jedinica ili strateških poslovnih jedinica i usmjerena je na konkurentske prednosti poduzeća. Daje odgovor na pitanje kako konkurirati na svakom od odabranih tržišta, pri čemu se koristi različitim modelima sagledavanja mogućih alternativnih poslovnih strategija. Najčešće se koriste sljedeće metode izbora poslovnih strategija:

-  model životnog ciklusa proizvoda i
-  Porterov model generičkih strategija.

Model životnog ciklusa proizvoda

Temelji se na spoznaji da su i prirodni i umjetni organizmi podvrgnuti zakonu nastajanja i nestajanja, što podrazumijeva pojavu, razvoj, zrelost, zasićenje, degeneraciju i smrt. Životni ciklus proizvoda, prema Kreitneru, se sastoji od pet temeljnih tipova strategije:

-  faza predkomercijalizacije – inovativna strategija,
-  faza uvođenja – infiltracija,
-  faza rasta – napredovanje,
-  faza dozrijevanja – obrambena i
-  faza opadanja – povlačenje.

Faza predkomercijalizacije počinje idejom o novom proizvodu ili usluzi, a završava njegovim nastupom na tržištu. U ovoj fazi se samo ulaže te je potrebno izraditi takvu strategiju koja će osigurati najbrži i najveći povrat.

Faza uvođenja zahtjeva visoke troškove uvođenja i promocije novog proizvoda ili usluge. Rast prodaje je spor, a profit malen ili negativan. Uvođenje novog proizvoda podrazumijeva malu konkurenciju, što poduzeću omogućuje izbor između nekoliko strategija s obzirom na

cijenu, promociju i kvalitetu proizvoda ili usluge. Kad se sagledavaju cijena i troškovi promocije moguće je poduzeti četiri različite strategije prikazane na sljedećoj slici:

Slika 18. Strategije u fazi uvođenja



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 278.

Faza rasta označava nagli rast prodaje zbog čega je nužno provoditi strategiju tržišne ekspanzije i to na sljedeće načine:

- + poboljšanjem kvalitete proizvoda ili usluge,
- + otkrivanjem novih tržišnih segmenata,
- + otkrivanjem novih kanala prodaje,
- + snižavanjem cijena proizvoda ili usluge,
- + agresivnom propagandom te
- + povećanim stimulacijama distributerima.

Faza dozrijevanja podrazumijeva prodaju proizvoda ili usluge na vrhuncu uz najveći profit. Traje duže od faze rasta, a sastoji se od etape rasta zrelosti, stabilne zrelosti i zrelosti u opadanju. Da bi se ova faza duže održala moguće je primijeniti jednu od sljedećih strategija:

- + strategiju modifikacije tržišta (povećanje potražnje ili povećanje potrošnje postojeće potražnje);
- + strategiju modifikacije proizvoda ili usluga kako bi se povećala potražnja;
- + strategiju modifikacije marketing-miksa kako bi se potakla prodaja proizvoda ili usluge.

Faza opadanja nastupa zbog povećane konkurencije, zastarjelosti proizvoda ili usluge, promjene potreba ili motiva korisnika i sl. Dolazi do pada profita i pojave gubitaka što vodi do povlačenja poduzeća s tog tržišta. Poduzeće se može odlučiti i za modifikaciju strategije ukoliko se proizvod može još malo zadržati na tržištu i to korištenjem neke od sljedećih aktivnosti:

- + povećanje ulaganja u postojeći proizvod ili uslugu;
- + zadržavanje iste razine ulaganja dok se ne razriješe neizvjesnosti u poslovanju;

- + odbacivanje one strukture korisnika koja manje troši i povećanje ulaganja u područja jače potražnje korisnika;
- + brzo ukidanje određene djelatnosti i preusmjerenje sredstava itd.;
- + ukoliko se ipak pristupi napuštanju proizvoda ili usluge, potrebno je odlučiti da li će se proizvodni kapaciteti prodati ili iznajmiti, kojom brzinom će se to obaviti i sl.

Porterov model generičkih strategija

Model generičkih strategija se temelji na dvije veličine:

- + širini tržišta i
- + relativnoj konkurentskoj prednosti.

Tri su generičke strategije:

- + strategija diferencijacije,
- + strategija vođenja troškova i
- + strategija fokusiranja.

Strategija diferencijacije naglašava konkurenciju pomoću posebnosti proizvoda ili usluge na cjelokupnom tržištu. Troškovi diferencijacije mogu biti u nedostatku kontrole čak i veći od koristi, jer istraživanje tržišta, uvođenje novog proizvoda ili usluge te promocija kojom se upoznaju potrošači s novim proizvodom uvjetuju visok rast troškova.

Strategija vođenja troškova naglašava konkurenciju pomoću niskih troškova na cjelokupnom tržištu. Ostvaruje se

- + tradicionalnom metodom upravljanja troškovima proizvoda,
- + metodom upravljanja troškovima procesa,
- + metodom upravljanja troškovima aktivnosti,
- + metodom dodane vrijednosti i
- + konceptom ciljanih troškova.

Strategija fokusiranja naglašava konkurenciju usmjerenu na određeni segment tržišta uvođenjem novog proizvoda ili niskim troškovima, odnosno njihovom kombinacijom. Orijentirana je u dva pravca: zadovoljenje potreba određenog tržišnog segmenta ili na niže troškove od konkurencije.

8.2.3. Funkcijska strategija

Nužno je usmjerena na određena funkcijska područja (marketing, financiranje, proizvodnja, istraživanje i razvoj i ljudski potencijali), npr. u funkciji ljudskih potencijala izrađuju se politike zapošljavanja, razvoj i unaprjeđivanje kadrova, politike plaća, povećanje kvalitete učinka itd. Obujam svake od navedenih strategija ovisi o veličini poduzeća i važnosti određene funkcijske strategije za interese poduzeća.

8.3. Čimbenici utjecaja na izbor strategije

Tri su skupine analiza koje osiguravaju utvrđivanje čimbenika koji utječu na izbor strategije:

- ✚ analiza opće ili socijalne okoline;
- ✚ analiza poslovne okoline ili okoline zadatka;
- ✚ analiza interne okoline ili interna analiza;
- ✚ navedene analize sastoje se od utvrđivanja položaja poduzeća u njegovoj okolini te izboru optimalne strategije za uspješno djelovanje u toj okolini.

8.3.1. Analiza opće ili socijalne okoline

Najčešće se provodi PEST analizom koja utvrđuje prilike ili prijetnje iz:

- ✚ političko-pravne okoline (P),
- ✚ ekonomske okoline (E),
- ✚ socijalno-kulturne okoline (S) te
- ✚ tehnološke okoline (T).

Prilike se odnose na vanjske čimbenike i situacije koje povoljno utječu na poduzeće u ostvarivanju njegovih ciljeva, a to su materijalni i demografski resursi, razvoj znanosti i tehnologije, utjecaj monetarno-kreditne politike itd. Prijetnje su vanjski čimbenici i situacije iz okruženja, odnosno opasnosti koje mogu onemogućiti ili zaustaviti ostvarivanje ciljeva poduzeća. Često povoljna prilika može prerasti u opasnost.

PEST analiza se sastoji od dva koraka:

1. identifikacija čimbenika koji utječu na strategiju
2. ocjena čimbenika s dva aspekta:
 - prijetnja se ocjenjuje s -5 do 0, a prilika s 0 do +5
 - važnost svakog čimbenika se ocjenjuje ocjenama od 0 do +10

Slika 19. PEST analiza



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 285.

8.3.2. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka

U analizi okoline zadatka cilj je utvrditi sve zahtjeve koje će ovaj segment eksterne okoline postaviti pred poduzeće. Pri tome se koriste:

- ✚ analiza interesnih grupa (stakeholders analiza) i
- ✚ analiza konkurentske okoline.

Pod stakeholderom se podrazumijeva se osoba ili skupina osoba koje su investirale u poduzeće i imaju interes u njemu. Interesne skupine dijelimo na interne i eksterne interesne grupe.

Tablica 5. Očekivanja interesnih grupa

	Interesna grupa	Očekivanja
Interna utjecajna grupa (interni stakeholdersi)	Zaposlenici	✚ plaća (kompenzacija) ✚ sigurnost posla ✚ beneficije (godišnji odmor) ✚ smisao i svrha posla ✚ osobni razvitak
	Kupci/korisnici usluga	✚ zadovoljenje potreba ✚ kvaliteta proizvoda i usluga ✚ konkurentna cijena proizvoda i usluga ✚ vrijednost za novac
Eksterna utjecajna grupa (eksterni stakeholdersi)	Dioničari	✚ rast dividendi ✚ rast cijene dionice ✚ konzistentna isplata dividendi ✚ rast neto vrijednosti aktive
	Dobavljači	✚ pravovremena isplata ✚ odgovarajuća likvidnost ✚ kvote nabave ✚ sposobnost pregovaranja menadžera nabave
	Državni organi Lokalna samouprava	✚ zaštita čovjekove okoline ✚ pridržavanje zakona ✚ plaćanje poreza ✚ otvaranje radnih mjesta
	Banke	✚ likvidnost poduzeća ✚ kvaliteta aktive ✚ mogućnost plaćanja kamate i glavnice

Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 287.

Stakeholders analizom određuje se:

- ✚ što očekuje svaka grupa od poduzeća,
- ✚ sposobnost ostvarivanja tih očekivanja te
- ✚ mogući učinak tih očekivanja na buduće strategije.

Menadžment bi trebao osigurati ravnotežu interesa između interesnih grupa, odnosno bar minimalnu podršku svih interesnih grupa. Na kraju se odabire ona strategija koja će zadovoljiti baš sve interesne grupe.

Analizom konkurentske okoline utvrđuje se sposobnost poduzeća i njegova uspješnost djelovanja na određenom tržištu. Analizira se sljedećih pet konkurentskih snaga:

- ✚ konkurenti u grupaciji,
- ✚ pojava novih konkurenata,
- ✚ konkurentska snaga supstituta ili nadomjestaka,
- ✚ konkurentska snaga dobavljača i
- ✚ konkurentska snaga kupaca.

8.3.2. Analiza interne okoline

Analiza interne okoline daje odgovore na pitanja:

1. Ima li poduzeće pravi proizvod?
2. Može li poduzeće biti efikasno i efektivno?
3. Od kojih najvažnijih čimbenika zavisi uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća i može li poduzeće utjecati na te faktore?
4. Koja obilježja poduzeća podupiru, a koja priječe ostvarivanje njegovih ciljeva?
5. Što poduzeće može poboljšati?

Pet je temeljnih metoda i tehnika kojima se utvrđuje utjecaj internih čimbenika na strategijsku sposobnost poduzeća:

- ✚ analiza resursa,
- ✚ analiza kompetencija,
- ✚ analiza lanca vrijednosti,
- ✚ portfolio analiza i
- ✚ analiza učinka poduzeća.

Analiza resursa odgovara na sljedeća pitanja:

- ✚ Da li su proizvodna sredstva suvremena?
- ✚ Da li su prikladno locirana?
- ✚ Da li je osoblje pravilno raspoređeno?
- ✚ Da li je osoblje primjereno kvalificirano i sposobno?
- ✚ Ima li poduzeće primjerenu financijsku strukturu?
- ✚ Jesu li efektivni sistemi financijske kontrole?
- ✚ Ima li poduzeće važnih nematerijalnih resursa?
- ✚ Ima li poduzeće važnih resursa izvan poduzeća?

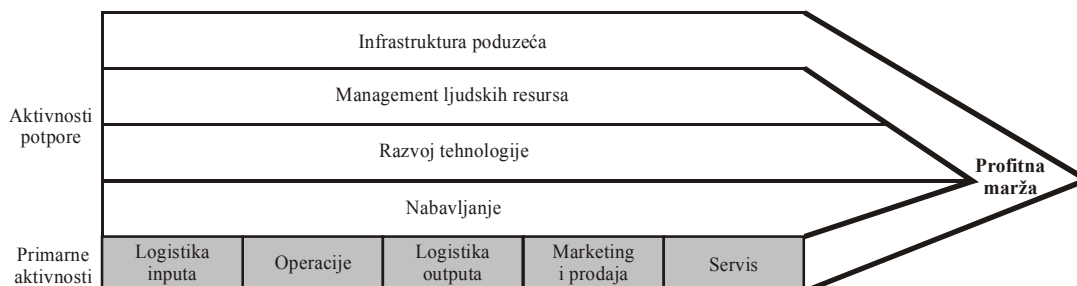
Analiza resursa služi procjeni sposobnosti poduzeća da se odupre vanjskim prijetnjama (utjecajima konkurencije). Analizom resursa utvrđuju se kritične sposobnosti poduzeća, odnosno one koje ga izdvajaju od konkurencije, osebujne sposobnosti ili temeljne kompetencije.

Analiza kompetencija podrazumijeva kompetencije kao obilježja poduzeća kojima se ono razlikuje od konkurencije. Te se razlike utvrđuju s aspekta zadovoljstva kupaca te s aspekta sposobnosti zadržavanja takve konkurentske prednosti. Četiri su temeljna tipa kompetencija:

standardne kompetencije, ključne kompetencije, potencijalne kompetencije i temeljne kompetencije.

Analiza lanca vrijednosti se temelji na računovodstvenoj praksi obračuna dodane vrijednosti za svaki proizvod ili uslugu prema pojedinim etapama procesa proizvodnje. Aktivnosti poduzeća se dijele na primarne i aktivnosti potpore.

Slika 20. Lanac vrijednosti



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 291.

Poduzeće mora analizirati sve aktivnosti u lancu vrijednosti, bez obzira da li ih samo obavlja ili ne, jer samo tako može graditi svoje konkurentske prednosti. Svrha analize lanca vrijednosti je u upoznavanju onih pojedinačnih aktivnosti u cjelokupnom procesu proizvodnje koje utječu na troškove, kvalitetu, imidž i sl.

Portfolio analiza se sastoji od skupa metoda i tehnika kojima se procjenjuje odabir strategije. Portfolio je skup financijskih sredstava koje posjeduje pojedinac ili poduzeće. Kvantitativni izraz portfolio modela je obično matrica unutar koje se iskazuje uzajamna ovisnost određenih budućih događaja kritičnih za uspjeh poslovne strategije. Ova analiza polazi od pretpostavke da slabosti poduzeća ne moraju proizaći iz loše baze resursa ili problema u obavljanju pojedinih aktivnosti u proizvodnom procesu, već da problem može proizaći i iz loše kombinacije, odnosno strukture proizvoda ili usluga koje poduzeće nudi na tržištu. Portfolio analizom najprije se utvrđuje sadašnji portfolio, a potom se definira željeni.

U sadašnjem se portfoliju dijagnosticira postojeći broj, vrste i struktura jedinica portfolio analize, te struktura poduzeća i njegovi odnosi s okolinom. Slijedi prognoza tijeka razvoja pojedinih jedinica portfolio analize, strukture poduzeća i budućih odnosa s okolinom. Cilj je portfelj koji nastaje kao rezultat revidiranja portfeljnih matrica. Veliki je broj portfolio matrica koje se mogu primjenjivati, kao npr. portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela (BCG), portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage (GE), portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja (ADL).

Analiza učinka poduzeća je analiza sposobnosti poduzeća u njegovom okruženju. Konkurentska prednost se utvrđuje samo u odnosu na druge primjenom benchmarkinga, pri čemu se odgovara na tri pitanja:

1. Gdje se nalazi poduzeće danas?
2. Zašto su drugi bolji?
3. Kako se može postati najbolji na svom segmentu tržišta?

8.3.3. SWOT analiza

Nakon analiziranja svih unutrašnjih i vanjskih čimbenika utjecaja na izbor strategije poduzeća potrebno je rezultate na odgovarajući način povezati. To je moguće korištenjem više različitih metoda među kojima je najčešće u upotrebi metoda SWOT analize (TOWS), odnosno SWOT matrica, pri čemu S predstavlja unutrašnje snage ili prednosti poduzeća, W predstavlja unutrašnje slabosti ili nedostatke poduzeća, O predstavlja vanjske prilike, a T vanjske prijetnje ili rizike.

Ova je metoda primjenjiva kako na makroekonomskom planu tako i na mikroekonomskom planu. Naglasak je na isticanju dobrog ili lošeg u sadašnjosti i na predviđanju mogućnosti i rizika u budućnosti. Na toj se osnovi formira SWOT matrica koja se sastavlja na temelju prikupljenih podataka prema unaprijed utvrđenom cilju istraživanja. Metode prikupljanja podataka koje se mogu u ovom slučaju upotrijebiti su ankete, intervjui, panel diskusije, zapažanja itd.

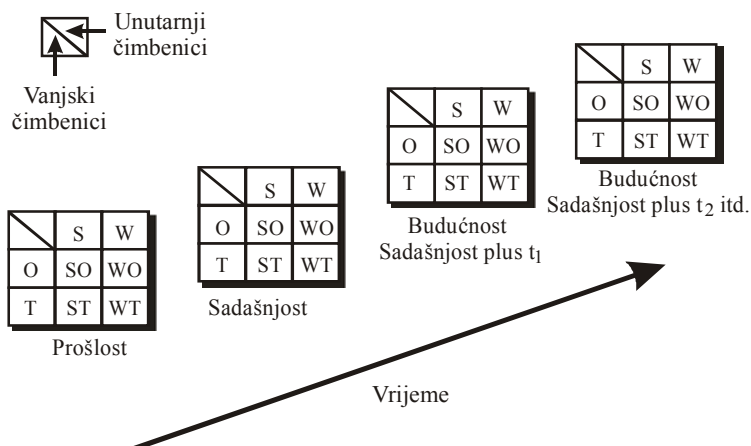
Slika 21. SWOT matrica

Unutarnji čimbenici Vanjski čimbenici	Unutarnje snage (S)	Unutarnje slabosti (W)
	tj. snage u menadžmentu, operacijama, financijama, marketingu, istraživanju	tj. slabosti u područjima prikazanim u polju "snage"
Vanjske prilike (O) tj. sadašnji budući ekonomski uvjeti, političke i društvene promjene, novi proizvodi, usluge i tehnologija (vodeći računa i o rizicima)	SO strategija: maxi-maksi potencijalno najuspješnija strategija, uporaba snaga organizacije da bi se iskoristile prilike	WO strategija: mini-maksi tj. razvojna strategija prevladavanja slabosti u cilju iskorištavanja prilika
Vanjske prijetnje (T) tj. nedostatak energije konkurencija i područja slična onima u prethodnom polju "prilika"	ST strategija: maxi-mini tj. uporaba snaga da bi se nosilo s prijetnjama ili ih se izbjeglo	WT strategija: mini-mini tj. smanjivanje opsega poslovanja, likvidacija ili zajednički pothvat

Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 299.

SWOT matrica se može koristiti i za analizu različitih poslovnih i vremenskih situacija, a u tom se slučaju izrađuju SWOT matrice za različite točke u vremenu, odnosno za prošlost, sadašnjost i budućnost.

Slika 22. Dinamika SWOT matrica



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 302.

Proces strateškog planiranja je dugotrajan i složen proces pri čemu ne predstavlja garanciju da će poduzeće ostvariti željene ciljeve. Proces strateškog planiranja se provodi kroz šest faza:

1. početna faza – definira se skup ulaznih podataka s određenim ciljevima,
2. prva faza – određivanje trenutnog položaja poduzeća i pravac njegovog budućeg razvoja (svrha i misija),
3. druga faza – analiza vanjskih prijetnji i prilika, te unutrašnjih snaga i slabosti u sadašnjosti i budućnosti,
4. treća faza – izrađivanje različitih strateških alternativa,
5. četvrta faza – vrednovanje i izbor strategija te
6. završna faza – izrađivanje mjerljivih srednjoročnih i kratkoročnih planova.

Strateški menadžment se može definirati kao složeni proces kojim menadžer sagledava cjelokupnost poduzeća i svih njegovih dijelova kako bi se organizacija usmjerila prema željenom cilju. Tri su temeljne aktivnosti strateškog menadžmenta:

- ✚ određivanje strategije – definiranje misije, ciljeva, strategija i politika poduzeća;
- ✚ primjena strategije – određivanja sustava, procesa, strukture i resursa za ostvarivanje zadane strategije;
- ✚ kontrola i razvoj strategije – usporedba početnog i ostvarenog stanja.

9. MENADŽERSKO ODLUČIVANJE

Odlučivanje se definira kao odabir nekog smjera djelovanja između više alternativa i predstavlja bit planiranja.¹⁵ Plan ne postoji sve dok nije donesena odluka o angažiranju resursa i smjera djelovanja. Menadžeri ponekad smatraju odlučivanje svojim središnjim poslom jer su stalno pred izborom što treba činiti, tko će to činiti, kada, gdje, a ponekad i čak kako će to činiti. Međutim, odlučivanje je, ipak, samo korak u planiranju, a o svakom se djelovanju treba odlučivati u skladu s drugim planovima i odlukama, jer je svaki proces djelovanja u poduzeću sastavni dio ukupnog poslovnog procesa.

9.1. Priroda donošenja odluka

S procesnog aspekta odlučivanje se definira kao proces identifikacije problema i mogućnosti njihovog rješavanja. **S aspekta stanja** odlučivanje se definira kao čin izbora jedne od nekoliko potencijalnih alternativa. Odlučivanje je proces koji podrazumijeva da postoji:

- ✚ jasno razumijevanje alternativnih pravaca s kojima se mogu ostvariti postavljeni ciljevi uz postojeće prilike i ograničenja,
- ✚ informacije i sposobnost donositelja odluka za analizu i evaluaciju alternativa u okviru postavljenih ciljeva te
- ✚ želja donositelja odluka za iznalaženje najbolje alternative rješenja koja mora biti efikasna u ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Odluka je rezultat procesa odlučivanja o izboru načina rješenja problema zbog kojeg je proces odlučivanja i započeo. Nakon donošenja odluke pažnja se usmjerava na njezino provođenje. Strategijska razina menadžmenta donosi strategijske i inovativne odluke. Taktička razina menadžmenta donosi taktičke, odnosno adaptivne odluke. Operativna razina menadžmenta donosi rutinske odluke.

Odluke je moguće podijeliti i u programirane i neprogramirane. Programirane su odluke one koje se odnose na poznate probleme s unaprijed utvrđenim načinom rješavanja i stoga ih nazivamo rutinskim. Neprogramirane odluke se odnose na nepoznate probleme čime ni način njihovog rješavanja nije poznat unaprijed i stoga ih nazivamo inovativnim.

Da bi se odluke mogle donositi, nužno je da budu zadovoljeni sljedeći uvjeti:

- ✚ postojanje nesklada između stanja i cilja,
- ✚ svijest donositelja odluke o značenju tog nesklada,
- ✚ motiviranost donositelja odluka da djeluje na taj nesklad i
- ✚ raspolaganje donositelja odluka odgovarajućim resursima za uklanjanje nesklada.

Odluke se donose u različitim uvjetima, odnosno uvjetima sigurnosti, rizika i nesigurnosti. Odlučivanje u uvjetima sigurnosti znači da se precizno mogu predvidjeti rezultati donošenja odluke (rutinsko odlučivanje). Odlučivanje u uvjetima rizika podrazumijeva da su poznate vjerojatnosti postizanja različitih rezultata (strategijske odluke). Odlučivanje u uvjetima nesigurnosti podrazumijeva nedostatak odgovarajućih informacija o raspoloživim metodama rješavanja problema ili o vjerojatnostima rezultata različitih rješenja.

¹⁵ H. Weihrich, H. Koontz: "Menadžment", 10. izdanje, MATE, Zagreb, 1998., str. 199.

9.2. Modeli donošenja odluka

Dva su temeljna modela donošenja odluka:

- ✚ klasični model i
- ✚ administrativni model.

Klasični model je razvijen na pretpostavci logičnog i racionalnog postupanja menadžera. Temelji se na sljedećim pretpostavkama:

- ✚ donositelj odluka djeluje na ostvarenju unaprijed utvrđenih ciljeva, pri čemu su mogući problemi precizno definirani i formulirani;
- ✚ donositelj odluka djeluje u uvjetima sigurnosti;
- ✚ kriteriji za ocjenu alternativa su poznati.

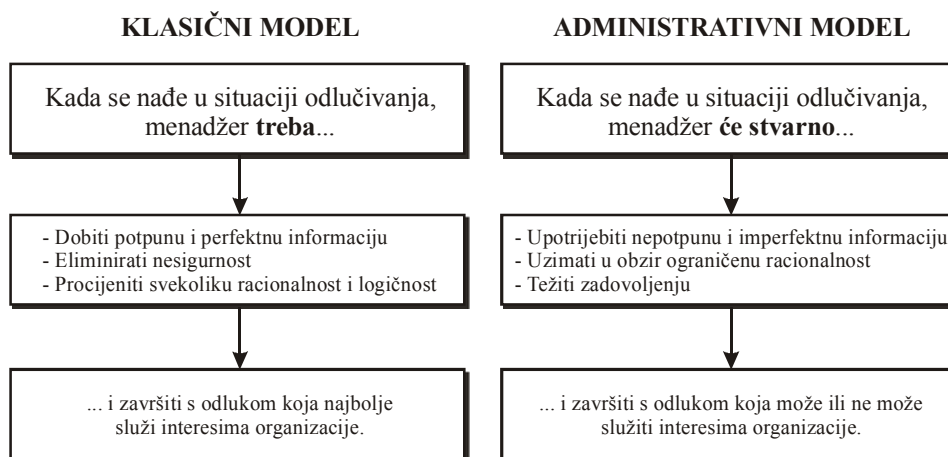
Klasični model odlučivanja, kao normativni model, danas ima podršku brojnih kvantitativnih tehnika uz primjenu računala, kao što su npr. stablo odlučivanja, matrica plaćanja, analiza točke pokrića, linearno programiranje, prognoziranje i modeli operacijskih istraživanja. Negativna strana klasičnog modela su zanemarivanje nesigurnosti i rizika, te spoznajna i psihološka ograničenja menadžera.

Administrativni model polazi od pretpostavke da racionalnost i logičnost nisu uvijek sastavni dio procesa odlučivanja. Pretpostavke administrativnog modela su:

- ✚ odluke o ciljevima su neodređene, konfliktne i nema konsenzusa među menadžerima, menadžeri nisu svjesni prilika i problema u okruženju;
- ✚ ne koriste se racionalne procedure ili su ograničene na jednostavne probleme;
- ✚ traženje alternativa je ograničeno fizičkim, financijskim, ljudskim i informacijskim resursima;
- ✚ menadžeri su skloniji zadovoljavajućim rješenjima nego optimalnim.

Administrativni model, kao deskriptivni, opisuje kako menadžeri donose odluke, a ne kako bi to trebali činiti.

Slika 23. Modeli odlučivanja prema načinima opisivanja procesa



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 321.

9.3. Proces donošenja odluka

Kada se proces odlučivanja promatra kao jedan autonoman proces, onda se on sastoji od sedam faza:

- + svijest o problemu i dijagnoza,
- + postavljanje ciljeva,
- + traženje alternativnih rješenja,
- + uspoređivanje i ocjenjivanje alternativnih rješenja,
- + izbor između alternativnih rješenja,
- + primjena izabranog rješenja te
- + praćenje i kontrola.

Ako se donošenje odluka promatra kao sastavni dio planiranja, onda je moguće izdvojiti četiri faze odlučivanja:

- + polazne pretpostavke,
- + identificiranje alternativa,
- + procjena alternativa i
- + izbor alternative, odnosno donošenje odluke.

Usporedbom navedenih tipologija uočavaju se tri zajedničke faze, odnosno generiranje alternativnih rješenja, procjena alternativnih rješenja i selekcija najpovoljnijeg rješenja.

9.3.1. Generiranje alternativnih rješenja

Kreativna faza u kojoj se istražuju različite mogućnosti ostvarivanja postavljenih ciljeva. Pri tome se koriste razne tehnike stimuliranja individualne i grupne kreativnosti i to najčešće brainstorming, morfološka analiza i sinektika.

Brainstroming se sastoji od:

1. formuliranja problema,
2. iznošenja ideja i
3. ocjenjivanja ideja.

Problem se može definirati u proširenom i sažetom obliku ali uvijek u obliku pitanja. Potom grupa koja broji 5 do 12 osoba u 30-tak minuta iznosi ideje za rješenje definiranog problema, poštujući pri tome sljedeća pravila:

- + kvantiteta ima prednost pred kvalitetom,

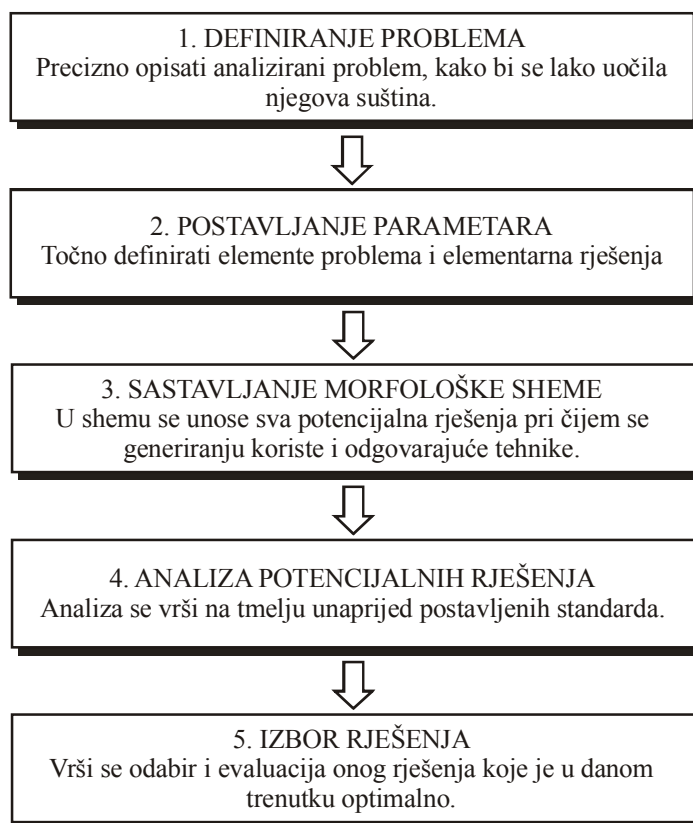
- ✚ nije dozvoljeno kritiziranje iznijetih ideja u ovoj fazi,
- ✚ nema ograničenja u maštovitosti ideja,
- ✚ bitan je učinak grupe, a ne pojedinca.

Nakon toga se u odgovarajućim službama poduzeća ideje klasificiraju, ocjenjuju i selektiraju (5-30% ideja je uspješnih).

Morfološka analiza se temelji na pretpostavci da se među nizom parcijalnih rješenja može uspostaviti određena zakonitost. Ova metoda kao pomoćno sredstvo koristi morfološku matricu. Analiza traje od 30 minuta do 2 sata i obično se angažira 4 do 7 osoba. Uspješnost morfološke analize je veća od uspješnosti brainstorminga, ali se zbog složenosti rjeđe koristi.

Tijek morfološke analize se sastoji od sljedećih pet faza prikazanih na slici:

Slika 24. Tijek morfološke analize



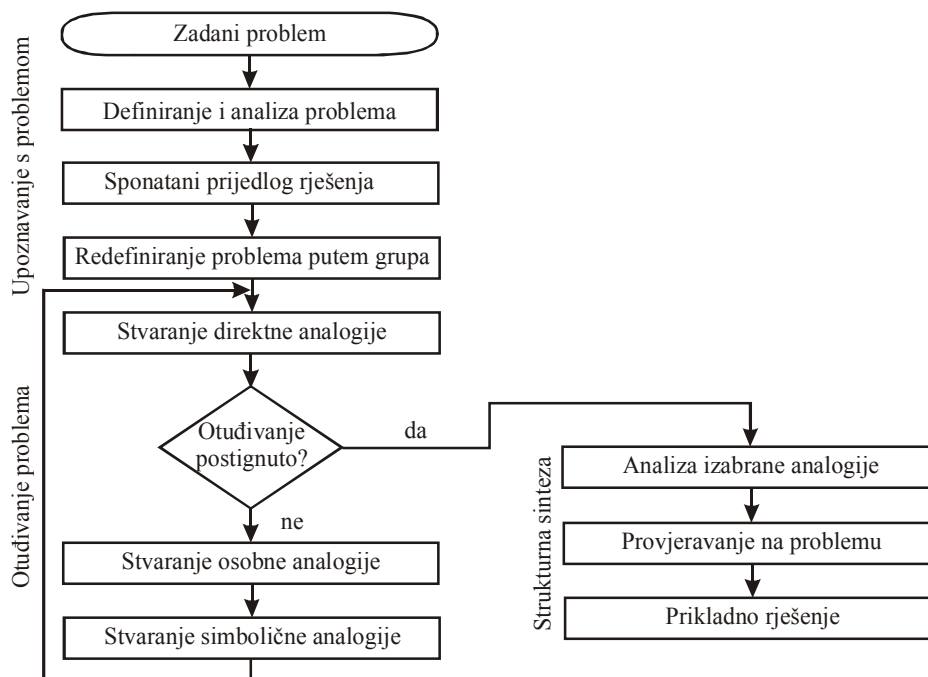
Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 327.

Sinektika ima za cilj stvaranje jedne precizne ideje za rješavanje određenog problema. Podrazumijeva suradnju različitih stručnjaka, a temelji se na saznanju da se kreativno i produktivno mišljenje često i dugotrajno razvija u sferi podsvjesnog i da takvom procesu posebno pogoduju asocijacije pomoću analogija. Postupak se sastoji od tri faze:

1. upoznavanje s problemom,
2. otuđivanje problema i
3. strukturna sinteza.

Prva faza traje najmanje 15 minuta i obuhvaća opširan opis, analizu i po potrebi preformulaciju problema. Druga faza traje 35 do 50 minuta i obuhvaća sistematsko promatranje problema s nekog drugog aspekta i to na temelju analogije. U trećoj fazi se iznalazi rješenje problema i to analiziranjem, ocjenjivanjem i sintetiziranjem analogija što traje 20 do 25 minuta. U sinektički proces se uključuje 5 do 7 visoko stručnih osoba, a u novije vrijeme se stvaraju stalne sinektičke grupe.

Slika 25. Dijagram tijeka sinektičke sjednice



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 328.

9.3.2. Ocjenjivanje alternativnih rješenja

Ocjenjivanje alternativa vrši se na temelju njihovog doprinosa ostvarenju postavljenih ciljeva. Neke se alternative ocjenjuju na temelju mjerljivih brojčanih vrijednosti, druge se ocjenjuju nemjerljivim kvalitativnim izrazima, dok je neke potrebno ocjenjivati i kvantitativnim i kvalitativnim izrazima. Najčešće se koriste:

- ✚ marginalna analiza i
- ✚ analiza učinkovitosti troškova (Cost-Effectiveness analiza).

Marginalnom analizom se analiziraju odnosi ukupnih, prosječnih i graničnih veličina (korisnosti, troškovi i prihodi i sl.). Najčešće se koristi pri rješavanju svakog ekonomskog problema izbora, npr. kada su zadani resursi moguće je optimalno ostvariti zadane ciljeve izborom one alternative koja će osigurati ostvarenje ciljeva uz minimalne troškove resursa po jedinici ili one alternative koja će osigurati ostvarivanje maksimalnog cilja uz raspoložive resurse.

Analiza učinkovitosti troškova predstavlja širenje područja marginalne analize na ocjenjivanje prihvatljivosti neke alternative i s kvantitativnog aspekta. Ona daje odgovor na pitanje najboljeg odnosa troškova i koristi.

9.3.3. Selekcija alternativnih rješenja

Kod ocjenjivanja različitih rješenja, moguće je razlikovati zadovoljavajuća, optimalna i idealna rješenja. Za selektiranje zadovoljavajućih rješenja koriste se nekvantitativne i subjektivne metode. Za selektiranje optimalnih rješenja koriste se metode znanstvenog promatranja i kvantitativnih mjerenja. U selekciji idealnih rješenja koriste se kombinirane nekvantitativne i kvantitativne metode.

Slika 26. pristupi izboru alternativnih rješenja



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 330.

Menadžment stječe **iskustvo** u procesu donošenja odluka unutar ili izvan poduzeća. Okolnosti donošenja odluka se međusobno mogu bitno razlikovati, te sudjelovanje u svim tim situacijama omogućava menadžerima stvaranje kvalitetne datoteke osobnih informacija, odnosno iskustva. Iskustvo zastarijeva, a najbrže u poduzećima koja koriste visoko razvijenu tehnologiju.

Eksperimentom se provjeravaju posljedice koje će se dogoditi izborom jednog od alternativnih rješenja. Rezultati eksperimenata imaju određene granice upotrebljivosti, a one su određene granicama podudarnosti eksperimentalnih i stvarnih uvjeta. Iz toga proizlazi da se rezultati eksperimenta ne smiju uopćavati jer bi to izazvalo pogrešne zaključke i odluke.

Istraživanje i analiza su najefikasnija tehnika selekcije alternativnih rješenja. Razlikuju se logička i kvantitativna analiza. Logička analiza se služi zakonima logike, dok se kvantitativna analiza služi matematičko-statističkim metodama.

9.4. Grupno odlučivanje

Postoje odluke koje može donositi isključivo pojedinac, ali postoje i odluke koje zahtijevaju participaciju podređenih. U tome najčešće sudjeluje veći broj menadžera i drugih zaposlenika s tendencijom uključivanja što je moguće više zaposlenika u proces odlučivanja. Najčešći oblici grupnog odlučivanja su:

- 👥 interaktivne grupe,

- ✚ nominalne grupe te
- ✚ Delphi grupe.

Prednosti grupnog odlučivanja sastoje se u većem broju informacija i količini znanja koji stoje na raspolaganju, mogućnosti generiranja većeg broja alternativa, raspravljanju koje sužava nejasnoće i nesigurnost, a praksa je pokazala da su odluke donesene grupnim odlučivanjem kvalitetnije. Nedostaci grupnog odlučivanja se sastoje u tome da je sam proces odlučivanja duži i skuplji, postoji mogućnost da jedna osoba dominira grupom što rezultira kompromisnim odlukama, nije potpuno jasno tko je odgovoran za odluke i sl.

Interaktivne grupe

Interaktivnu grupu čine zaposlenici poduzeća koji odlučuju licem u lice i imaju specifičan dnevni red i cilj. To je najčešći i najjednostavniji model grupnog odlučivanja. Postojeće grupe čine funkcijski odjeli, redovite radne grupe ili stalni odbori. Nove grupe mogu biti ad hoc odbori, task forces ili timovi. Vođa grupe iznosi problem i traži prijedloge od članova grupe, o iznijetim prijedlozima se vodi neorganizirana rasprava, prijedlozi se generiraju i ocjenjuju dok se ne postigne konsenzus o rješenju.

Nominalne grupe

Članovi grupe djeluju nezavisno, ne moraju sjediti u istoj prostoriji, a čine grupu samo formalno, kako bi se izbjegla dominacija pojedinaca koja je prisutna u interaktivnim grupama. Tehnika nominalnih grupa se provodi u nekoliko faza:

- ✚ vođa definira problem,
- ✚ članovi grupe generiraju ideje i prezentiraju ih grupi,
- ✚ prezentirane ideje se popisuju, a svaki član na popis dodaje još po jednu svoju ideju,
- ✚ vodi se rasprava o idejama,
- ✚ glasovanje se vrši na način da svaki član rangira nekoliko najpovoljnijih ideja,
- ✚ rang listama se raspravlja sve dok se ne postigne konsenzus oko konačne rang liste,
- ✚ ideja koja je na taj način stigla na vrh popisa predstavlja konačnu odluku.

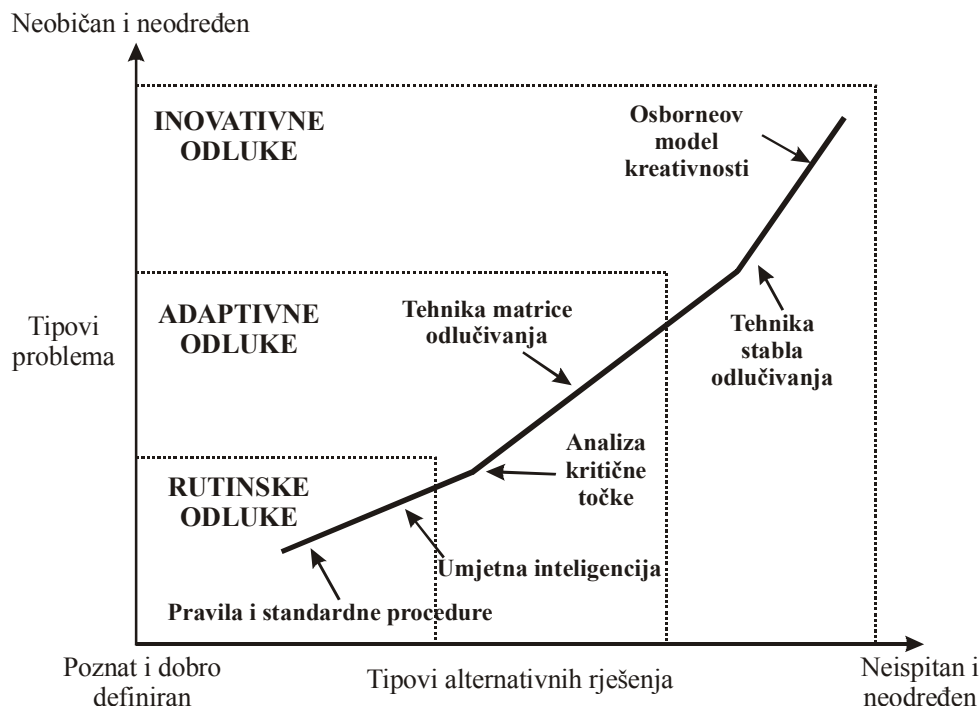
Delphi grupe

Sastavljene su od eksperata i koriste Delphi metodu. Danas se najčešće koriste kada se u rješavanju nekog problema ne koriste specijalne analitičke tehnike, kada osobe koje provode istraživanje nemaju adekvatnu konkurenciju, kada treba ispitati više osoba nego ih može komunicirati licem u lice, kada vrijeme i troškovi odlučivanja onemogućavaju česte sastanke grupe i kada se želi izbjeći dominantan utjecaj jedne osobe.

9.5. Tehnike donošenja odluka

Najzanimljivije stajalište pri razmatranju tehnika odlučivanja zauzeli su Hellriegel i Slocum, koji razlikuju šest tehnika donošenja odluka, odnosno po dvije u okviru svake od tri vrste odluka. Prema njima se za donošenje rutinskih odluka primjenjuju pravila i procedure rada te umjetna inteligencija. Za donošenje adaptivnih odluka primjenjuju se analiza kritične točke i tehnika matrice plaćanja. Za donošenje inovativnih odluka primjenjuju se tehnike stabla odlučivanja i Osborneov model kreativnosti.

Slika 27. Normativno donošenje odluka i tipovi odluka



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 332.

9.5.1. Pravila i standardne procedure

Predstavljaju unaprijed napisane postupke donošenja rutinskih, programiranih odluka o rutinskim poslovima. Među pravilima najpoznatiji je statut poduzeća, pravilnici, poslovnici i odluke. Statutom se uređuju opća pitanja organizacije, upravljanja i poslovanja. Pravilnicima se detaljiziraju pojedina pitanja utvrđena statutom ili zakonom. Poslovnikom se definiraju pitanja tehnike rada pojedinih organa i službi. Odluke su pojedinačni akti koje donose nadležni organi, a kojima se reguliraju neka pojedinačna pitanja prema potrebi (ad hoc).

Procedurama rada se regulira način izvršavanja nekih složenijih zadataka, a među njima najznačajniji su organizacijski propisi. Prema području djelovanja organizacijski propisi mogu biti:

- ✚ oni koji se odnose na područje djelovanja više organizacijskih jedinica i
- ✚ oni koji se odnose na područje djelovanja jedne organizacijske jedinice.

Prema trajanju organizacijski propisi mogu biti:

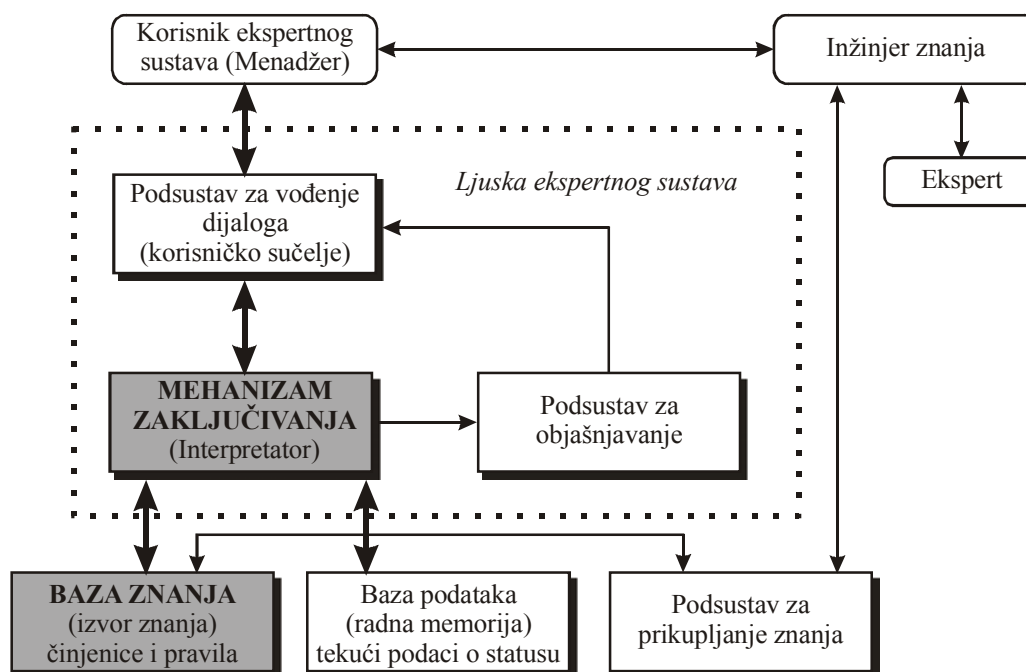
- ✚ trajni i
- ✚ privremeni.

Sadržaj organizacijskih propisa mora biti u skladu s pravilima poduzeća, u skladu s drugim organizacijskim propisima i organizacijskom shemom, te jasan, pregledan i lako razumljiv. Organizacijski propisi moraju dobro isticati bitne elemente sadržaja te se izdaju u obliku teksta, dijagrama tijeka ili mrežnog dijagrama, odnosno kombinirano.

9.5.2. Umjetna inteligencija

Umjetna inteligencija je sposobnost programiranih računalnih sustava da unaprijed oblikuju funkcije koje obično asociraju na ljudsku inteligenciju. **Ekspertni sustavi** su jedna od metoda umjetne inteligencije, a čine ih računalni programi za rješavanje problema koji zahtijevaju posebna ekspertna znanja i specijalno razvijene metode. Struktura ekspertnog sustava je određena s četiri podsustava: bazom znanja, bazom podataka, mehanizmom zaključivanja i jezičnim procesorom.

Slika 28. Teorijski model ekspertnog sustava



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 334.

Baza znanja sadrži stručno znanje o određenom području poslovanja, a sastoji se od osobina, činjenica, izabranih metoda i tehnika, heuristika i sustava produkcije. Baza podataka se sastoji od ranije ili neposredno prikupljenih podataka o problemu koji se rješava. Mehanizam zaključivanja upravlja koracima koje je potrebno izvršiti u cilju rješavanja problema, te na temelju podataka iz baze podataka i baze znanja daje rješenja problema. Jezični procesor pretvara ulazne podatke u prikaze na programskom jeziku i obratno.

S aspekta korisnika razlikuju se dva tipa ekspertnih sustava:

-  ekspertni sustav za eksperte i
-  ekspertni sustav za učenje.

Najčešće se koriste sljedeći tipovi ekspertnih sustava:

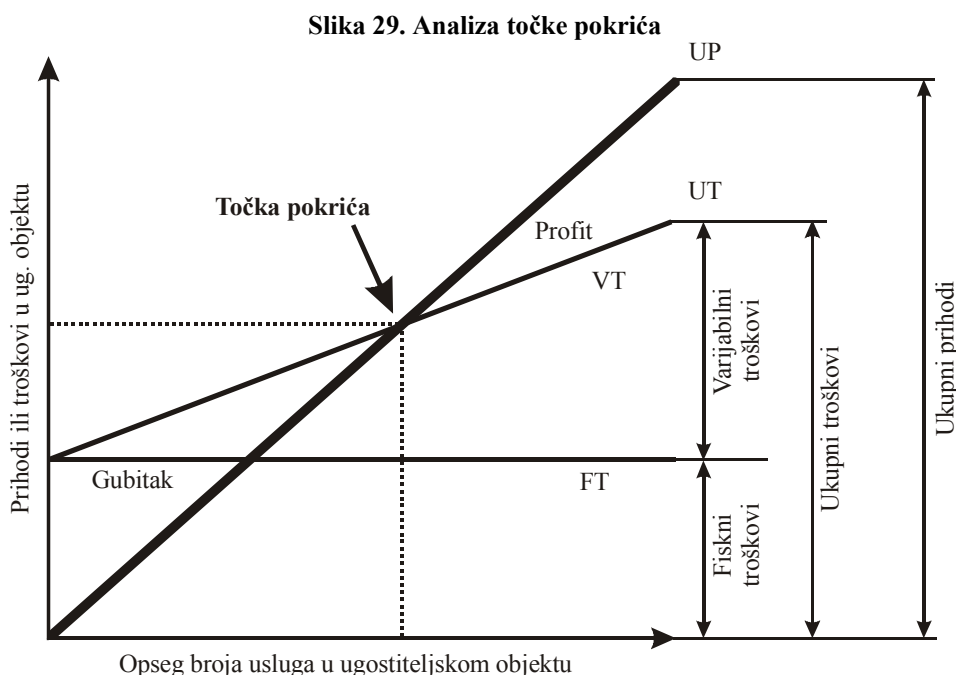
- ✚ interpretacijski ekspertni sustavi,
- ✚ dijagnostički ekspertni sustavi,
- ✚ projektni ekspertni sustavi,
- ✚ planski ekspertni sustavi,
- ✚ monitoring ekspertni sustavi te
- ✚ kontrolni ekspertni sustavi.

9.5.3. Analiza točke pokrića

Pokazuje odnose između opsega proizvodnje, prihoda, troškova i profita za poduzeće ili proizvodnu liniju. Njezina svrha je u utvrđivanju odnosa između troškova i profita u zavisnosti od kretanja razine aktivnosti odnosno opsega proizvodnje jer varijabilni se troškovi mijenjaju, a fiksni ostaju relativno nepromijenjeni u odnosu na opseg proizvodnje. Ako je cijena, odnosno prihod izjednačen s troškovima, tada poduzeće pokriva fiksne i varijabilne troškove, a profit je jednak nuli.

U analizi točke pokrića koristi se najčešće sedam varijabli:

1. fiksni troškovi,
2. varijabilni troškovi,
3. ukupni troškovi,
4. ukupni prihod,
5. profit,
6. gubitak i
7. točka pokrića.



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 338.

Tablica 6. Formule za analizu točke pokrića

Naziv veličina	Formule
1. Doprinos pokrića (DP)	$DP = UP - VT, dp = pc - vt(gt)$
2. Stopa doprinosa pokrića (sdp)	$sdp = \frac{dp}{pc} \text{ ili } \frac{pc - vt(gt)}{pc}$ $sdp = 1 - \frac{gt}{pc} \quad sdp = 1 - \frac{VT}{UP}$ $sdp = \frac{FT + D}{UP}$
3. Točka pokrića	$TP = \frac{FT}{sdp} \quad TP = \frac{FT}{DP}$
4. Ukupan prihod	$UP = FT + VT + D \quad UP = \frac{FT + D}{sdp}$
5. Prodajna cijena	$pc = \frac{vt}{1 - sdp}$
6. Željena dobit	$D = UP - (FT + VT) \quad D = UP \times sdp - FT$
7. Fiksni trošak (trošak kapaciteta)	$FT = UP - (VT + D) \quad FT = UP \times sdp - FR$
8. Varijabilni trošak	$VT = UP - (FT + D) \quad VT = UP(1 - sdp)$
9. Sigurnosni koeficijent (stopa sigurnosti)	$S = \frac{D}{DP} \quad S = \frac{UP - TP}{UP}$

İzvor: M. Buble, "Management", Ekonomski fakultet, Split, 2000., str, 219.

9.5.4. Matrica plaćanja

Predstavlja tehniku odlučivanja koja se koristi primarno u slučaju rizika za utvrđivanje posljedica izbora neke alternativne odluke. Odlučivanje u uvjetima neizvjesnosti i neodređenosti podrazumijeva da nedostaju relevantne informacije za određivanje vjerojatnosti nastupanja relevantnog stanja. U odlučivanju pri riziku je moguće relevantnim stanjima dodijeliti odgovarajuće vjerojatnosti, te je pogodno koristiti tzv. Monte Carlo tehniku koja simulacijom utvrđuje vjerojatnost nekih ciljeva ili događaja upotrebom slučajnog izbora, npr. predviđanje ponašanja potrošača, planiranje rokova remonta pogona i sl.

Kada su poznata stanja i njihove vjerojatnosti moguće je odrediti očekivane efekte izbora određene alternative, odnosno vagana aritmetička sredina koja se izračunava na temelju vrijednosti stanja i njihove vjerojatnosti, a naziva se očekivana vrijednost ($E = P \cdot v$). Za matricu plaćanja koriste se četiri varijable:

- ✚ strategije (A) – potencijalna alternativna rješenja;
- ✚ stanja (S) – predviđeni uvjeti bitni za odluku;
- ✚ vjerojatnost (v) – mogućnost da će se dogoditi svako stanje;
- ✚ posljedice (P) – očekivano plaćanje za svaku kombinaciju strategije i stanja, a koji se iskazuje u obliku dobitka ili gubitka.

Slika 30. Osnovna matrica plaćanja (odlučivanja)

Strategije (alternative)	Moguća stanja				
	S ₁	S ₂	S ₃	...	S _m
	Vjerojatnost događanja stanja				
	v ₁	v ₂	v ₃	...	v _m
A ₁	P ₁₁	P ₁₂	P ₁₃	...	P _{1m}
A ₂	P ₂₁	P ₂₂	P ₂₃	...	P _{2m}
A ₃	P ₃₁	P ₃₂	P ₃₃	...	P _{3m}
:	:	:	:	:	:
A _n	P _{n1}	P _{n2}	P _{n3}	...	P _{nm}

Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 340.

9.5.5. Stablo odlučivanja

Predstavlja tehniku odlučivanja koja se temelji na odnosima između strategije i stanja, a koristi se za rješavanje složenih problema financija, marketinga, uvođenja novih proizvoda i sl. Temelji se na četiri osnovne varijable:

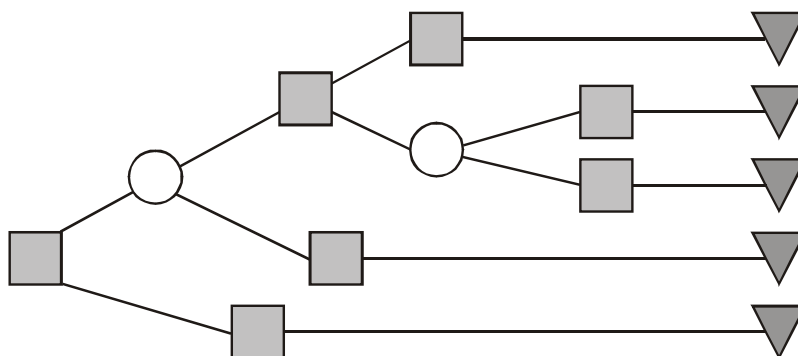
- ✚ kostur stabla odlučivanja koji prikazuje pomoću grafa strategije, moguće posljedice svake strategije i identificirano stanje;
- ✚ vjerojatnost različitih posljedica izabrane strategije;
- ✚ uvjetnu vrijednost (troškove) pripadajuće posljedice;
- ✚ očekivanu vrijednost za pripadajuće plaćanje ili troškove.

Graf stabla odlučivanja se izrađuje koristeći znakove i linije i to na sljedeći način:

- ✚ čvor odluke, od njega kreću mogući izbori,
- ✚ čvor stanja, iz njega polaze moguća stanja,
- ✚ čvor posljedica, predstavlja obavezni završetak svakog od utvrđenih putova te
- ✚ grana, predstavlja jednu od alternativa u procesu izbora.

Svaka grana započinje i završava čvorom, a posljednja završava čvorom posljedica.

Slika 31. Stablo odlučivanja



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 341.

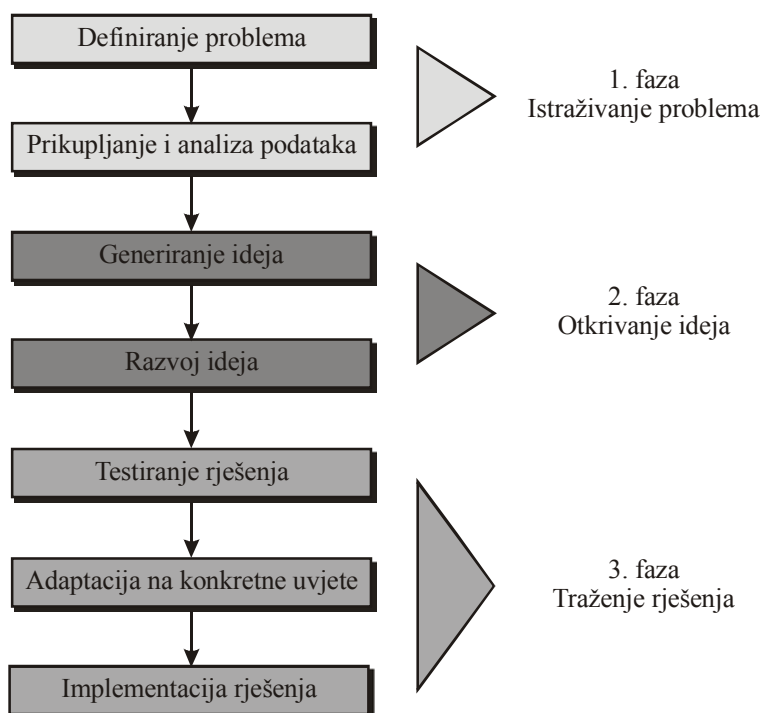
9.5.6. Osborneov model kreativnosti

Predstavlja tehniku koja se koristi u procesu donošenja inovativnih odluka, a potiče i ideje utopijskog karaktera. Temelji se na postavci da većina ljudi i grupa ima potencijal za visoku kreativnost i inovativnost u donošenju odluka. Sastoji se od tri faze:

1. istraživanje problema,
2. otkrivanje ideja i
3. traženje rješenja.

Svaka od navedenih faza sastoji se od više etapa što je prikazano na sljedećoj slici:

Slika 32. Faze Osborneova modela kreativnosti



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 342.

9.6. Sustavi potpore menadžerskom odlučivanju

Računalni informacijski sustavi se mogu sistematizirati u sljedeće tipove:

- ✚ sustavi za transakcijsku obradu podataka (TPS) koji pružaju menadžmentu neizravnu podršku;
- ✚ sustavi za automatizaciju uredskog poslovanja (OAS) koji također pružaju neizravnu podršku;
- ✚ menadžerski informacijski sustavi MIS) koji pružaju izravnu podršku menadžmentu;

- ✚ menadžerski sustavi za podršku odlučivanju (MSS) koji pružaju izravnu podršku odlučivanju, a mogu se podijeliti na:
 - ✚ sustave podrške odlučivanju (DSS),
 - ✚ sustave za podršku grupnom odlučivanju (GDSS),
 - ✚ ekspertne sustave (ES),
 - ✚ sustave za podršku vrhovnom menadžmentu (ESS).

Na strateškoj razini menadžmenta dominiraju DSS i ESS, na taktičkoj razini menadžmenta dominiraju MIS, DSS te ES dok na operativnoj razini menadžmenta najprisutnije su aplikacije MIS-a, na temelju postojećih sustava TPS.

Između MIS-a i DSS-a postoje sličnosti ali i neke bitne razlike, a što je sažeto u sljedećoj tablici.

Tablica 7. Sličnosti i razlike MIS-a i DSS-a

MIS	DSS
usmjerenost na strukturirane zadatke i rutinske odluke	usmjerenost na polustrukturirane zadatke koji iziskuju menadžersko prosuđivanje
naglasak na pohranjivanju podataka	naglasak na manipuliranju podacima
menadžeri često imaju samo posredan pristup podacima	menadžeri imaju izravan pristup podacima
oslanjanje na računalne stručnjake	oslanjanje na menadžerov vlastiti sud
moguće je da pristup podacima iziskuje čekanje dok menadžer dođe na red	izravni pristup podacima i računalu
menadžer ne razumije u potpunosti prirodu odluke	menadžer poznaje ambijent odlučivanja
naglasak na efikasnosti	naglasak na efektivnosti

Izvor: M. Buble, "Management", Ekonomski fakultet, Split, 2000., str, 224.

9.6.1. DSS

DSS (Decision Support Systems) se javljaju ranih 70-tih godina 20. stoljeća kao kompjutorski zasnovan interaktivni sustav koji pomaže menadžmentu u korištenju podataka i modela za rješavanje nestrukturiranih problema (onih koji nisu svakodnevni, rutinski i dobro poznati). Sredinom 80.tih godina razvijene su inteligentne radne stanice, što je uz razvoj telekomunikacijske tehnologije omogućilo promjenu u organizacijskom pristupu DSS-u. Istovremeno su se javile i razvijale i nove tehnologije, kao ekspertni sustavi i sustavi temeljeni na dokumentaciji.

DSS se sastoji od tri razine tehnologije:

- ✚ specifični DSS (SDSS),

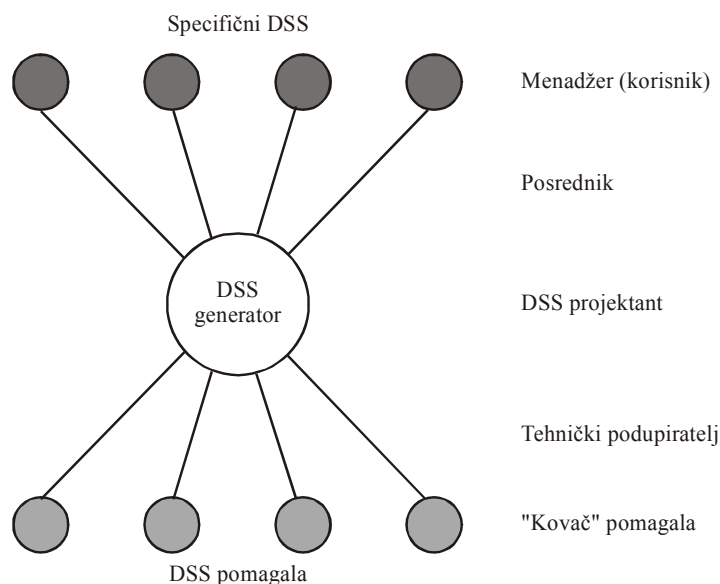
- ✚ DSS generator,
- ✚ DSS pomagala.

Specifični DSS se sastoji od hardvera i softvera koji omogućavaju donositelju odluka rješavanje specifičnih setova srodnih problema. Kontinuirano se upotrebljava za rješavanje različitih situacija jer ga mogu programirati korisnici i DSS generator.

DSS generator je “paket” srodnog hardvera i softvera koji osigurava set mogućnosti za brzu i laku izgradnju SDSS-a. Najlakše ga je definirati kao kombinaciju jezika, korisničkog sučelja, te grafičkih i izvještajnih datoteka.

DSS pomagala (alati) predstavljaju elemente hardvera i softvera koji olakšavaju razvoj SDSS ili DSS generatora. Najčešći oblici su mikroračunalni procesori, prezentacijska oprema, programski jezici opće namjene, statistički programski paketi, tabelarni programi i programi za grafičku potporu.

Slika 33. Koncept razvoja DSS



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 345.

Na tri razine tehnologija javlja se pet uloga:

1. menadžer ili korisnik,
2. posrednik,
3. projektant DSS-a,
4. tehnički podupiratelj i
5. "kovač" pomagala.

Oblikovanje DSS uvjetovano je različitim pristupima, a to može biti s aspekta korisnika ili menadžera, s aspekta projektanta te s aspekta “kovača” pomagala.

Uloga DSS u informacijskom sustavu poduzeća značajno raste i to u sva tri njegova segmenta.

9.6.2. GDSS

Proširuje koncept DSS posebnim komunikacijskim sredstvima s namjerom da omogući odlučivanje grupe menadžera. Prednosti GDSS se mogu sistematizirati u sljedeće:

- + funkcioniра kao memorija cijele grupe,
- + pomaže u identifikaciji primjenjivih alternativa,
- + alternative se kreiraju nakon pozornijeg razmatranja,
- + podiže sposobnost grupe u međusobnom komuniciranju i razmjeni ideja,
- + služi kao sredstvo za interakciju između zainteresiranih strana za donošenje odluka.

Konfiguracija GDSS se temelji na tri osnovne komponente:

- + interaktivno korisničko sučelje;
- + baza podataka GDSS;
- + baza modela.

Razlikujemo dvije grupe GDSS i to:

1. prema vrsti problema koji se razmatra: GDSS specijalne namjene i GDSS opće namjene;
2. prema obliku sastanka na kojem se donose odluke: sobe odlučivanja (Decision Room ili Linked Decision Rooms), te mreže odlučivanja (Remote Decision Network), lokalne (LAN) i globalne (WAN).

9.6.2. ESS

Prilagođen je zahtjevima i vrsti poslovnih odluka koje se donose na strateškoj razini. ESS pomaže strateškim menadžerima da:

- + brzo razumiju neku poslovnu situaciju,
- + vode poslovanje i upravljaju poduzećem,
- + cjelovito se suočavaju s kompleksnim poslovnim problemima,
- + osiguraju korporacijski pogled te
- + imaju viziju o stanju u gospodarskoj grani kojoj pripadaju.

ESS se nalaze na najvišoj razini klasa informacijskih sustava. Projektiraju se zbog brze identifikacije prijetnji i šansi iz okruženja u uvjetima brzo mijenjajuće okoline. ESS mora imati fleksibilne prezentacijske formate i jednostavno korisničko sučelje kako bi se omogućila uspješna komunikacija između menadžera i ESS. Tri su osnovna izvora podataka za banku podataka ESS:

- + transakcijska obrada podataka i MIS,
- + interne projekcije (očekivani prihodi, proračuni, financijski planovi itd.),
- + podaci iz okoline poduzeća.

Tablica 8. Uloga sustava za podršku u procesu odlučivanja

Razlozi za upotrebu ESS-a	Objašnjenje
Da bi bili bolje informirani.	ESS omogućuje menadžerima da drže korak sa svakodnevnim aktivnostima pristupom iz "prve ruke" informacijama o poslovnim djelatnostima i transakcijama bez zamaranja s nepotrebnim detaljima.
Da bi brzo razumjeli novu situaciju.	ESS omogućuje brz pristup detaljno opisanim poslovnim aktivnostima kako bi se osigurao uvid u neočekivane ili još neotkrivene situacije.
Da bi pretraživali kroz podatke.	ESS pruža pristup informacijama o aktivnostima koje se obično ne mogu dobiti putem redovitih poslovnih izvješća.
Da bi se omogućio nadzor.	ESS dozvoljava praćenje situacija od posebnog interesa putem specificiranih detalja.
Da bi se izvršilo strateško pretraživanje.	ESS omogućuje pristup informacijama koje pružaju pogled u posebne strategije ili mogućnosti ili pak omogućuju stvaranje ideja za razvoj novih strategija koje znatan potencijal za poduzeća.
Da bi analizirali podatke.	ESS omogućuje ispitivanje podataka ili alternativnih scenarija kroz kreaciju tabelarnih programa ili drugih vrsta modela. ESS podržava različite oblike analize.
Da bi izravno pristupili podacima.	ESS daje mogućnost pristupa podacima bez čekanja da osoblje izdvoji detalje i pripremi izvješće; također je omogućen pristup aktualnim podacima bez njihovog sažimanja.

Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 350.

III. DIO

FUNKCIJA ORGANIZIRANJA

10. SUSTAV ORGANIZIRANJA I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacija se definira kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom i to na bilo kojem području društvenog života. Pojam organizacija se koristi za označavanje:

- + procesa organiziranja;
- + rezultata organiziranja;
- + organizacije kao poduzeća ili ustanove;
- + znanstvene discipline.

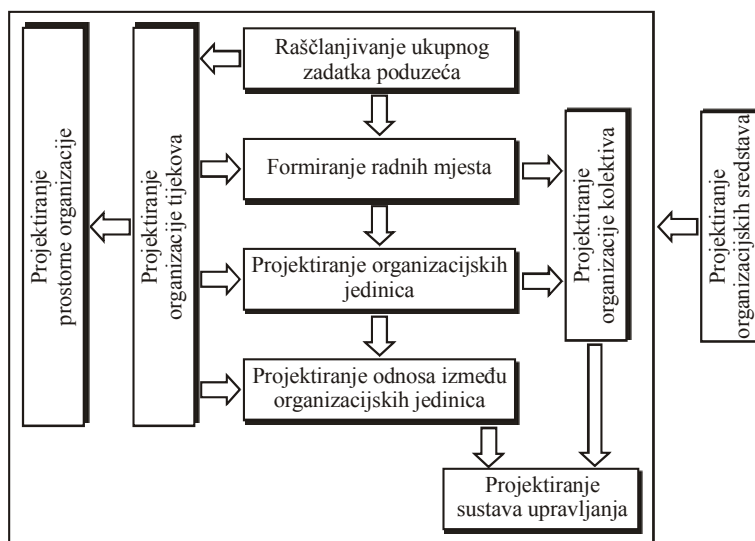
Zajedničko svim različitim poimanjima organizacije je da je to svjesno povezivanje i međusobno usklađivanje skupine ljudi koji odgovarajućim materijalnim resursima ostvaruju postavljene ciljeve. Organizacija rada se definira kao svjesna čovjekova aktivnost kojom se usklađuju svi činitelji proizvodnje zbog postizanja optimalnih rezultata rada. Menadžerski pristup organiziranju proizlazi iz određenih ciljeva i izabrane odgovarajuće strategije za njihovo ostvarenje; organizacija rada je pri tome instrument, odnosno najvažniji činitelj za ostvarenje menadžerskih ciljeva.

10.1. Projektiranje organizacije

Proces projektiranja organizacije je proces kojim se tvori optimalna organizacijska struktura i postavljaju potrebne odgovornosti i autoritet menadžmenta svakog sastavnog dijela unutar strukture da bi se najbolje ostvarili ciljevi organizacije. M. Buble definira projektiranje organizacije kao proces izgradnje organizacijske strukture, utvrđivanja organizacijskih postupaka i primjene organizacijskih sredstava.

Osnovni zadatak projektiranja organizacije vidljiv je iz sljedeće sheme:

Slika 34. Predmetni tijek i sadržaj projektiranja organizacije



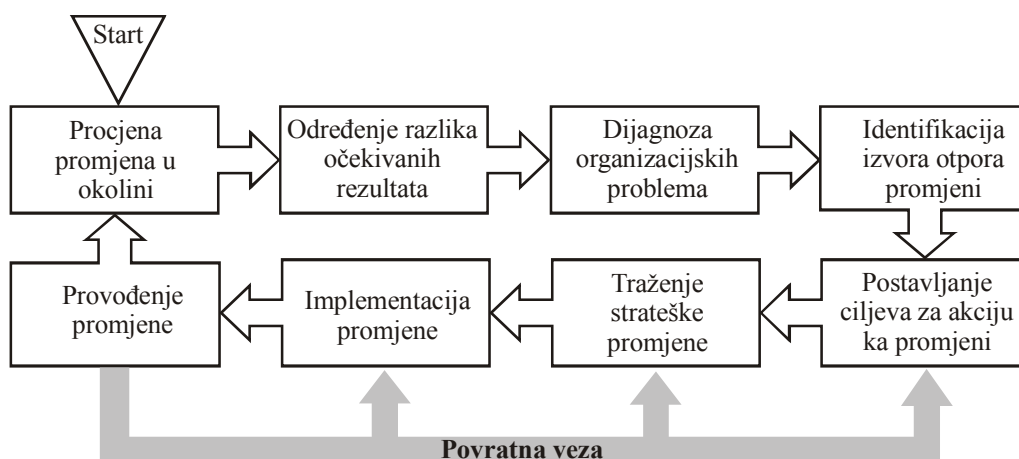
Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 357.

Projektiranje organizacije osigurava ostvarenje sklada između organizacijskih sredstava i ljudi kako bi se ostvario optimalan rezultat, ostvarenje interesa svih zaposlenih po hijerarhijskim interesnim grupama, ostvarenje preduvjeta za efikasno rukovođenje kao i ostvarenje preduvjeta za efikasno upravljanje.

10.2. Proces organiziranja

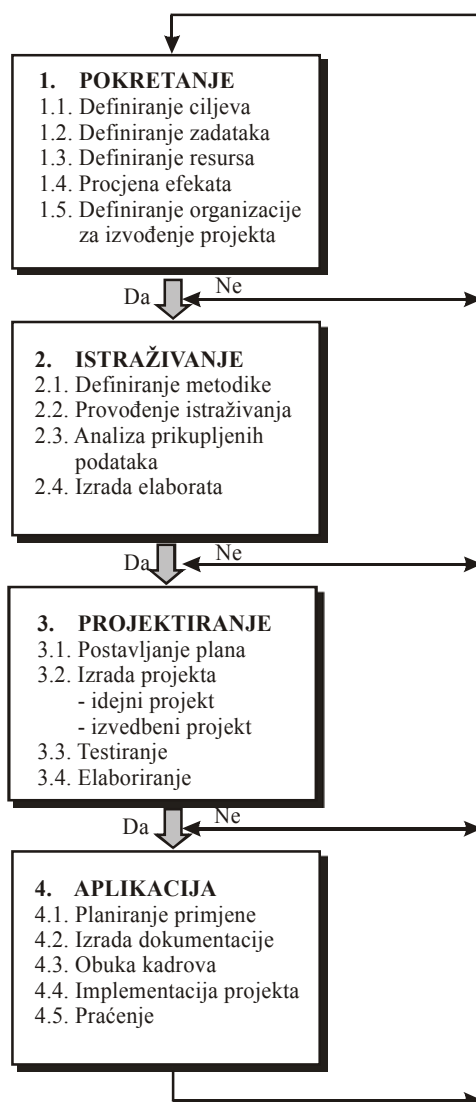
Menadžer kod projektiranja organizacije mora biti svjestan svih mogućih otpora koji se mogu pojaviti iz okruženja tijekom realizacije projektirane organizacije, stoga mora unaprijed definirati takve moguće otpore te osigurati strategiju provođenja kojom će se eventualne promjene ublažiti i umanjiti otpori na realizaciju projekta. Tijekom implementiranja projektirane organizacije potrebno je stalno pratiti promjene iz okruženja.

Slika 35. Planiranje organizacijske promjene



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 359.

Slika 36. Faze procesa projektiranja organizacije



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 360.

10.3. Formalna i neformalna organizacija

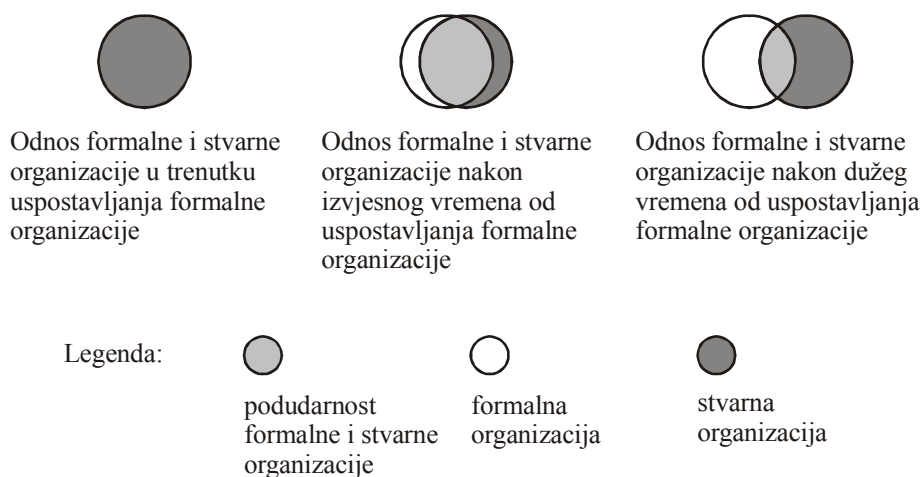
Formalna organizacija je formalno uspostavljena organizacijska struktura koja je nastala kao rezultat procesa organiziranja na temelju unaprijed utvrđenog rasporeda poslova i sustava međusobnih veza u poduzeću. Propisana je i službeno utvrđena. Formalnom organizacijom se:

- ✚ utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti,
- ✚ spajaju čimbenici proizvodnje,
- ✚ određuje odnos izvršnih i rukovodećih ljudi u poduzeću te
- ✚ propisuju pravila i norme ponašanja u poduzeću.

Neformalna organizacija je stvarna organizacija koja nastaje spontano u procesu proizvodnje, odnosno tijekom funkcioniranja formalne organizacijske strukture. U trenutku formiranja organizacijske strukture one su identične, ali vremenom dolazi do razdvajanja. Pri tome

formalna organizacija treba biti fleksibilna i prihvaćati kreativna ponašanja i sve strukture koje pri tome nastaju. Potrebno je stalno provoditi postupak prilagođavanja formalne strukture stvarnoj.

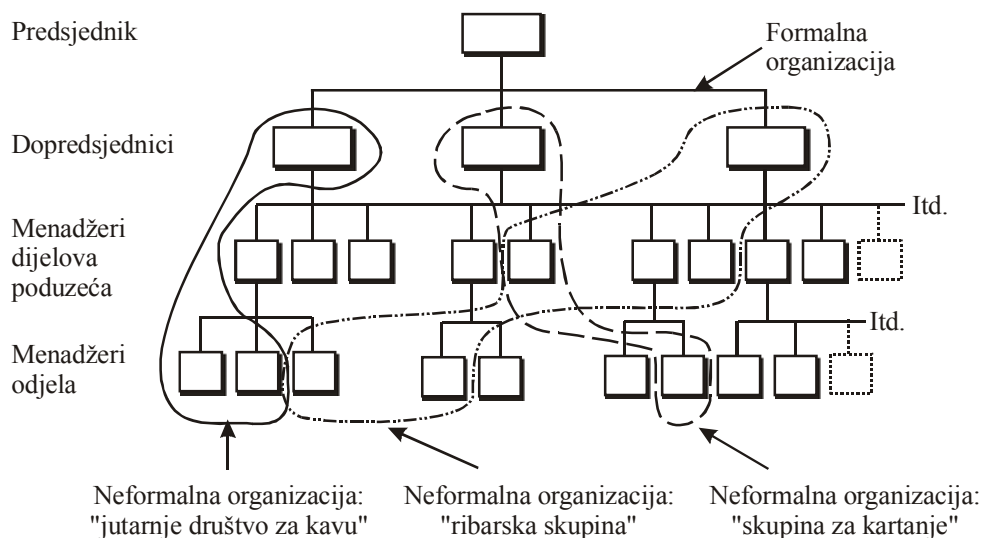
Slika 37. Odnos formalne i stvarne organizacije



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 363.

Neformalna organizacija se može definirati kao skup relativno trajnih odnosa među ljudima u organizaciji koji su se razvili tijekom njihovog zajedničkog rada, a djeluju na formalne ciljeve u organizaciji. Često se pojam neformalne organizacije veže uz nešto negativno, što ne bi trebao biti slučaj, osim ako se ciljevi užih neformalnih grupa u poduzeću nalaze u suprotnosti sa ciljevima i interesima poduzeća u cjelini. Na sljedećoj slici je vidljiva isprepletenost formalnih i neformalnih grupa u poduzeću:

Slika 38. Formalna i neformalna organizacija i njihove grupe



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 364.

10.4. Metode organizacije

Niz tehnika i metoda kojima se izrađuju organizacijske strukture možemo podijeliti na opće i posebne. **Opće metode organiziranja** rješavaju probleme koji se odnose na organizaciju poduzeća kao cjeline ili nekog njegovog dijela. U opće metode ubrajamo:

- + analitičke metode temeljene na analizi rezultata poslovanja preko raznih indikatora,
- + analitičke metode temeljene na ispitivanju funkcioniranja elemenata poslovanja,
- + kompleksna analitička metoda,
- + metoda procesnih funkcija,
- + grafičko-matrične metode,
- + kompleksna matrična metoda.

Analitička metoda temeljena na analizi rezultata poslovanja preko raznih indikatora se temelji na činjenici da efikasnost poslovanja ovisi o stupnju iskorištenosti kapaciteta, ekonomiji trošenja faktora proizvodnje te o vremenu angažiranja obrtnog kapitala. Svi navedeni indikatori utječu na način organiziranja poduzeća.

Analitička metoda temeljena na ispitivanju funkcioniranja elemenata poslovanja temelji se na pretpostavci da svako poduzeće mora posjedovati odgovarajuće komponente u procesu reprodukcije. U prolasku tih komponenti kroz proces reprodukcije dolazi do određenih promjena koje se ocjenjuju ocjenama od 0 (stihija) do 3 (postupci se izvršavaju prema propisanim pravilima, izvršava ih točno određena osoba te se provodi priprema i kontrola). Zbroj dodijeljenih ocjena upućuje na sljedeće:

- + od 1 do 34 slaba organizacija;
- + od 35 do 59 dobra organizacija;
- + od 60 do 74 vrlo dobra organizacija;
- + od 75 do 84 odlična organizacija.

Kompleksna analitička metoda predstavlja kombinaciju analitičkih metoda s namjerom da kvantitativnim određivanjima izvrši ocjenjivanje postojeće i projektiranje nove organizacije.

Metoda procesnih funkcija temelji se na prethodnoj s tim da uvodi procesne funkcije kao važan dio menadžmenta (evidentiranje, obavješćavanje, kontroliranje, analiziranje, odlučivanje, planiranje, usklađivanje, organiziranje i izvođenje).

Grafičko-matrične metode predstavljaju instrument za razgraničenje nadležnosti i odgovornosti između pojedinih organizacijskih jedinica te pojedinih radnih mjesta unutar tih jedinica. Najpoznatije među njima su:

- + tabele podjele aktivnosti $\Rightarrow$ grafički prikaz aktivnosti pojedinih radnih mjesta unutar jedne organizacijske jedinice;
- + funkcijski dijagrami $\Rightarrow$ prikazuju sve nositelje zadataka po njihovom hijerarhijskom položaju;
- + linearni grafikoni odgovornosti $\Rightarrow$ sličan je funkcijskom, ali se dijeli na vertikalni i horizontalni;
- + dijagramska metoda organizacije $\Rightarrow$ prikazivanje organizacijskih odnosa na način da se povezuju poslovi i radna mjesta.

Kompleksna matrična metoda se temelji na raščlanjivanju cjelokupnog poslovanja i matrično-grafičkom reguliranju odnosa među nositeljima poslova.

Posebne metode organiziranja su namijenjene rješavanju pojedinačnih organizacijskih problema (jedno radno mjesto ili jedno funkcijsko područje). Velik broj tih metoda spada i u područje operacijskih istraživanja.

10.5. Organizacijska struktura poduzeća

Organizacijska struktura je uži pojam od organizacije. Organizacijska struktura je sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka i to je najvažniji dio svake organizacije. Organizacijska struktura je sveobuhvatnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje i poslovanja, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca posebno.

Menadžeri provode konstantno usklađivanje organizacijske strukture, kako bi se postigao maksimalan učinak uz što manju upotrebu resursa. Na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća utječe cijeli niz čimbenika, čiji su utjecaji međusobno različiti, te ih menadžer sve mora poznavati kako bi ocijenio njihov intenzitet i predvidio dominantne utjecaje na formiranje organizacijske strukture u nekom budućem vremenu. Svi se čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacijskih struktura mogu podijeliti u dvije osnovne skupine:

- ✚ vanjske čimbenike kojima se poduzeće mora prilagođavati,
- ✚ unutarnje čimbenike na koje poduzeće može utjecati.

10.5.1. Unutarnji čimbenici organizacijske strukture

Svaki se čimbenik mora analizirati zasebno, ali u sprezi svi čimbenici zajedno rezultiraju sinergijski. U kreiranju nove organizacijske strukture menadžeri moraju poći od sljedećih pretpostavki:

- ✚ svi čimbenici u organizaciji uzajamno djeluju jedan na drugoga i međusobno su povezani;
- ✚ utjecaj barem jednog čimbenika može određivati izbor organizacijske strukture, ali potpuna promjena jednog ili više čimbenika može postojeću strukturu promijeniti ili čak poništiti.

U izboru organizacijske strukture menadžment mora poći od čimbenika čiji je zbroj pozitivnih rezultata najveći. Unutarnje čimbenike koji djeluju na organizacijsku strukturu poduzeća možemo sintetizirati u sljedeće:

- ✚ ciljevi i strategija poduzeća,
- ✚ zadaci poduzeća i tehnologija poduzeća,
- ✚ veličina poduzeća,
- ✚ kadrovi poduzeća,
- ✚ struktura proizvoda i usluga te
- ✚ lokacija poduzeća.

Ciljevi i strategija

Određuju budućnost poduzeća te moraju biti u funkciji njegove cjeline. U skupini istih poduzeća najuspješnije će biti ono koje ima razvijenu uspješnu strategiju, čime lakše odabire ciljeve i gradi sve bolju i skladniju organizacijsku strukturu. Ispravno postavljena strategija olakšava izbor ciljeva, određivanje potrebne tehnologije, određivanje potrebnih kadrova i menadžmenta itd.

Zadaci i tehnologija poduzeća

Zadaci podrazumijevaju pretvaranje ciljeva poduzeća u dnevne obveze. Zadaci jasno određuju:

- + nositelje izvršenja zadatka,
- + strukturu menadžmenta,
- + vrijeme izvršenja,
- + troškove i
- + lako i jasno predvidive rezultate.

Što su zadaci složeniji, složenija je i menadžerska struktura, te je potrebna modernija tehnologija. Tehnologiju možemo definirati kao način da se nešto uradi. Tražena tehnologija zahtijeva i odgovarajuću razinu organizacijske strukture na koju imaju utjecaja i drugi čimbenici, pa i sami menadžment. Tehnologija i menadžment su uzajamno povezani velikim brojem veza i stalno se međusobno usklađuju. Tehnologija utječe na organizacijsku strukturu, ali vrijedi i obrnuto jer viši stupanj tehnološke opremljenosti traži viši stupanj demokratizacije u procesu rada i demokratsku organizacijsku strukturu.

Veličina poduzeća

Veličina je najlakše mjerljiv ali najteže promjenjiv element organizacije. Kod malih poduzeća dovoljne su niže razine organizacije, bez visoke tehnologije. Kod velikih poduzeća nužna je “duboka” razina organizacije s visokim stupnjem informatičke opremljenosti i automatizacije.

Kadrovi

Kadrovi često nisu isprofilirani prema potrebama organizacije, što je velika greška. Kadrovi često sudjeluju u oblikovanju neformalne organizacije koja može biti značajnija od formalne. Struktura menadžmenta čini ukupnost, odnosno strukturu kadrova u cijelom poduzeću, stoga su znanje i sposobnosti menadžmenta i uspješnost rukovođenja stupovi organizacijske strukture.

Struktura proizvoda i usluga

Središte poslovnih aktivnosti je proizvodnja proizvoda ili pružanje usluga od kojih se ostvaruju prihodi i krajnji cilj postojanja svakog poduzeća – profit. O vrsti proizvoda ili usluge, kvaliteti i kvantiteti, ovisi organizacija poduzeća. Proizvode i usluge se najčešće može podijeliti na osnovne, pomoćne i ostale, a njihov međusobni odnos bitno utječe na organizacijsku strukturu.

Lokacija poduzeća

Lokacija je prostor na kojem se poduzeće smjestilo i na kojem obavlja svoju djelatnost. Na lokaciju se može samo ograničeno djelovati, ali ju se zato mora stalno uvažavati. Lokacija utječe na izbor i dostupnost kadrova, dostupnost ostalih resursa, prometnu povezanost s potražnjom, cijenu zemljišta, dostupnost infrastrukture itd.

10.5.2. Vanjski čimbenici organizacijske strukture

Vanjske čimbenike menadžment treba upoznati i njima se prilagoditi. Vanjske čimbenike nazivamo okruženjem. Okruženje utječe na organizaciju poduzeća, ali i svako pojedino poduzeće svojom organizacijom utječe na okruženje. Ako je okruženje nestabilno poduzeće će morati češće mijenjati i usklađivati svoju organizacijsku strukturu, a takvom okruženju odgovaraju decentralizirani oblici organizacijske strukture. Ako je okruženje stabilno poduzeće se sporije mijenja te mu više odgovaraju centralizirani oblici organizacije.

U vanjske čimbenike koji utječu na organizacijsku strukturu ubrajamo:

- + društveno-političko i pravno okruženje;
- + integracijske procese u grani;
- + gospodarska infrastruktura;
- + tržište;
- + razvoj znanosti i tehnologije.

Do optimalne organizacije može se doći samo poštujući sve čimbenike i tražeći njihov sklad u realizaciji postavljenih ciljeva poduzeća.

10.5.3. Elementi organizacijske strukture

U najširem smislu organizacijska struktura ima pet osnovnih elemenata:

- + operativni dio kojeg čine svi zaposlenici,
- + strateški dio kojeg čine vrhovni menadžeri,
- + srednji dio kojeg čini srednja razina menadžmenta,
- + tehnostruktura koju čine stručnjaci s posebnim znanjima i vještinama, a često se nalaze izvan formalne strukture,
- + štabno osoblje koje podržava menadžment.

Koordinacija svih zadataka poduzeća, njegovih sredstava, ljudi i predmeta rada moraju biti usklađeni i slijediti vremenski redoslijed obavljanja poslova.

Slika 39. Mintzbergova organizacijska struktura poduzeća



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 384.

Elementi organizacijske strukture većine poduzeća mogu biti određeni sljedećim skupinama:

- + organizacijom materijalnih čimbenika proizvodnje,
- + organizacijom ljudskog čimbenika,
- + organizacijom raščlanjivanja zadataka,
- + organizacijom upravljanja i menadžmenta,
- + organizacijom vremenskog redoslijeda odvijanja poslova.

10.5.4. Vrste organizacijskih struktura

Pod vrstama organizacijskih struktura poduzeća smatraju se načini provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranje nižih organizacijskih jedinica po svim razinama poduzeća. Niže organizacijske jedinice se najčešće nazivaju odjelima, sektorima, divizijama, službama i sl. Vrste organizacijskih struktura razlikuju se međusobno po različitim načinima povezivanja odnosno grupiranja poslova koje treba obaviti u poduzeću, te na toj osnovi formiranim užim i širim organizacijskim jedinicama.

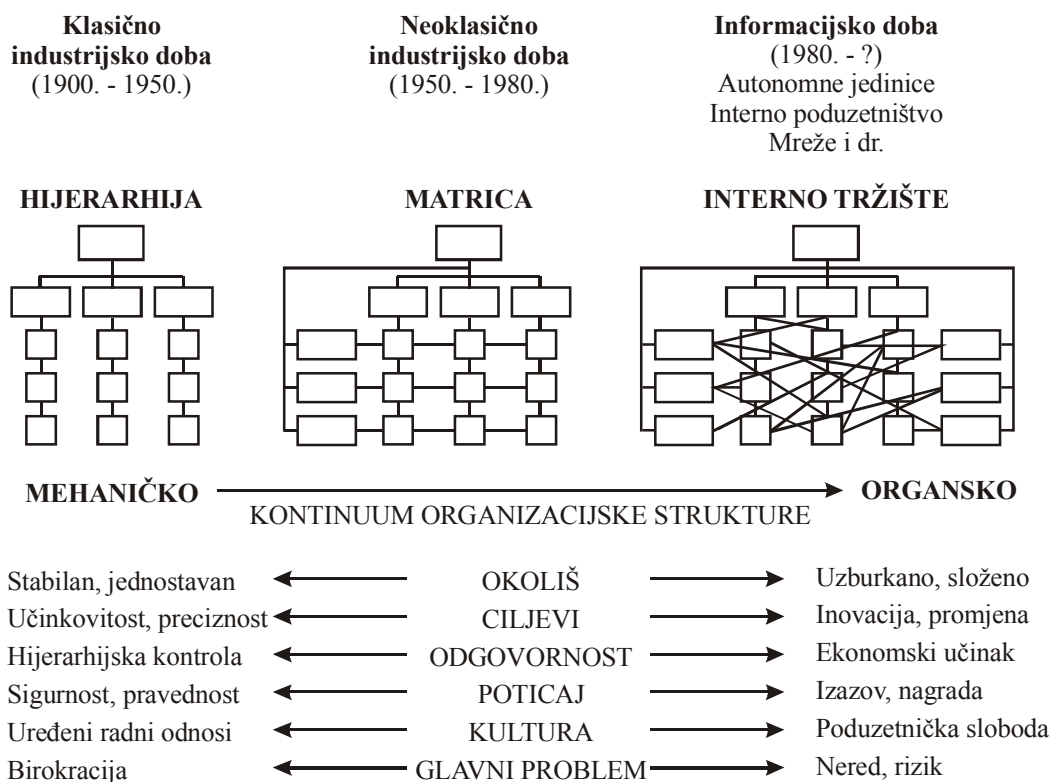
Suvremeni menadžment preferira organizacijske strukture koje je moguće brzo prilagoditi promjenama koje stalno nastaju u okruženju. U skladu s tim, organizacijske strukture se dijele na:

- + klasične, neprilagodljive ili neorganske $\Rightarrow$ osnovna, funkcijska i divizijska;
- + neoklasične, prilagodljive i poluorganske $\Rightarrow$ projektna, matrična;
- + moderne, prilagodljive ili organske $\Rightarrow$ procesna, mrežna.

Organizacijske strukture su se razvijale kroz povijest pod sljedećim pretpostavkama i uvjetima koji utječu na njihovu moć prilagođavanja:

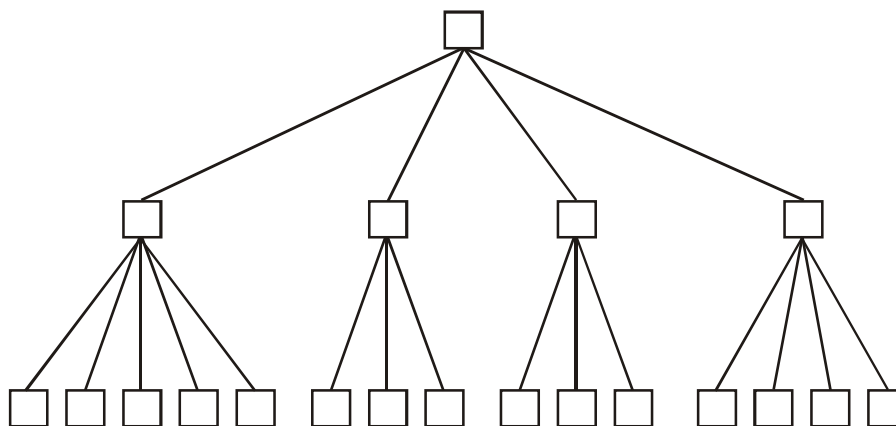
- + koja okolina ih okružuje,
- + koji su ciljevi koje moraju ostvariti,
- + odgovornost organizacijske strukture,
- + poticaj organizacijske strukture,
- + poslovna kultura organizacijske strukture (prednosti),
- + glavni problem organizacijske strukture (nedostaci).

Slika 40. Razvoj organizacijske strukture



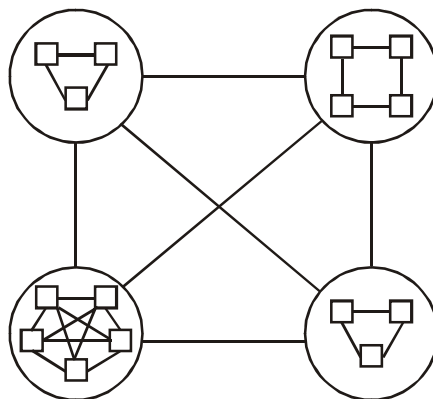
Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 389.

Opći pristup mehaničkim organizacijskim strukturama



Mehaničke organizacijske strukture su horizontalno diferencirane, vladaju kruti hijerarhijski odnosi, uglavnom imaju veliki broj razina te se teško prilagođavaju, vlada visok stupanj formalizacije, uključujući i kanale distribucije. Dužnosti menadžera su fiksne i u pravilu daju dobre rezultate u općim i stabilnim uvjetima.

Opći pristup organskim organizacijskim strukturama

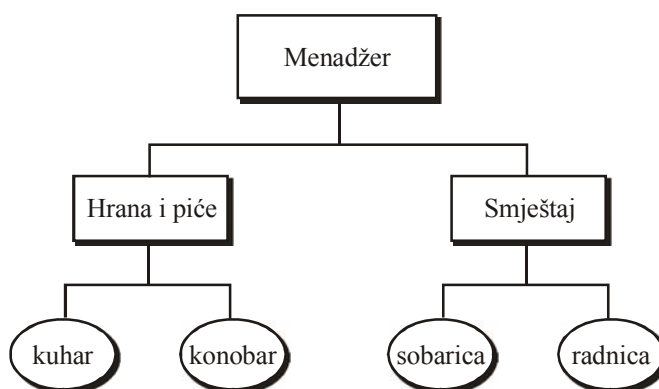


Organske strukture karakterizira nizak stupanj horizontalne diferencijacije, vertikalna i horizontalna suradnja, fleksibilne dužnosti, nizak stupanj formalizacije, neformalni kanali distribucije, decentralizirana ovlaštenja kod odlučivanja, visok stupanj prilagodljivosti.

10.5.5. Klasične organizacijske strukture

Vezane su za hijerarhijske modele iz vremena industrijalizacije. Imaju najveći mogući broj razina, nisu prilagodljive, a odgovornost je hijerarhijska. Sve organizacijske strukture koje spadaju u klasične su pratile razvoj masovne proizvodnje, od **općih ili početnih** struktura do složenih **funkcionalnih** koje su primjenjive u velikim poduzećima. Kada se više objekata ili više djelatnosti organizira u istom poduzeću ili kada se poduzeće prostorno širi primjenjive su **divizijske** strukture.

Slika 41. Oblik početne (primitivne) organizacijske strukture



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 392.

Obilježja početne strukture su:

- ✚ vrlo plitka hijerarhija zbog malog opsega zadatka;
- ✚ stabilna je i jednostavna, odgovara obiteljskim gospodarstvima;
- ✚ menadžer je u pravilu i vlasnik, te snosi odgovornost;
- ✚ sigurnost je vezana za obitelj, a tako i raspodjela dobiti;

- ✚ poslovna kultura odražava uređene obiteljske odnose te su promjene male ili nemoguće;
- ✚ odnos je birokratski s najnižim stupnjem utjecaja na demokratizaciju.

Funkcionalna organizacijska struktura

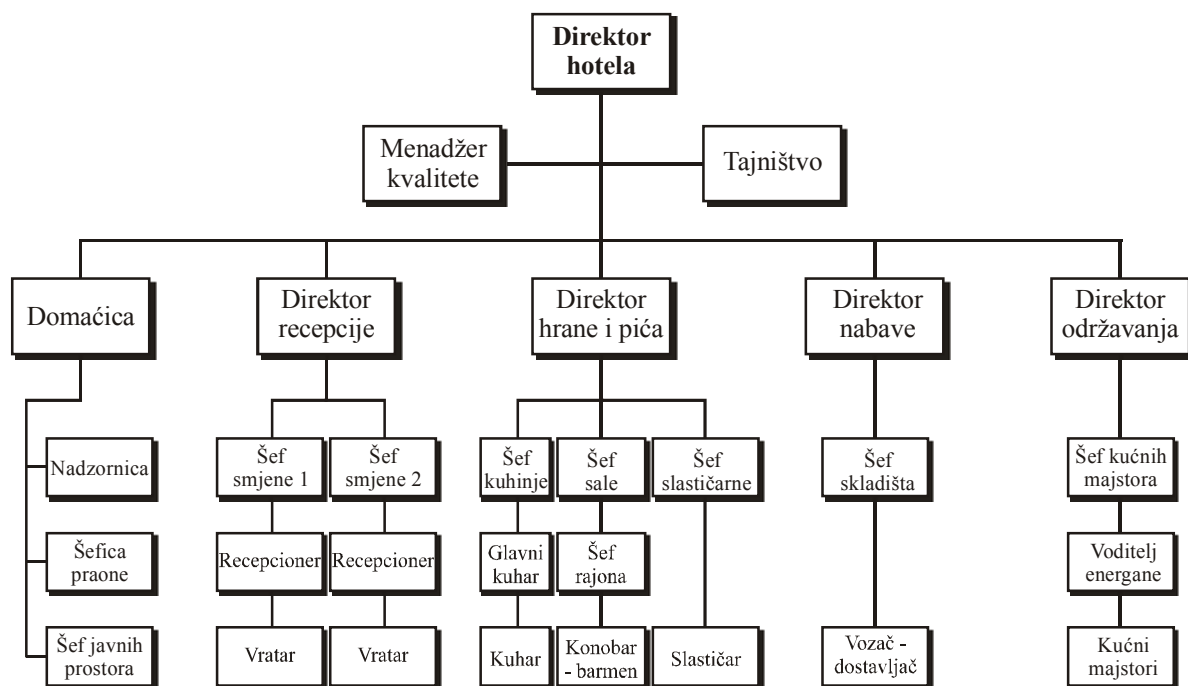
Podjela rada u poduzeću, grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica se obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću. Poslovne funkcije se mogu definirati kao skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja poseban zadatak hotelskog poduzeća s ciljem stvaranja proizvoda ili usluge. Grupiranje poslova se obavlja tako da se najprije formiraju manje jedinice, one se povezuju u veću grupu, one opet u veću grupu dok se ne dođe na najviše razine. Tako formirane jedinice imaju svoj rang u hijerarhiji poduzeća.

S aspekta veličine poduzeća funkcijske organizacijske strukture se mogu podijeliti na:

1. osnovne,
2. standardne i
3. prijelazne.

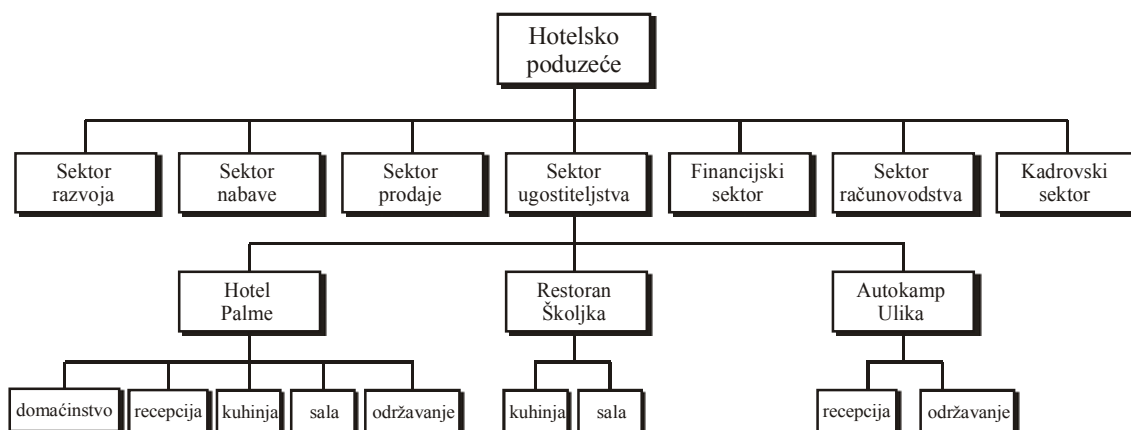
Osnovni oblik funkcijske organizacijske strukture pogodan je za manja poduzeća i ona koja nisu prostorno disperzirana. Standardna struktura je karakteristična za veća poduzeća i ona koja su prostorno disperzirana, odnosno podijeljena u profitne centre ili sektore. Prijelazni oblik je primjenjiv u velikim i složenim poduzećima s većim brojem profitnih jedinica.

Slika 42. Osnovni oblik funkcijske organizacijske strukture



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 394.

Slika 43. Oblik standardne organizacijske strukture



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 396.

Prednosti funkcijske organizacijske strukture:

- + ostvarivanje ekonomije obujma,
- + efikasna upotreba resursa,
- + veće mogućnosti zaposlenih za specijalizaciju i produbljivanje vještina,
- + pojačava razvoj karijere za specijaliste unutar funkcijskih odjela,
- + usmjeravanje i kontrola na vrhovnom menadžeru,
- + dobra koordinacija unutar funkcija,
- + visoka kvaliteta tehničkog rješavanja problema,
- + efektivniji nadzor okoline,
- + bolje održavanje standarda očekivanog rezultata,
- + tehnički specijalisti su relativno slobodni od administrativnog rada,
- + najbolja je samo za jedan ili nekoliko proizvoda ili usluga.

Nedostaci funkcijske organizacijske strukture:

- + naglašavanje rutinskih zadataka koji stimuliraju kratke vremenske horizonte,
- + siromašna koordinacija između funkcijskih odjela,
- + spor odgovor na promjene u okolini,
- + odluke koncentrirane na vrhu, hijerarhija je preopterećena, donošenje odluka usporeno,
- + odgovornost za probleme je teško odrediti,
- + ograničen je pristup organizacijskim ciljevima pomoću zaposlenih,
- + ograničena je obuka iz općeg menadžmenta za zaposlene,
- + smanjena je komunikacija i kooperacija između odjela,
- + nejasna je odgovornost za cjelokupni rezultat,
- + rezultira u gubljenju inovacija.

Divizijska organizacijska struktura

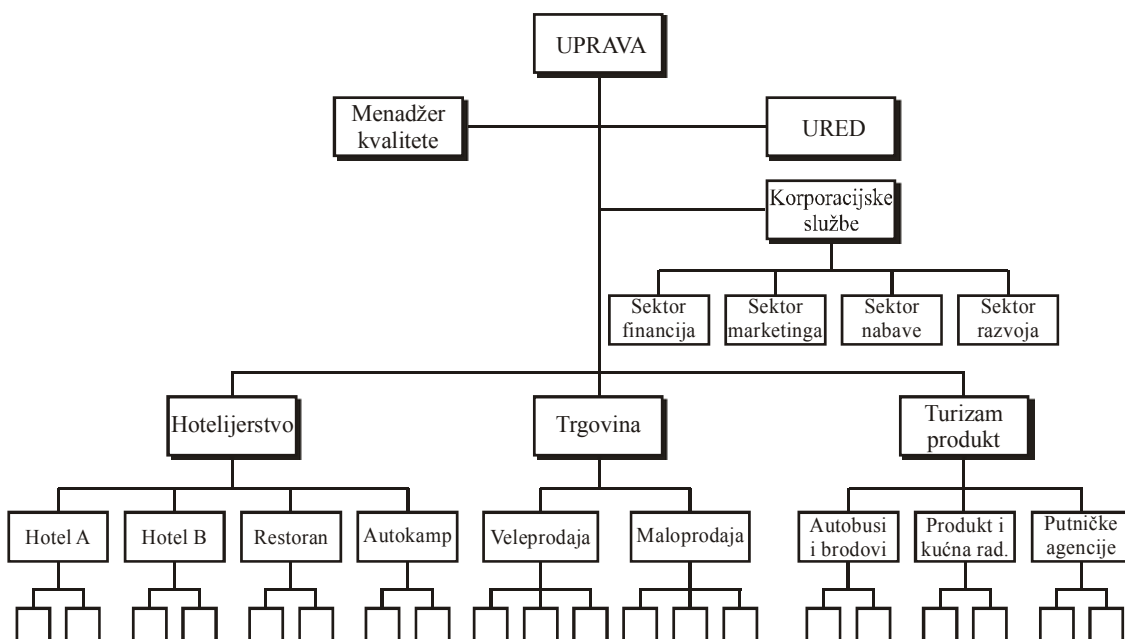
Karakterizira ju formiranje organizacijskih jedinica s aspekta objekta pri čemu objekt može biti proizvod, usluga, proizvodna jedinica, program, geografsko područje. Grupiranje se vrši prema proizvodima ili uslugama, formiranjem samodovoljnih jedinica, divizija kojima se dodjeljuju funkcijski odjeli. Divizijska organizacijska struktura se najčešće javlja kao:

- ✚ predmetna (proizvodna ili uslužna) organizacijska struktura ili
- ✚ teritorijalna (geografska) organizacijska struktura.

Predmetna organizacijska struktura podrazumijeva grupiranje pojedinačnih zadataka u takve organizacijske jedinice koje su usmjerene na stvaranje jedne vrste ili skupine proizvoda ili usluga. Ovo potiskuje u drugi plan funkcijska područja koja nisu ništa manje bitna od proizvodnje usluga.

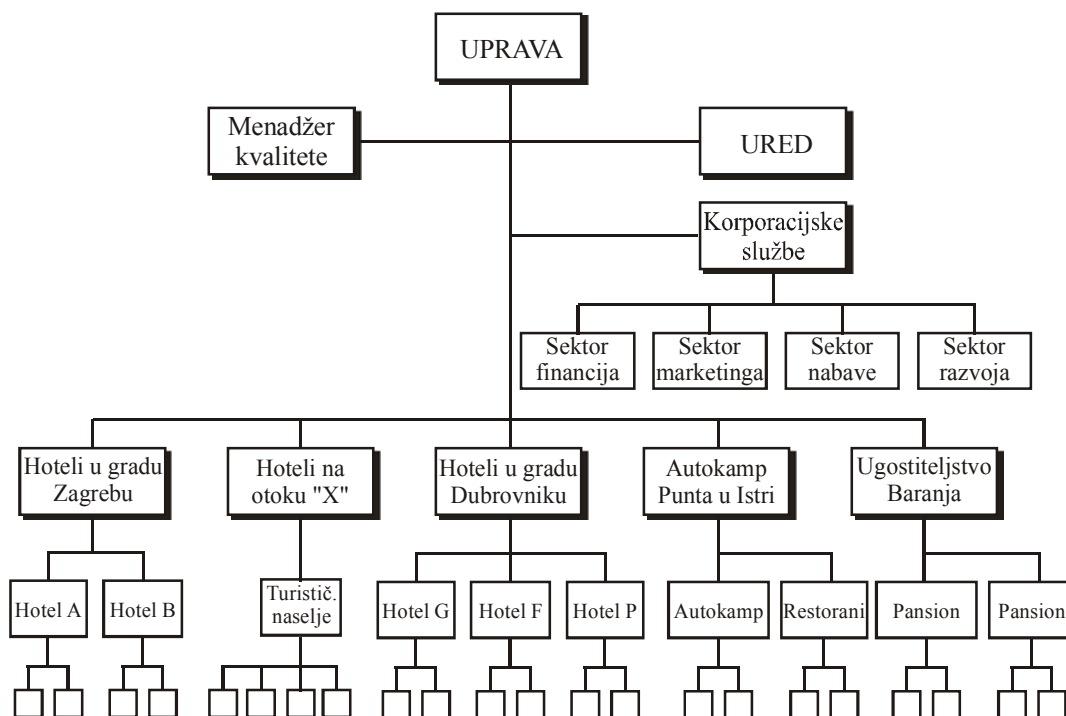
Teritorijalnu organizacijsku strukturu karakterizira grupiranje zadataka prema geografskom području. Sve se aktivnosti jednog područja grupiraju u jedinstvenu diviziju u kojoj će biti uključene sve funkcije nužne za proizvodnju ili pružanje usluga.

Slika 44. Predmetna divizijska organizacijska struktura



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 401.

Slika 45. Teritorijalna divizijska organizacijska struktura



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 402.

Prednosti divizijske organizacijske strukture:

- ✚ osigurava fleksibilnost i brzinu reakcije na promjene u nestabilnoj okolini,
- ✚ potiče brigu za potrebe kupaca i vodi njihovoj satisfakciji,
- ✚ njeguje orijentaciju prema cjelokupnom rezultatu i klijentima,
- ✚ dozvoljava jedinicama da se prilagode razlikama u proizvodima, regijama, klijentima,
- ✚ pojačava osjećaj pripadnosti odjelu i uključenost u rad,
- ✚ omogućuje jednostavno i točno određivanje odgovornosti za probleme proizvoda,
- ✚ dozvoljava raznolikost i širinu vještina i obuke,
- ✚ razvija vještine općeg menadžmenta.

Nedostaci divizijske organizacijske strukture:

- ✚ udvostručuje resurse i funkcije među divizijama,
- ✚ dozvoljava promoviranje odjelnih ciljeva nasuprot ukupnim ciljevima poduzeća,
- ✚ eliminira ekonomiju veličine u funkcijskim odjelima,
- ✚ eliminira produbljivanje kompetencija i tehničku specijalizaciju,
- ✚ slaba je koordinacija između divizija,
- ✚ ograničava unapređivanje karijere specijalista njihovim promicanjem izvan odjela,
- ✚ postavlja zahtjeve višestruke uloge na ljude i tako stvara stres,
- ✚ vrhovni menadžment gubi kontrolu.

10.5.6. Neoklasične organizacijske strukture

Klasične strukture su se, zbog svoje jednodimenzionalnosti slabo prilagođavale sve složenijim uvjetima poslovanja, te su ih nužno naslijedile dvodimenzionalne strukture, s manje razina menadžmenta. U neoklasične organizacijske strukture ubrajamo matričnu i projektnu strukturu.

Matrična organizacijska struktura

Procesom križanja funkcijskih i divizijskih organizacijskih struktura stvaraju se “hibridne” organizacijske strukture sa ciljem eliminiranja svih njihovih slabosti i naglašavanja svih prednosti. Da bi uvođenje matrične organizacijske strukture bilo opravdano potrebno je da postoje određeni uvjeti:

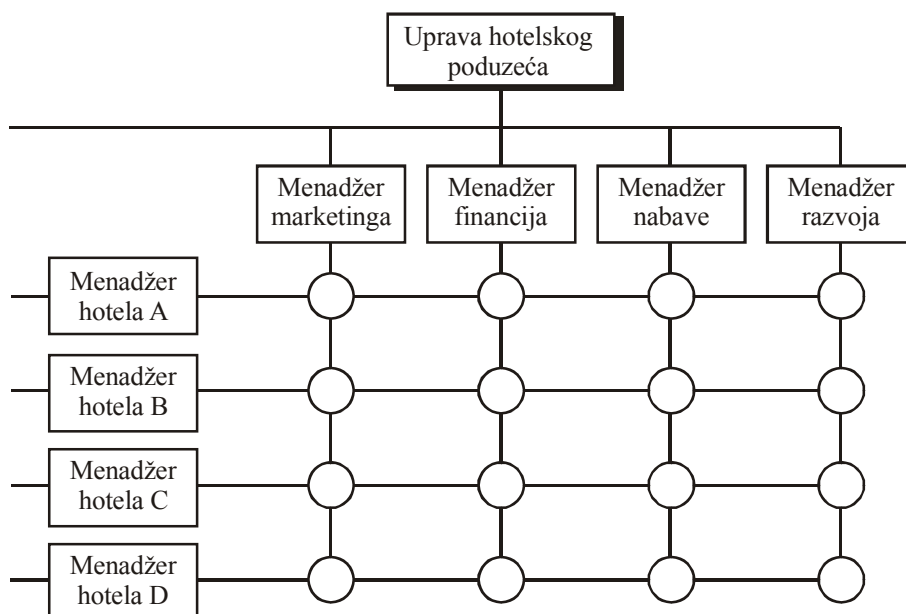
- ✚ potreba za podjelom istih resursa između dvije ili više proizvodnih linija;
- ✚ potreba stvaranja dvostruke strukture (povećanje kvalitete proizvoda ili usluge je nužno uskladiti s financijskim mogućnostima);
- ✚ visok stupanj međuzavisnosti svih odjela u poduzeću uz visok stupanj obrade informacija.

U matričnoj strukturi jedan zaposlenik ima dva šefa što se naziva "dualnost nadređenih". Dvije su osnovne skupine menadžera:

- ✚ menadžer proizvoda na čelu divizijske strukture i
- ✚ funkcijski menadžer odgovoran za ljudske i materijalne resurse istih poslova i nalazi se na čelu funkcijske strukture.

Jednim imenom se menadžer profitne jedinice i menadžer poslovne funkcije naziva matričnim menadžerom.

Slika 46. Matrični oblik organizacijske strukture



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 406.

Prednosti matrične organizacijske strukture:

- ✚ fleksibilnost upotrebe ljudskih resursa među proizvodima,
- ✚ prikladnost za kompleksne odluke i tekuća prilagodljivost promjenama u nestabilnoj okolini,
- ✚ raspoloživost specijaliziranih, odnosno funkcijskih znanja za čitav projekt,
- ✚ interdisciplinarna kooperacija, stručnost raspoloživa za sve divizije,
- ✚ proširenje zadatka za zaposlene,
- ✚ odlučivanje je decentralizirano na razinu gdje se informacija obrađuje i relevantno znanje primjenjuje,
- ✚ široka mreža komunikacije omogućuje procesiranje velikog obujma informacija,
- ✚ viša razina menadžmenta nije preopterećena operativnim odlukama,
- ✚ dvostruka karijera vođa omogućuje više različitih opcija karijere itd.

Nedostaci matrične organizacijske strukture:

- ✚ frustracije i zbunjenost koje proizlaze iz dvostrukog lanca komande,
- ✚ sudionici trebaju imati dobre interpersonalne vještine i vrlo široku obuku,
- ✚ troši se vrijeme na sastanke za rješavanje sukoba među sudionicima,
- ✚ ne može se raditi bez razumijevanja sudionika i prilagodbe na kolegijalne odnose,
- ✚ može biti vrlo teška za uvođenje bez postojanja klime podupirućeg menadžmenta,
- ✚ raste uloga neodređenosti, stresa i tjeskobe preko doznačavanja ljudi iz više od jednog odjela,
- ✚ bez uravnoteženja moći između proizvodnih i funkcijskih odjela, smanjuju se ukupni rezultati,
- ✚ visoka je razina konflikta između dvije strane matrice,
- ✚ omogućena je dominacija moći pomoću jedne strane matrice,
- ✚ potiče menadžere koji dijele podređene da se nadmudruju za moć itd.

Projektna organizacijska struktura

Javila se sredinom 60-tih godina prošlog stoljeća kao moguće rješenje u vođenju velikih investicijskih projekata (vojna industrija, projekti Apollo i Gemini). Služi kao model za organizaciju poslovnih zadataka koji nisu trajnog karaktera. Bit je da se projekt izvede, koristeći najbolje kadrove u okruženju za rješenje najsloženijih zadataka ili onih koje nitko ranije nije rješavao, a troškovi, kvaliteta i vrijeme potrebno za izvršenje zadataka su unaprijed utvrđeni. Kad je projekt završen, tim se raspušta.

Projekti se mogu pojavljivati rijetko, povremeno ili stalno te razlikujemo dvije vrste projekata:

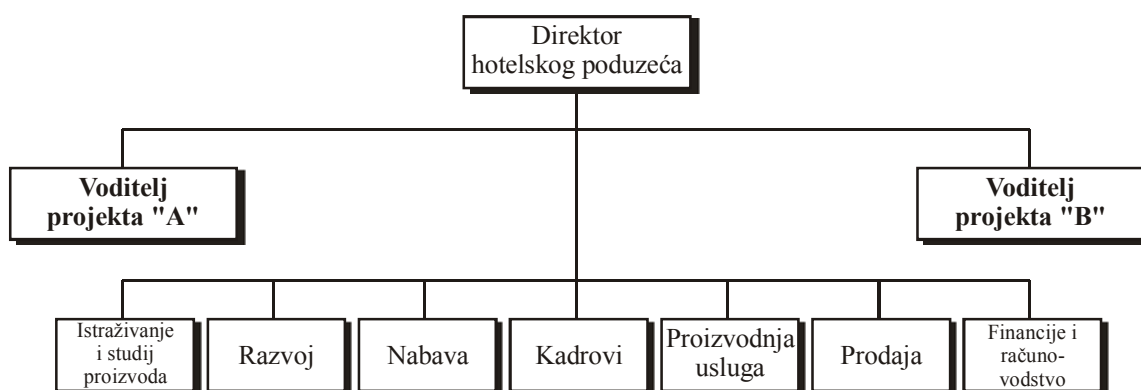
- ✚ jednokratni, koji se javljaju jednom ili rijetko i u istom obliku $\Rightarrow$ vode ih nestalni timovi;
- ✚ projektni procesi su projekti koji se javljaju više puta uzastopno, slični su po načinu izvođenja i vode ih stalni timovi.

Projektna organizacijska struktura nikad nije osnovna, već je dodana osnovnoj. Sam model projektne organizacijske strukture ovisi o veličini i složenosti projekta. Voditelj projekta je

odgovoran vrhovnom menadžmentu, a naziva se projekt menadžer. On ima ulogu koordinatora između svih funkcijskih organizacijskih jedinica koje time dobivaju novog nadređenog, ali samo u domeni projekta. Projektni menadžment se može definirati kao planiranje, predviđanje, rukovođenje i kontroliranje resursa poduzeća za vrlo kratko vrijeme trajanja projekta koji predstavlja temelj za izvršenje specifičnih ciljeva i zadataka.

Individualna projektna organizacijska struktura malo mijenja klasičnu jer postojeće službe uz postojeće aktivnosti povremeno podržavaju projekt. Pogodna je za jednostavne i srednje složene zadatke.

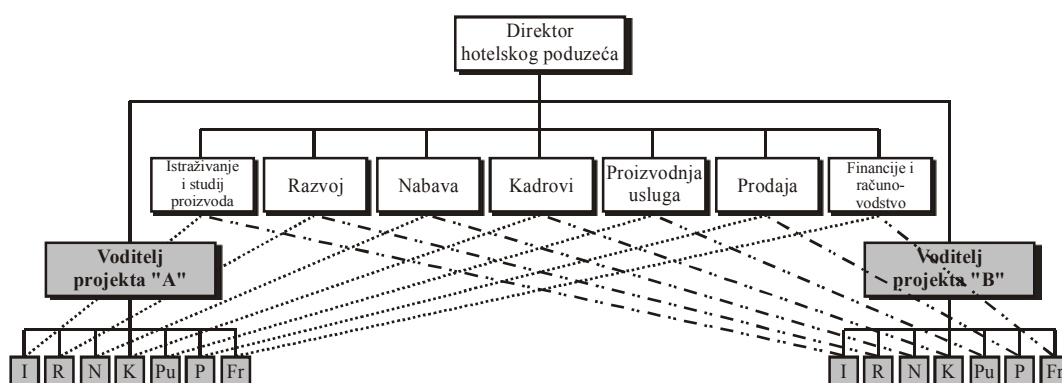
Slika 47. Model individualne projektne organizacije



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 412.

Kod razvijenijih i složenijih projekata pogodnija je **čista** projektna organizacija. Članovi projektnog tima su većim dijelom izdvojeni iz postojeće organizacijske strukture, privremeno napuštaju svoje organizacijske jedinice i integriraju se u projektni tim. Nakon što je projekt završen vraćaju se u početne funkcijske jedinice.

Slika 48. Model čiste projektne organizacije



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 412.

Prednosti projektne organizacijske strukture:

- 🌈 fleksibilnost promjene ljudskih resursa za ciljeve projekta,

- + prikladnost za kompleksne odluke i tekuća prilagodljivost na promjene u nestabilnoj okolini za potrebe projekta,
- + raspoloživost specijaliziranih, funkcijskih znanja za cijeli projekt,
- + interdisciplinarna suradnja, stručnost raspoloživa za sve zadatke projekta,
- + moguće proširenje zadatka za zaposlene,
- + održavanje suradnje između različitih odjela i projekata prisilnim komunikacijama,
- + odlučivanje je djelomično decentralizirano na razinu obrađivanja informacije i primjenjivanja odgovarajućih znanja do razine projekta,
- + brz je protok informacija za potrebe i ciljeve projekta,
- + moguće promjene vođenja poslova omogućuju više različitih opcija u karijeri.

Nedostaci projektne organizacijske strukture:

- + mogući su nesporazumi između vrhovnog menadžmenta i projektnog menadžmenta,
- + postoji potreba za dobrim interpersonalnim sposobnostima sudionika i širokom obukom,
- + nije moguće raditi bez razumijevanja sudionika u projektnom timu,
- + mogući su nesporazumi u kompetencijama kod odabira ciljeva,
- + mogući su konflikti bez balansiranja između projektnog tima i vanjskih konzultanata,
- + otežana je prilagodba na promjenu projekta i ponovna adaptacija kod povratka na stalnu organizacijsku strukturu,
- + potiče menadžere na međusobnu nelojalnu konkurenciju,
- + potrebna je dodatna obuka stručnih kadrova što povećava troškove poslovanja,
- + moguće je nerealno prikazivanje važnosti projekta.

10.5.7. Suvremene organizacijske strukture

Izazvane su brzim promjenama suvremenih informatičkih tehnologija u uvjetima postindustrijske revolucije. Tu ubrajamo procesne organizacijske strukture vezane za procese i operacije, te mrežne organizacijske strukture primjerene za velike organizacijske sustave.

Procesna organizacijska struktura

Zasniva se na resursima kojima se zadovoljavaju potrebe i motivi kupaca koji su se opredijelili za određeni program ili proizvod u uvjetima globalne konkurencije, odnosno dinamičke tehnologije koja se sve brže i brže mijenja te tako stvara kompleksnu okolinu. Dvije su temeljne odrednice procesnih organizacijskih struktura, a to su proces i tim. **Proces** je skup aktivnosti kojima se uz pomoć visoko specijaliziranih ljudi odgovarajućim metodama i sredstvima ostvaruje transformacija svih ulaznih elemenata, stvara proizvod ili usluga kako bi se u potpunosti zadovoljile sve potrebe ili motivi kupaca.

Menadžerski zadatak se sastoji od velikog broja menadžerskih aktivnosti definiranih ciljem. Takav zadatak se raščlanjuje u niže sastavne komponente, odnosno poslovne funkcije, a svaka poslovna funkcija predstavlja skup procesa. Razlikujemo tri vrste procesa:

- + procesi potpore,
- + središnji procesi i
- + menadžerski procesi.

Procesi potpore zadovoljavaju interne potrebe (potrebe proizvodnje, potrebe zaposlenika i sl.). **Središnji procesi** određuju rad cijelog poduzeća i oko njih se formiraju timovi. Najčešći središnji procesi u poduzeću su planiranje i razvoj proizvoda ili usluga, nabava, prodaja, proizvodnja osnovnih proizvoda ili usluga, proizvodnja pratećih proizvoda ili usluga itd. **Menadžerski procesi** su oni kojima se utječe na skupinu procesa potpore i na sve središnje procese.

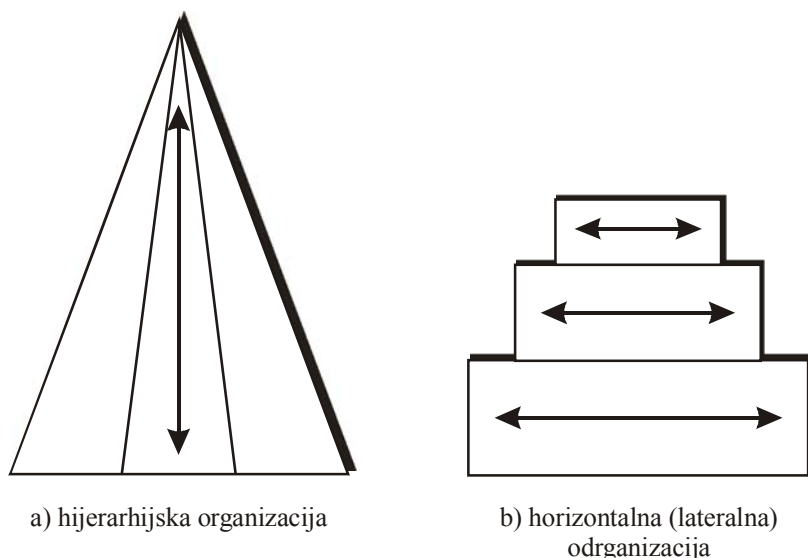
Voditi proces pretpostavlja određene ovlasti i odgovornosti za izvođenje operacija, ali i unapređenje procesa. Procesno formiranu strukturu kao horizontalnu organizaciju karakteriziraju sljedeća obilježja:

1. struktura se formira oko procesa rada, a ne oko odjela te su granice između odjela nestalne;
2. vertikalna hijerarhija je svedena na jednu ili dvije razine i to samo u funkciji potpore, npr. u financijama ili kadrovima;
3. menadžerski zadaci se svode na najnižu razinu u obliku multidisciplinarnih timova koji se formiraju oko jednog procesa;
4. poduzeće je usmjereno kupcu jer su svi procesi usmjereni zadovoljavanju potreba kupaca.

Na ovaj način formirane strukture smanjuju broj hijerarhijskih razina u poduzeću, potiču koordinaciju, ubrzavaju poslovni proces i tok informacija, smanjuju troškove, efikasnije upotrebljavaju resurse i povećavaju kvalitetu proizvoda i usluga.

Tim se može definirati kao skup specijaliziranih izvršitelja koji brojnim poslovnim operacijama i procesima izvršavaju zadatak prema postavljenim standardima. Timovi u procesnim strukturama su manji, fleksibilniji, promjenjivi i imaju obilježje multidisciplinarnosti. Svaki tim sadrži i izvršne i menadžerske funkcije (menadžer trener) te su stoga relativno autonomni. Timovi su uvijek sastavljeni od različitih znanja i vještina, a pridodaje se određeni broj izvršitelja za određeni broj aktivnosti.

Slika 49. Prikaz horizontalnog procesa u funkcijskoj organizaciji

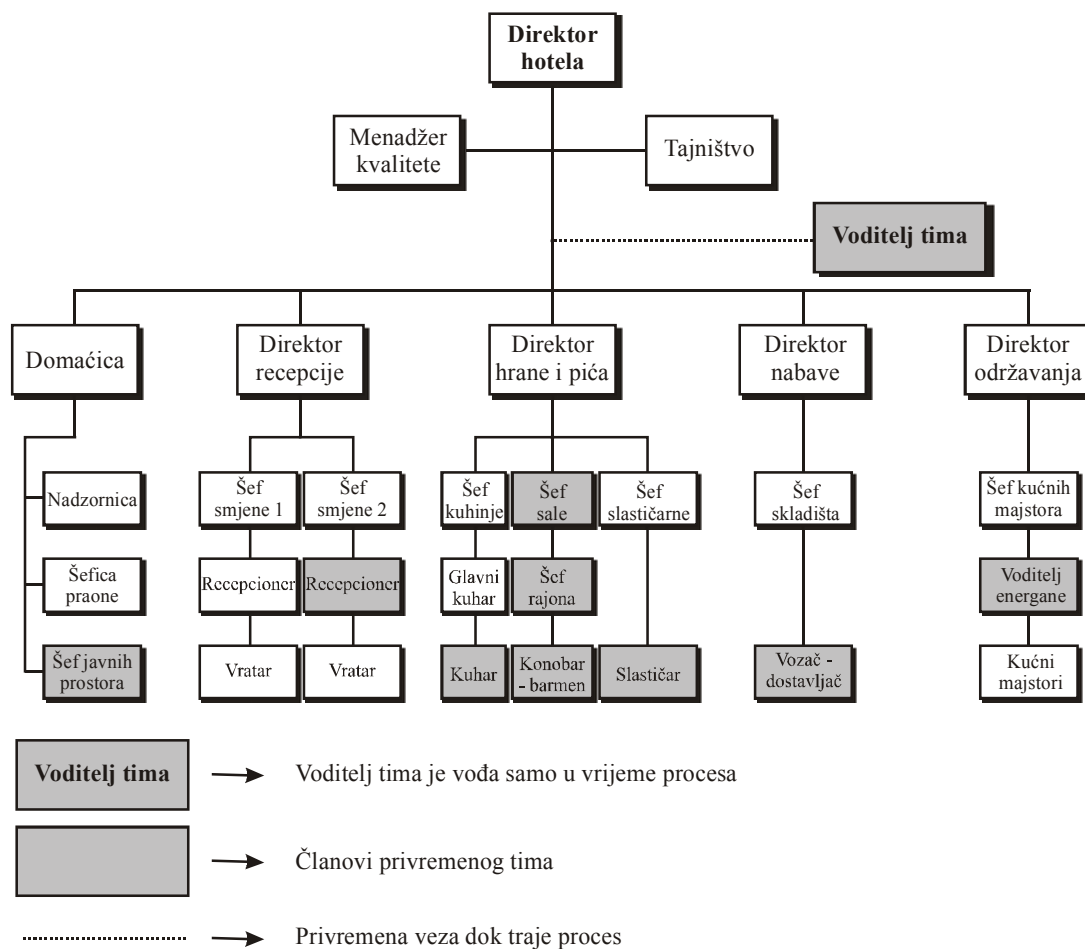


Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 418.

Timska organizacijska hijerarhija daje prednost horizontalnim vezama čime se stvara plića organizacijska struktura, odnosno sustav kros-funkcijskih timova usmjerenih na proizvod, odnosno kupca. Timovi imaju sljedeće karakteristike:

- ✚ tim raspolaže resursima,
- ✚ tim mora pokriti sve tražene vještine,
- ✚ tim je opunomoćen svim ovlastima iz domene zadatka što znači da ima slobodu planiranja, rješavanja problema u granicama budžeta, kontrole i nadzora rezultata, ali pri tome mora imati potporu drugih timova koji su im podređeni.

Slika 50. Kros-funkcijski oblik formiranja timova u procesnoj organizacijskoj strukturi



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 419.

Prednosti procesne organizacijske strukture:

- ✚ usmjerena je na resurse zadovoljenja potreba i motiva kupaca,
- ✚ unapređuje brzinu i efikasnost, i to često dramatično,
- ✚ jako se brzo prilagođava promjenama u okolini,
- ✚ reducira granice među odjelima,
- ✚ povećava mogućnost sagledavanja ukupnog tijeka rada,
- ✚ pojačava participaciju zaposlenih, a time i njihov moral,

- ✚ smanjuje troškove jer se smanjuju režijske strukture.

Nedostaci procesne organizacijske strukture:

- ✚ može ugroziti srednji menadžment i štabne specijaliste,
- ✚ zahtjeva promjene u filozofiji menadžmenta,
- ✚ udvostručuje oskudne resurse,
- ✚ zahtjeva nove vještine i znanja za vođenje međusobnih odnosa i timova,
- ✚ može produžiti donošenje odluka u timovima,
- ✚ može biti neefektivna ako se identificiraju pogrešni procesi.

Mrežna organizacijska struktura

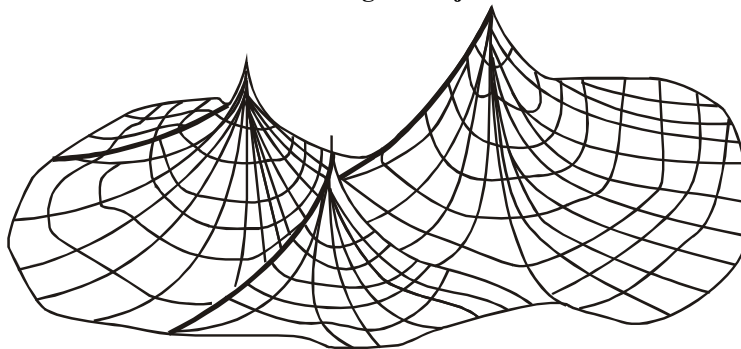
Zasnovana je na samoupravnim timovima i samoupravnim radnicima ali u smislu samouprave do koje dolazi potpunom primjenom organskih, prilagodljivih struktura na promjene koje podupire suvremena informatička tehnologija koja osigurava povezivanje u različite oblike mreža. Poznata je u literaturi još kao dinamička mreža, virtualna korporacija, modularna korporacija, “pizza” struktura, paukova mreža, ribarska mreža i klaster organizacija. S obzirom na neograničenu mogućnost ulaska i izlaska iz mreže, još se naziva i “organizacija bez granica”. U pravilu nema strukture, a članovi organizacije mogu imati blage hijerarhijske odnose. Razlikuju se dva tipa mreža:

- ✚ mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća i
- ✚ mrežno zasnovane organizacije.

Mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća usmjerene su na preoblikovanje strukture poduzeća čime dolazi do maksimalne redukcije razina menadžmenta i informacijskog povezivanja pojedinaca i timova u organizacijsku mrežu. Tipičan primjer je “ribarska mreža” u kojoj čvorovi predstavljaju timove, a niti koje ih povezuju predstavljaju informatičke veze.

Zahvaljujući informatičkim vezama sa svim drugim timovima u mreži, kojima se koordiniraju međusobni odnosi, nema potrebe za menadžerima čiji je zadatak u klasičnim strukturama bila koordinacija rada između različitih timova. “Ribarska mreža” položena na tlo nema hijerarhije, ali ako se jedan čvor podigne stvara se hijerarhija ispod čvora. Takva hijerarhija je privremena, a traje dok je jedan tim vodeći u nekom poslu.

Slika 51. Mrežna organizacijska struktura

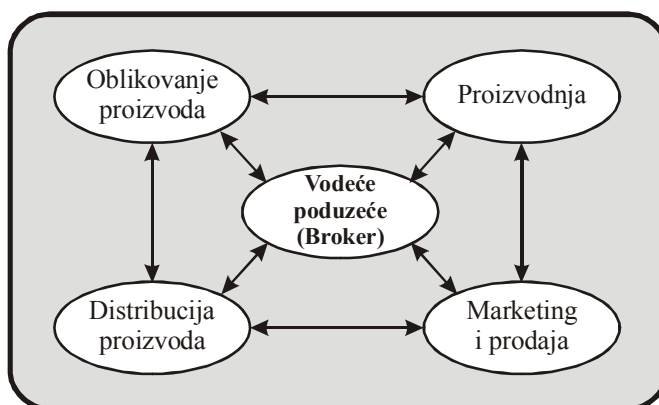


Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 422.

Mrežno zasnovane organizacije su orijentirane na preoblikovanje poduzeća u smislu usmjeravanja svih aktivnosti u kojima poduzeće nije najbolje prema vani (outsourcing), a zadržavanja samo onih u kojima je vodeće, te formiranja transakcijske mreže u kojoj su povezani resursi različitih poduzeća radi ostvarivanja zajedničkog zadatka. Takvo se poduzeće naziva i virtualno poduzeće jer je prividno, odnosno ne postoji u formalno pravnom smislu. To je nehijerarhijska organizacija nezavisnih poduzeća koji samostalno odlučuju o ulasku u mrežu s drugim poduzećima s kojima razmjenjuju sirovine, materijale, informacije, kadrove, znanja, tehnologiju itd.

Moderno virtualno poduzeće funkcionira na temelju transakcijske mreže upravljane upotrebom vrhunskih multimedijalnih i informatičkih tehnologija, a najvažniji sudionici su voditelj mreže, menadžer vodećeg poduzeća i menadžeri poduzeća partnera. Voditelj mreže izgrađuje i održava strukturu i infrastrukturu mreže, koordinira rad, dodjeljuje radne zadatke te vrši nadzor nad ispunjenjem ugovornih obveza. Menadžer vodećeg poduzeća je često najvažniji akter jer ukoliko vodeće poduzeće snosi najveći rizik njegove odluke imaju najveću težinu. Menadžeri poduzeća partnera u mreži participiraju u radu i odlučivanju u skladu s utvrđenim ugovorima, a snaga njihovih odluka zavisi o riziku kojeg su preuzeli ugovorom.

Slika 52. Moguća struktura virtualnog poduzeća



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 424.

Prednosti mrežne organizacijske strukture:

- ✚ omogućuje visoku fleksibilnost i prilagodljivost dinamičnoj okolini,
- ✚ stvara "najbolje od najboljih" poduzeća,
- ✚ omogućuje da svaka članica može afirmirati osebujne kompetencije,
- ✚ omogućuje globalnu ekspanziju i globalnu konkurentnost,
- ✚ reducira administraciju,
- ✚ može proizvesti sinergijske rezultate.

Nedostaci mrežne organizacijske strukture:

- ✚ otežana je kontrola,
- ✚ teško je upravljanje međusobnim odnosima između članica,
- ✚ slabi lojalnost zaposlenih,

- ✚ postoji realna mogućnost da se drugim članicama mreže omogući uvid u vlastiti know-how,
- ✚ održavanje članstva i koristi od njega mogu biti problematični.

Najvažniji razlog umrežavanja organizacija je smanjivanje razine nesigurnosti u poslovanju i sve složenija i turbulentnija okolina. Ukoliko je neko poduzeće dovoljno samostalno i snažno da izdrži navedene pritiske nije potrebno da ulazi u mrežnu organizaciju.

11. POSLOVNE I PROCESNE FUNKCIJE U PODUZEĆU

Organizacijska struktura je rezultat procesa raščlanjivanja te procesa grupiranja zadataka, počevši od radnog mjesta pa do organizacijskih jedinica na najvišoj razini. Podjela rada, kojom se raščlanjuje ukupni zadatak poduzeća na poslovne funkcije, a potom i na pojedinačne zadatke, odnosno poslovne procese koji se prilikom grupiranja zadataka dodjeljuju radnicima na radnim mjestima, naziva se pojedinačna ili tehnička podjela rada.

U malim i srednjim poduzećima je obuhvat poslova jedne organizacijske jedinice veći nego u velikim poduzećima, jer je i radnih mjesta manje. Zadaci se raščlanjuju i grupiraju prema određenim pravilima, odnosno načelima:

- ✚ **izvršenje** predstavlja podjelu zadatka prema vrstama radnog procesa;
- ✚ **objekt** predstavlja podjelu zadatka prema vrsti proizvoda ili usluga te prema profitnim centrima;
- ✚ **rang** predstavlja podjelu zadataka prema prioritetima, najčešće na funkciju upravljanja i funkciju izvršenja;
- ✚ **faza** je princip koji polazi od pretpostavke da se svaki zadatak sastoji od planiranja, izvršenja i kontrole što provode različite osobe;
- ✚ **svrha** predstavlja podjelu zadataka na primarne (osnovne) i sekundarne (podržavajuće).

Raščlanjivanja prema izvršenju i objektu su najvažnija i primarna načela, dok su načela ranga, faze i svrhe pretežno formalnog karaktera.

Načela grupiranja zadataka se razlikuju kod različitih autora ali jedino je prihvatljivo primjenjivati ista načela za raščlanjivanje i za grupiranje zadataka. Grupiranje se provodi počevši od radnih mjesta koja se grupiraju u niži rang (smjena, služba) preko grupiranih radnih mjesta u viši rang, odnosno radne jedinice (odjeli, sektori, pogoni, objekti) pa do najvišeg ranga direktno odgovornog vrhovnom menadžeru čime se oblikuje organizacijska struktura poduzeća.

11.1. Organizacija poslovnih funkcija

Funkciju je moguće definirati kao skup povezanih aktivnosti koje doprinose obavljanju ukupnog zadatka poduzeća i njegove uspješnosti. Cjelokupno poslovanje poduzeća se raščlanjuje na poslovne funkcije kao djelomične funkcionalne poslovne procese. Izraz “poslovna funkcija” nije jednoznačno definiran što izaziva brojne probleme u teoriji i praksi. Najčešće se brkaju pojmovi poslovna funkcija i organizacijska jedinica. Poslovna funkcija je djelatnost sastavljena od niza međusobno povezanih i usklađenih poslova kojima se ostvaruje dio ukupnog zadatka poduzeća dok je organizacijska jedinica ekonomsko sociološka grupacija radnika koji na sebe preuzimaju realizaciju određenog zadatka, odnosno poslovnog procesa. Organizacijska jedinica je nositelj određene poslovne funkcije ili poslovnog procesa.

Proces grupiranja istovrsnih međusobno povezanih poslova poduzeća naziva se klasifikacija poslovnih funkcija. Najčešća je sljedeća klasifikacija poslovnih funkcija na:

- ✚ osnovne poslovne funkcije (raščlanjeni zadaci vlasnika i menadžera te njihovi međusobni odnosi nadređenosti i odgovornosti) i
- ✚ izvršne poslovne funkcije (raščlanjeni zadaci izvršioca i njihovih grupiranih zadataka na temelju raspoložive tehnologije s ciljem zadovoljenja svrhe postojanja poduzeća).

Osnovne poslovne funkcije se dijele na:

- ✚ vlasničko upravljanje i
- ✚ menadžersko rukovođenje.

Izvršne poslovne funkcije se dijele na:

- ✚ funkcija razvoja,
- ✚ kadrovska funkcija,
- ✚ funkcija marketinga,
- ✚ funkcija nabave,
- ✚ funkcija proizvodnje,
- ✚ financijska funkcija,
- ✚ računovodstvena funkcija,
- ✚ administrativne funkcije i
- ✚ funkcije kontrole.

11.1.1. Osnovne poslovne funkcije

Vlasničko upravljanje

Podrazumijeva upravljačke aktivnosti u poduzeću usmjerene prema ostvarenju ciljne funkcije. Nositelj upravljačke funkcije je vlasnik poduzeća koji teži stabilnom i kontinuiranom rastu profita. Organizacija poslovne funkcije upravljanja temelji se na ostvarenju ciljeva svih interesnih grupa koje imaju zajedničke ciljeve koji proizlaze iz vlasničkih interesa, zatim na stvaranju, provođenju i kontroli kreiranih ciljeva, te na sustavu sučeljavanja svih zainteresiranih za ostvarenje zajedničkih ciljeva.

Funkcija upravljanja se sastoji od dva dijela, odnosno upravljačkog i upravljanog dijela. Upravljački dio je subjekt upravljanja i obuhvaća organe usmjeravanja i reguliranja koji osiguravaju sustav upravljanja, a čine ga Glavna skupština dioničara i Nadzorni odbor. Upravljeni dio je objekt upravljanja, odnosno organ koji izvršava upravljačke operacije kojima se ostvaruju ciljevi poduzeća, a to je samo poduzeće sa svojom organizacijskom strukturom (menadžment i izvršitelji operativnih poslova). Vlasnički aspekt upravljanja treba razlikovati od drugih jer se odnosi samo na vlasničku kontrolu angažiranog kapitala. S vlasničkog aspekta sva se poduzeća mogu podijeliti na inokosna i partnerska.

Menadžersko rukovođenje

Funkcija rukovođenja proizlazi iz tehničkih znanja i vještina kojima se koordiniraju i usklađuju funkcije, kako bi se došlo do skladnih odnosa između svih poslovnih funkcija i konačnog izvršenja zadatka. U poduzeću su rukovoditelji posloženi po hijerarhiji sustava odgovornosti i što je veći stupanj podjele rada to je i veći broj razina koordinacije, odnosno veći broj razina menadžmenta. Vrhovno rukovodstvo najčešće čini uprava sa svojim predsjednikom koji je za svoj rad odgovoran predstavniku vlasnika, odnosno Nadzornom odboru kod dioničkog društva ili direktno vlasniku kod inokosnog. Vrhovno rukovodstvo,

pored uprave, čine i razni savjetnici, pomoćnici, rukovoditelji centralnih sektora vezanih u složena poduzeća. Srednje rukovodstvo rukovodi samostalnim poslovnim jedinicama, a zaduženi su za taktičke zadatke u svom djelokrugu rada. Srednje rukovodstvo se još naziva i "odjelni rukovoditelji". Nadzorno rukovodstvo izvršava delegirane zadatke pomoću dodijeljenog osoblja na, od višeg rukovodstva, unaprijed utvrđen i planiran način. Još ih se naziva i nadzornicima. Djelokrug nadzornika je neposredno primanje i otpuštanje radnika, premještanje, suspenzije, nagrađivanje, prekovremeni rad, smjenski rad, rad nedjeljom i praznikom, slobodni dani.

Razlikuju se tri osnovna sustava rukovođenja:

- ✚ linijski sustav rukovođenja,
- ✚ štabni sustav rukovođenja i
- ✚ linijsko funkcijski sustav rukovođenja.

Linijski sustav je karakterističan po tome što viša razina rukovodstva prenosi određene zadatke prvoj podređenoj razini, ova sljedećoj i tako sve do najniže razine rukovođenja, dakle radnik prima naloge samo od jednog rukovoditelja.

Štabni sustav funkcionira na način da rukovodstvo daje naloge preko štabova nižim razinama rukovodstva. Štabovi su stručnjaci za određena funkcijska područja i uglavnom imaju više razina odgovornosti.

Linijsko funkcijski sustav je karakterističan po tome što povjeravanje općih zadataka ide hijerarhijom od poslovnog kadra do neposrednog izvršitelja, a povjeravanje posebnih zadataka vrše rukovodioci pojedinih poslovnih funkcija. Radnik dobiva naloge od neposrednog rukovodioca po linijskoj odgovornosti i od specijaliste, odnosno nositelja funkcije. Postoje brojne metode rukovođenja, a najčešća je podjela na:

- ✚ autokratsku metodu po kojoj odluke donosi određena razina rukovodstva bez prethodnih konzultacija s nižom razinom rukovodstva i
- ✚ demokratsku metodu po kojoj odluke donosi određena razina rukovodstva u dogovoru s nižim razinama i sa prvim suradnicima.

Funkcija upravljanja proizlazi iz posebnih zadataka, odnosno prava i obveza vlasnika da štiti svoj kapital i imenuje nositelja osnovne poslovne funkcije upravljanja, čime štiti svoje interese i svoj kapital na način da postavlja osnovne ciljeve postojanja poduzeća. Funkcija rukovođenja proizlazi iz znanja i vještina realizacije glavnog zadatka, a nositelj je menadžer, odnosno menadžerski tim.

11.1.2. Izvršne poslovne funkcije

Proizlaze iz podjele rada i izvršenja izvršnih i operativnih zadataka vezanih za tehniku, tj. izvršna znanja i vještine. U izvršne poslovne funkcije najčešće ubrajamo sljedeće:

- ✚ poslovna funkcija razvoja,
- ✚ kadrovska poslovna funkcija,
- ✚ poslovna funkcija marketinga,
- ✚ poslovna funkcija nabave,
- ✚ poslovna funkcija proizvodnje ili pružanja usluga,

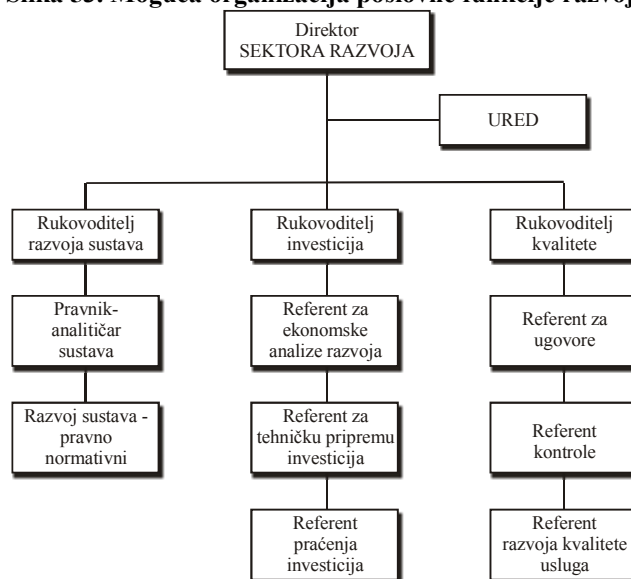
- ✚ financijska poslovna funkcija,
- ✚ računovodstvena poslovna funkcija,
- ✚ administrativna poslovna funkcija te
- ✚ poslovna funkcija kontrole.

Poslovna funkcija razvoja

Podrazumijeva razvoj poduzeća u više pravaca (ekonomskom, tehničkom, tehnološkom, organizacijskom i sl.). Svakom razvojnom programu prethode stručne studije i istraživanja, odnosno sustavno istraživanje internog i eksternog okruženja, znanstveni pristup u sagledavanju dugoročnih vizija, misija i ciljeva poduzeća, a rezultati takvih istraživanja su orijentiri za izradu projekata razvoja. Značaj funkcije razvoja se sastoji u projektiranju optimalnog sustava razvoja kako bi se mogle strukturirati mogućnosti, potrebni resursi i snage kojima će se ostvariti razvojni planovi. To su poslovi i zadaci objedinjeni u funkciji razvoja, može ih izvršavati vlastita služba, ali se mogu povjeravati nekom vanjskom partneru. Poslovna funkcija razvoja uključuje sljedeće poslove i zadatke:

- ✚ istraživanje kretanja ponude i potražnje na domaćem i međunarodnom tržištu,
- ✚ istraživanje motiva kupaca i korisnika usluga,
- ✚ istraživanje primjene suvremene gradnje i opremanja objekata,
- ✚ istraživanje primjene i uvođenja alternativnih tehnologija usmjerenih zadovoljenju povećanih potreba kupaca i korisnika,
- ✚ istraživanje mogućnosti financiranja i izvora financiranja,
- ✚ istraživanje mogućnosti razvoja dioničarstva i strukture vlasničkog udjela u strukturi kapitala,
- ✚ analize rezultata provedenih istraživanja, anketa, metoda, tehnologija i sl.,
- ✚ izrada programa dugoročnog razvoja vizije, misije i ciljeva poduzeća,
- ✚ izrada investicijskih projekata i programa,
- ✚ izrada i projektiranje organizacijskih struktura,
- ✚ izrada planova i budžeta tekućeg poslovanja te
- ✚ izrada izvještaja, priopćenja i ekspertiza o realizaciji izvršenog.

Slika 53. Moguća organizacija poslovne funkcije razvoja



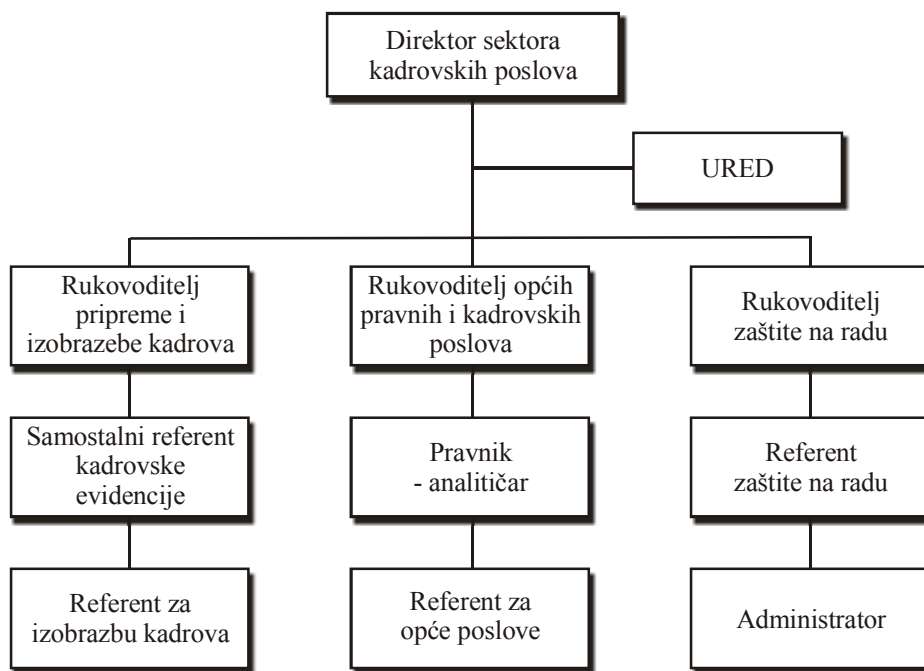
Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 441.

Kadrovska poslovna funkcija

Značaj kadrovske funkcije se sastoji u tome da osigura odgovarajući izbor osoblja, da stručno vodi brigu o pravilnom izboru kadrova za izvršenje određenih zadataka, da priprema sustave stalne izobrazbe, da omogući odgovarajuće uvjete za rad i život te da stvori pretpostavke za zadovoljnog radnika. Te poslove može izvršiti vlastita kadrovska služba ili, ako se radi o manjim poduzećima, dio neke druge poslovne funkcije (administrativna). Kadrovska poslovna funkcija uključuje sljedeće poslove i zadatke:

- ✚ izrada programa i planova za stalnu popunu i realizaciju kadrovske politike,
- ✚ izrada plana po kalendarskom tijeku i obimu posla za izvršenje svih zadataka,
- ✚ predlaganje dugoročnih planova i zadataka i izrada dugoročnih planova potrebnog broja kadrova,
- ✚ predlaganje ugovora o školovanju budućih stručnih radnika,
- ✚ izrada dugoročnog programa školovanja, izobrazbe, supstitucije znanja,
- ✚ analiza i izrada strukture kadrova,
- ✚ priprema sporazuma s kolektivnim i granskim sporazumom sa sindikatima,
- ✚ analiza zakona i podzakona o radnim odnosima,
- ✚ procesi i postupci vođenja kadrovske evidencije,
- ✚ procesi i postupci usmjeravanja radnika u mirovinske fondove, plan otpremnina i procesi otpreme u mirovinu,
- ✚ planovi i budžeti o prijevozu radnika na posao i s posla s analizom ekonomske opravdanosti,
- ✚ planovi procesi i procedure o rješavanju socijalno nezbrinutih radnika,
- ✚ planovi u nepredviđenim situacijama, nesrećama na radu i elementarnim nepogodama,
- ✚ izrada sustava nagrađivanja i kompenzacija, menadžerski ugovori i sl.

Slika 54. Moguća organizacija kadrovske poslovne funkcije



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 443.

Poslovna funkcija marketinga

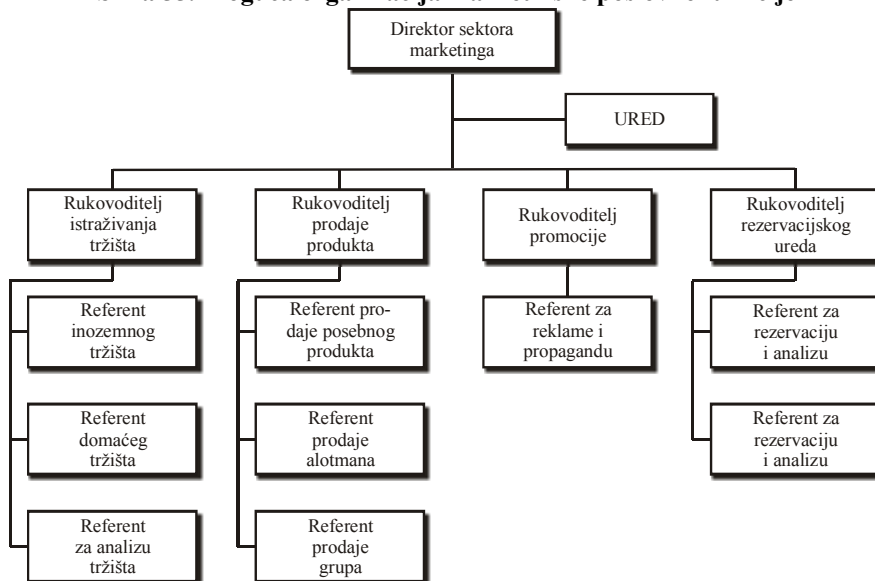
Značaj funkcije marketinga se sastoji u tome da se cjelokupno poslovanje usmjeri prema tržištu. To su poslovi i zadaci objedinjeni u funkciji prodaje, može ih izvršavati vlastita služba ili dio neke druge poslovne funkcije, ali se mogu povjeravati i nekom vanjskom partneru. U većini poduzeća strukturirana je na dva osnovna načina:

- ✚ na način da objedinjuje procese prodaje i nabave te
- ✚ na način da je organizirana u dvije potpuno odvojene poslovne funkcije.

Bez obzira kako bila organizirana, uvijek se mora sagledavati kao dva skupa međusobno povezanih poslovnih procesa prodaje i nabave. Marketinška poslovna funkcija uključuje sljedeće poslove i zadatke:

- ✚ analizu promjena motiva i potreba kupaca i korisnika,
- ✚ analizu ponude i potražnje,
- ✚ obradu podataka o strukturi domaćih i inozemnih kupaca i korisnika,
- ✚ izradu marketinške strategije nastupa na tržištu,
- ✚ kalkulaciju cijena i izradu prijedloga cijena po tržištima, sezonama i ugovorima,
- ✚ pripremu ugovora,
- ✚ pripremu prijedloga promotivnih aktivnosti,
- ✚ izradu plana nastupa na sajmovima,
- ✚ organiziranje konferencija za novinare,
- ✚ izradu plana budžeta nastupa na tržištima,
- ✚ izradu sredstava i oblika propagandnih aktivnosti,
- ✚ komunikaciju s tržištem,
- ✚ pripremu, distribuciju i obradu anketa,
- ✚ analizu efekata prodajne politike i odabira poslovnih partnera,
- ✚ prijedlog mjera i akcija za unaprjeđivanje procesa prodaje te
- ✚ analizu naplate usluga.

Slika 55. Moguća organizacija marketinške poslovne funkcije



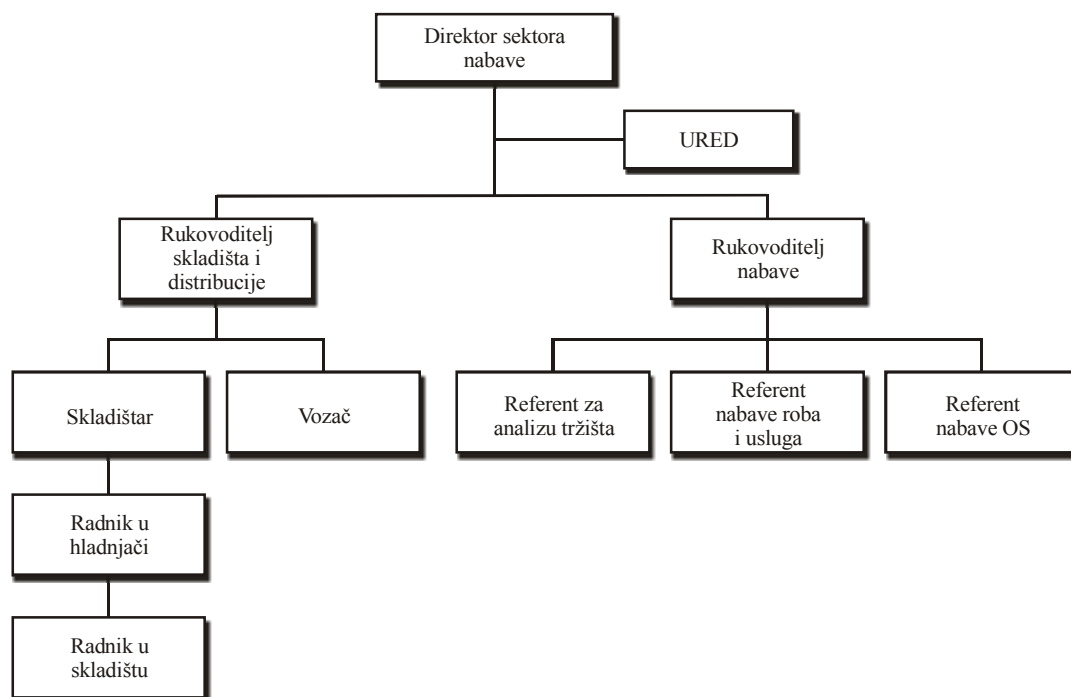
Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 444.

Poslovna funkcija nabave

Na proces nabave utječe izbor inputa i usluga kojima se stvara proizvod ili usluga. Cilj je određivanje dobavljača, pravovremenost dostave roba i usluga po najpovoljnijim cijenama i uvjetima, uz najniže troškove i angažiranje što manje sredstava, što veći koeficijent obrtaja na način da su angažirana sredstva što manja, a što se postiže ambulantnim snabdijevanjem “just in time”. Nabavna funkcija treba težiti što manjem lomu, kalu i rasturu što se ostvaruje dobrim i učinkovitim načinom skladištenja i čuvanja roba. To su poslovi i zadaci objedinjeni u funkciji nabave, može ih izvršavati vlastita služba, ali se mogu povjeravati nekom vanjskom partneru. Poslovna funkcija nabave uključuje sljedeće poslove i zadatke:

- ✚ istraživanje tržišta nabave,
- ✚ planiranje nabave,
- ✚ ugovaranje nabave opreme,
- ✚ nabavljanje potrebnog sitnog inventara,
- ✚ nabavljanje sredstava za čišćenje,
- ✚ nabavljanje energenata,
- ✚ organiziranje prijevoza nabavljenih sredstava i robe do skladišta,
- ✚ organiziranje uskladištenja i čuvanja robe na skladištu,
- ✚ vođenje evidencije o nabavljenoj robi i sredstvima,
- ✚ praćenje kretanja zaliha robe u skladištu i koeficijenta obrtaja,
- ✚ prikupljanje zahtjeva o nabavkama,
- ✚ praćenje isporuke ugovorene robe,
- ✚ provjeravanje faktura dobavljača prije njihovog plaćanja,
- ✚ predlaganje mjera za unapređivanje nabave.

Slika 56. Moguća organizacija poslovne funkcije nabave



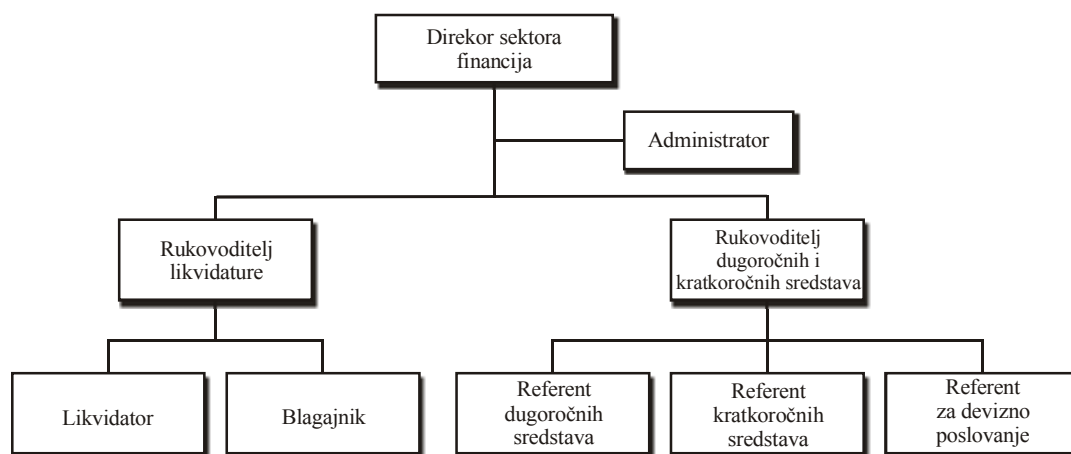
Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 446.

Financijska poslovna funkcija

Značaj financijske poslovne funkcije je izražen kroz pribavljanje potrebnih financijskih sredstava na način da višak financijskih sredstava bude plasiran na financijsko tržište pod što boljim tržišnim uvjetima (što veća kamata), a eventualni manjak da se nabavi na financijskom tržištu pod što povoljnijim tržišnim uvjetima (što niža kamata). Ova je funkcija dio operativne djelatnosti prikupljanja, korištenja i plasiranja financijskih sredstava. To su poslovi i zadaci objedinjeni u financijskoj funkciji koja može obuhvatiti i poslove računovodstva (u manjim poduzećima), može ih izvršavati vlastita služba, ali se mogu povjeravati i nekom vanjskom partneru. Financijska poslovna funkcija uključuje sljedeće poslove i zadatke:

- + pribavljanje novčanih sredstava potrebnih za normalno odvijanje poslovanja (dugoročni i kratkoročni izvori),
- + reguliranje novčanih tokova i praćenje financijskih odnosa u poslovnom sustavu,
- + izrada novčanog tijeka,
- + predviđanje, praćenje i usklađivanje dinamike priljeva novčanih sredstava s rokovima dospijeća obvezama plaćanja,
- + izrada plana likvidnosti,
- + isplata plaće i drugih osobnih primanja zaposlenicima,
- + plaćanje računa dobavljačima za isporučena sredstva,
- + naplata prodanih proizvoda i usluga,
- + dnevna naplata i obrada kreditnih i debitnih kartica i čekova građana,
- + zaključivanje ugovora o kreditima s poslovnim bankama,
- + zaključivanje ugovora o zajedničkim ulaganjima,
- + plaćanje anuiteta bankama za korištene kredite,
- + korištenje novčanih sredstava u poslovanju,
- + uplata sredstava amortizacije,
- + likvidacija svih novčanih dokumenata,
- + obavljanje blagajničkog poslovanja,
- + kontrola upotrebe novčanih sredstava u sustavu povratne veze te
- + izrada financijskog plana i budžeta.

Slika 57. Moguća organizacija financijske poslovne funkcije



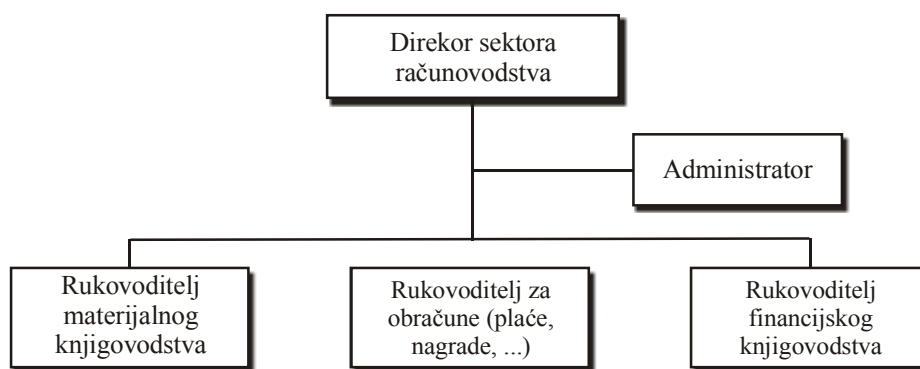
Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 452.

Računovodstvena poslovna funkcija

Značaj računovodstvene poslovne funkcije je izražen kroz vođenje evidencije o imovini, dugovima i kapitalu, te rezultatima poslovanja poduzeća. Računovodstvo je djelatnost pripreme i pružanja informacija o svim poslovnim procesima i stanjima u poduzeću. U Hrvatskoj sva poduzeća moraju poštivati Zakon o platnom prometu (FINA) i Zakon o računovodstvu koji nalaže primjenu međunarodnih računovodstvenih standarda u izradi računovodstvenih izvješća. Računovodstvena poslovna funkcija uključuje sljedeće poslove i zadatke:

- ✚ prikupljanje, kronološko i sadržajno sređivanje podataka zasnovano na dokumentaciji, a organizirano u okviru analitičkih evidencija, sukladno potrebama operativnih funkcija i poduzeća u cjelini,
- ✚ evidencija cjelokupne imovine poduzeća,
- ✚ evidencija promjena na imovini poduzeća,
- ✚ evidencija rezultata poslovanja poduzeća,
- ✚ priprema podataka za izradu računovodstvenih predračuna,
- ✚ osiguravanje relevantnih podataka za djelovanje računovodstvenog nadzora,
- ✚ izrada izvještaja o poslovanju,
- ✚ izrada bilanci dobitka i gubitka,
- ✚ prezentiranje relevantnih podataka o odstupanjima ostvarenog u odnosu na predviđeno ili standardno,
- ✚ kontiranje,
- ✚ saldakonti,
- ✚ materijalno knjigovodstvo,
- ✚ inventure,
- ✚ izrada interne dokumentacije,
- ✚ odnosi s financijskom službom te
- ✚ odnosi s ostalim službama u poduzeću.

Slika 58. Moguća organizacija računovodstvene poslovne funkcije



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 453.

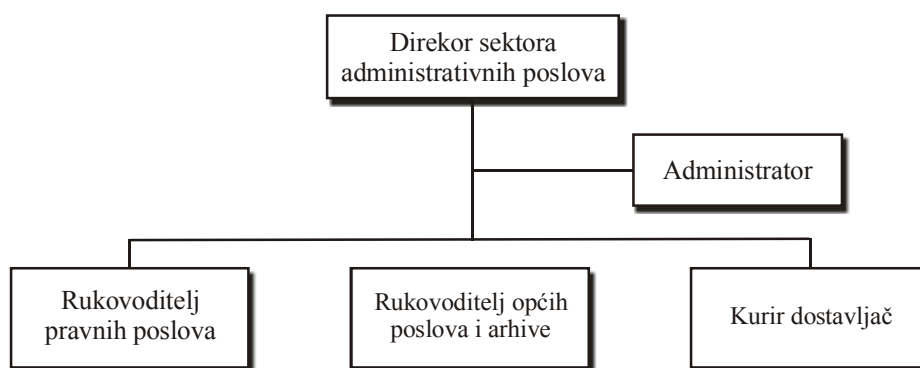
Administrativna poslovna funkcija

Značaj administrativne poslovne funkcije je u osiguranju zakonitosti u poslovanju poduzeća, te ostvarivanju pismene veze s partnerima i vanjskim organima. To je skup procesa kojima poduzeća ostvaruje komunikaciju s vanjskim i unutrašnjim okruženjem pri čemu je najvažnije da podržava sve ostale poslovne funkcije u praćenju administrativnim poslovima s naglaskom na poštivanje zakonskih regulativa. Preko ove funkcije menadžment povezuje sve poslovne

funkcije u zajednički zadatak. Administrativna poslovna funkcija uključuje sljedeće poslove i zadatke:

- + pripremanje nacрта, pravilnika, standarda i procedura,
- + tumačenje zakonskih propisa,
- + vođenje sporova pred sudom,
- + vođenje arbitražnog postupka,
- + priprema materijala za skupštinu dioničara,
- + vođenje knjige dionica,
- + briga o administrativnoj strani provođenja odluka,
- + vođenje administracije menadžera,
- + vođenje administracije Nadzornog odbora i Skupštine,
- + uređivanje i izdavanje informacija za javnost i odnosi s javnošću,
- + obavješćavanje zaposlenih o rezultatima poslovanja i odlukama menadžmenta,
- + zaprimanje, evidentiranje i raspoređivanje prispjele pošte,
- + otpremanje pošte,
- + obavljanje poslova prijepisa,
- + briga o arhivi,
- + vođenje ekonomata s uredskim materijalom,
- + briga o protupožarnoj zaštiti ljudi i imovine,
- + briga o higijensko-tehničkoj zaštiti zaposlenika te
- + organizacija fizičke zaštite objekata i druge imovine.

Slika 59. Moguća organizacija administrativne poslovne funkcije



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 455.

Poslovna funkcija kontrole

Proces kontrole u suštini je proces mjerenja između ostvarenog i željenog i u tom procesu menadžment stalno izvršava zadatak mjerenja, tj. uspoređivanja rezultata s onim što je planirano, željeno ili standardizirano. Sadržaj poslovne funkcije kontrole se dijeli na poslove ekonomske kontrole, poslove tehničko-sanitarne kontrole i poslove kontrole kvalitete. Ekonomska kontrola ima vlasničke (Nadzorni odbor) i menadžerske nositelje funkcije. Tehničko-sanitarnu kontrolu provode stručne službe posebno obučene za obavljanje te funkcije. Kontrola kvalitete se često organizira u posebnoj službi. Sadržaj ekonomske kontrole uključuje sljedeće poslove i zadatke:

- + kontrola provođenja pravilnika i praćenje pravilnika,
- + izrada kalkulacija cijena,

- + kontrola deviznog poslovanja,
- + kontrola knjige dionica,
- + kontrola vođenja knjigovodstvenih standarda,
- + kontrola popisa i inventura imovine,
- + kontrola dnevnog poslovanja,
- + kontrola naplata potraživanja,
- + kontrola obveza prema dobavljačima te
- + praćenje likvidnosti i izvršenja plana.

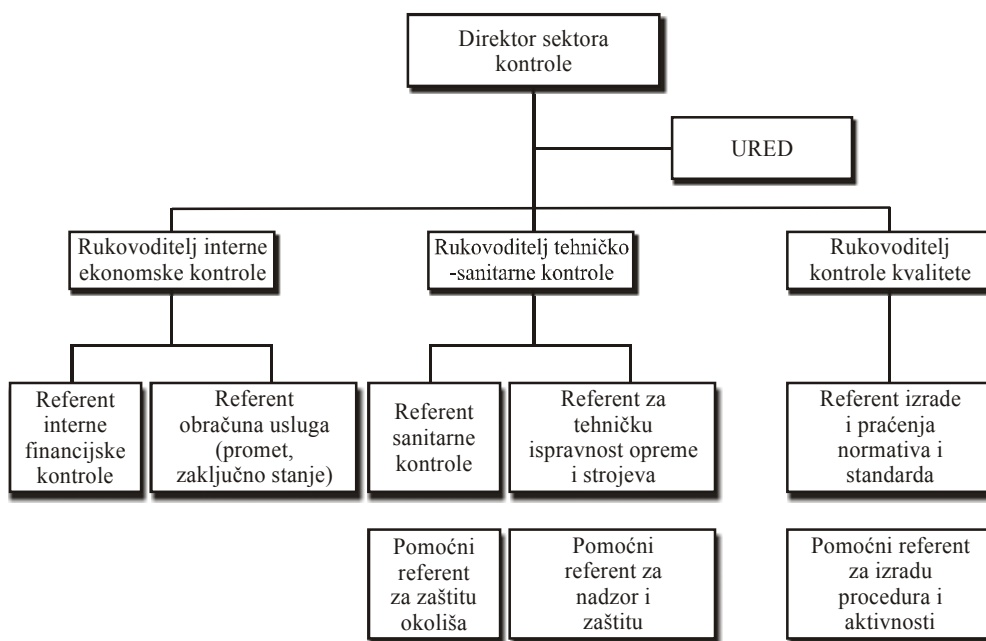
Sadržaj tehničko-sanitarne kontrole uključuje sljedeće poslove i zadatke:

- + kontrola građevinske ispravnosti objekata,
- + kontrola električnih, vodovodnih i drugih instalacija u objektima,
- + kontrola tehničkih uređaja,
- + kontrola dizala,
- + kontrola instalacija iznad 5 bar-a,
- + kontrola uređaja za hlađenje, grijanje i održavanje prostorija,
- + kontrola inventara i opreme,
- + kontrola protupožarnih sredstava,
- + kontrola prometnih sredstava,
- + zdravstvena i higijenska podobnost osoblja,
- + zaštita osoblja i kupaca,
- + higijensko stanje prostorija,
- + zdravstvena sigurnost skladištenja i rukovanja robom u skladištu,
- + zdravstvena sigurnost transporta robe te
- + likvidacija otpadaka.

Sadržaj kontrole kvalitete uključuje sljedeće poslove i zadatke:

- + kontrola provođenja normativa,
- + praćenje i nadzor ISO standarda,
- + kontrola kvalitete proizvoda i usluga,
- + izrada i kontrola izvještaja operativnih aktivnosti,
- + izrada i kontrola poslovnih procesa i operacija,
- + provođenje i analiza anketa i intervjua kupaca i korisnika usluga,
- + analiza žalbi, pritužbi i reklamacija i provođenje mjera za ispravak te
- + priprema i prijedlog novih sadržaja za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga.

Slika 60. Moguća organizacija poslovne funkcije kontrole

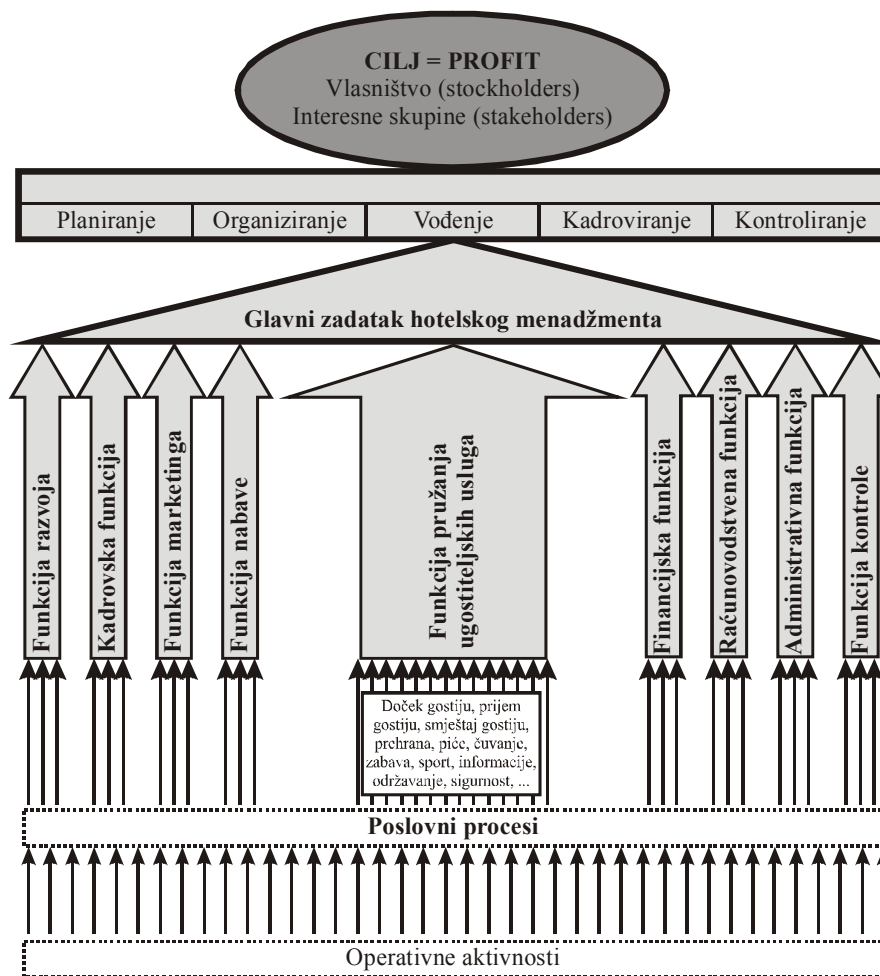


Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 456.

11.1.3. Međusobni odnosi izvršnih poslovnih funkcija i menadžerskih funkcija

Funkcije menadžmenta su aktivnosti koje mora izvršiti sam menadžment, a poslovne funkcije predstavljaju raščlanjen zadatak na istorodne ili slične poslove koje izvršavaju suradnici obučeni za to. Važno ih je razlikovati jer menadžerske funkcije proizlaze iz ukupnih aktivnosti koje menadžer mora izvršiti da bi bio menadžer i on sam je njihov nositelj, dok poslovna funkcija proizlazi iz ukupnog zadatka menadžmenta, a nositelj je određena služba ili specijalizirani pojedinac. Ostvarenje ukupnog glavnog zadatka poduzeća je skup izvršnih poslovnih funkcija poduzeća, temeljenih na tehničkoj podjeli rada kao polaznoj točki raščlanjivanja, a prenesenih na nositelje izvršenja poslovne funkcije.

Slika 61. Klasifikacija poslovnih funkcija



Izvor: Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 460.

11.2. Centri odgovornosti u poduzeću

Svaka organizacijska struktura poduzeća se sastoji od organizacijskih jedinica koje mogu imati različiti ekonomski, pravni ili organizacijski status unutar strukture. Unutarnje organizacijske jedinice imaju svoju organizacijsku strukturu, a međusobno se razlikuju prema dva osnovna kriterija:

- ✚ tehnološko-ekonomskoj zaokruženosti i
- ✚ sposobnosti samostalnog razvoja.

Tehnološko-ekonomska zaokruženost je vezana za intenzitet i razinu cjelovitosti poslovnog procesa koji se obavlja u organizacijskoj jedinici. Sposobnost samostalnog razvoja podrazumijeva sposobnost organizacijske jedinice da samostalno osigurava razvoj i egzistenciju u tržišnim uvjetima, te ostvarivanje ciljeva tržišnog karaktera. Svaka unutarnja organizacijska jedinica koja ima menadžera odgovornog za njezine poslovne aktivnosti,

naziva se **centar odgovornosti**. Odgovornost menadžera upravno je proporcionalna razini kontrole koju ima nad određenim budžetskim aktivnostima.

Centar odgovornosti se može definirati kao unutarnja organizacijska jedinica koja ima dodijeljenu autonomiju iz koje proizlazi odgovornost unaprijed utvrđenih ciljeva koji su usklađeni sa ciljevima poduzeća. Polazeći od definicije budžeta moguće je formirati četiri temeljne vrste centara odgovornosti:

1. troškovi centri,
2. prihodni centri,
3. profitni centri,
4. investicijski centri.

Najčešće se troškovni i prihodni centri javljaju u funkcijskoj organizacijskoj strukturi, a profitni i investicijski u divizionalnoj organizacijskoj strukturi.

Troškovni centri su organizacijske jedinice koje imaju kontrolu nad troškovima, ali ne i nad prihodima, kao što su npr. računovodstvena, kadrovska, opća, pravna, razvojna služba i sl. Rezultati njihovog rada se ne mogu tržišno valorizirati. Njihov se budžet temelji na procjeni koliko će koštati usluge koje te jedinice pružaju proizvodno-uslužnim dijelovima poduzeća. Neke od takvih troškova je moguće unaprijed utvrditi, a menadžer ima diskrecijsko pravo procjenjivanja ostalih, a iz toga proizlazi naziv za troškovne centre čiji se troškovi ne mogu unaprijed točno procijeniti koji glasi diskrecijski centri (npr. Služba istraživanja i razvoja).

Prihodni centri su organizacijske jedinice u kojima se outputi mjere u novčanim i/ili naturalnim pokazateljima, ali se direktno ne uspoređuju s troškovima inputa. Oni nemaju troškove kao inpute, a tu spadaju npr. služba prodaje, služba rezervacija i sl. Budžet prihoda izražava se u naturalnim veličinama u pogledu količine proizvoda ili usluga koje treba prodati, kao i u vrijednosnim pokazateljima u pogledu prihoda koji se pri tome moraju ostvariti. Njihov uspjeh se iskazuje razinom realiziranog budžeta prodaje, odnosno usporedbom stvarno prodanih proizvoda u odnosu na budžet.

Profitni centri su organizacijske jedinice koje imaju kontrolu nad svojim prihodima i rashodima. Cilj svakog profitnog centra je definiran veličinom razlike između prihoda i rashoda. Profitni centar je moguće definirati kao posebnu i samodovoljnu organizacijsku jedinicu u poduzeću, koja ima za cilj ostvarenje određene količine, odnosno stope profita. Profitni centar je odgovoran i za dobitke i gubitke koji nastaju njegovim poslovanjem i imaju karakteristike divizijskih jedinica te mogu formirati sve potrebne službe za svoje poslovanje. Potrebno je razlikovati dva moguća tipa profitnih centara:

- ✚ međusobno nezavisni profitni centri koji svoje proizvode i usluge plasiraju na tržište po cijenama formiranim na tom tržištu;
- ✚ međusobno zavisni profitni centri uspostavljaju transakcijske odnose na odgovarajućim internim cijenama pa mogu imati jedne cijene za interno tržište, a druge za eksterno tržište.

Investicijski centri su organizacijske jedinice u kojima menadžeri imaju kontrolu, odnosno odgovaraju za prihode, troškove i stopu povrata uloženog kapitala. Kao kriterij uspjeha uzima se ostvarena stopa povrata uloženog kapitala. Stopa povrata investicije se računa kao razlika između prihoda i rashoda podijeljena s uloženim kapitalom. Vrhovni menadžment određuje

svakom investicijskom centru stopu povrata koju mora ostvariti. Što je stopa povrata veća, to je kraće vrijeme povrata investicije i obrnuto. Najčešće se kao investicijski centri formiraju podružnice matičnog poduzeća čija je autonomija određena budžetom.

11.3. Organizacija radnog mjesta u poduzeću

Radno mjesto je prostorno ograničen dio organizacije na kojem se nalazi sva potrebna oprema i materijalni inputi i gdje jedan ili više radnika izvršavaju pojedinačni zadatak obavljajući odgovarajući posao. Radno mjesto čine:

- ✚ čovjek $\Rightarrow$ umne i fizičke sposobnosti;
- ✚ oprema i drugi materijalni činitelji $\Rightarrow$ moraju biti usklađeni s čovjekom svojom funkcionalnošću, kvalitetom, kvantitetom, dinamikom pritjecanja itd.;
- ✚ prostor za rad s odgovarajućim radnim uvjetima $\Rightarrow$ mora omogućiti nesmetanu uporabu i stvoriti povoljne uvjete rada.

11.3.1. Projektiranje i valorizacija radnog mjesta u poduzeću

Projektiranje radnog mjesta podrazumijeva usklađivanje elemenata radnog mjesta tako da se njihovim međusobnim djelovanjem izvršava radni postupak koji će omogućiti postizanje optimalnog učinka uz najmanji napor i naprezanje radnika. Prilikom projektiranja radnog mjesta potrebno je što detaljnije i točnije utvrditi pojedinačni zadatak koji se na tom radnom mjestu treba izvršiti te se držati određenih načela kako bi se postigla što svrsishodnija i pravilnija organizacija i optimalni uvjeti rada. Načela projektiranja glase:

- ✚ ručni rad treba zamijeniti mehaničkim gdje je god to moguće;
- ✚ rad se odvija po unaprijed utvrđenom redoslijedu, vremenu i opsegu;
- ✚ treba izbjegavati obavljanje svih sporednih i nepotrebnih poslova koji umanjuju efikasnost na danom radnom mjestu;
- ✚ radno mjesto ne smije biti izolirano, već povezano sa svim ostalim radnim mjestima u poduzeću;
- ✚ radno mjesto nikada nije tako dobro organizirano da ga nije moguće organizirati još bolje.

Osim navedenih načela, potrebno je poštivati i određena pravila koja doprinose boljem formiranju i uređivanju radnog mjesta:

- ✚ opremu treba postaviti tako da osigurava maksimalnu preciznost rada;
- ✚ mora biti dovoljno prostora za kretanje oko opreme na radnom mjestu;
- ✚ radno mjesto mora biti osigurano i opskrbljeno zaštitnim sredstvima prema propisima o higijensko-tehničkoj zaštiti;
- ✚ svi materijalni čimbenici moraju biti pravovremeno dostavljani na radno mjesto;
- ✚ čovjek mora imati povoljan položaj za rad kako bi s najmanjim naprežanjem i bez zamaranja izvršio svoj zadatak itd.

Valorizacija radnog mjesta je postupak kojim se za sva mjesta u organizaciji određuju njihove "vrijednosti" i na temelju toga klasificiraju u pojedine skupine. Vrijednost radnog mjesta ovisi o veličini i stupnju zahtjeva i trajanju napora kojem su radnici podvrgnuti radeći na tom

radnom mjestu. Valorizacijom se radna mjesta svrstavaju u pojedine kategorije prema određenim kriterijima i po unaprijed utvrđenom redoslijedu kroz tri faze:

1. popis i opis radnih mjesta,
2. analiza i stupnjevanje radnih mjesta,
3. bodovanje odnosno rangiranje radnih mjesta.

Popisom se utvrđuje broj radnih mjesta potrebnih za izvršenje pojedine funkcije, a prevladava način popisa prema pojedinim odjeljenjima. Opis radnog mjesta se sastoji od niza podataka o djelokrugu rada i normalnom učinku na tom radnom mjestu, materijalnim čimbenicima te drugih bitnih podataka kojima se radno mjesto identificira. Analiza i stupnjevanje radnih mjesta se postiže kvalitativnom analizom i kvantitativnom klasifikacijom radnog mjesta. Kvalitativna analiza se može vršiti pomoću zbrojne ili analitičke procjene. Zbrojnom metodom se neposredno promatra rad na radnom mjestu i na temelju toga procjenjuje njegova težina, a prema analitičkoj metodi težina rada se procjenjuje prethodnom procjenom svakog radnog zahtjeva tog mjesta (znanja, stručnosti, fizičkog napora itd.). Kvantitativna klasifikacija se izvršava na dva načina:

1. redanjem težine rada pri čemu se radno mjesto koje je procijenjeno kao najteže nalazi na vrhu, a najlakše na dnu ljestvice;
2. određivanjem stupnjeva za svaki zahtjev radnog mjesta, pri čemu se u pravilu primjenjuje pet stupnjeva.

Bodovanjem se, zavisno od ranije primijenjene metode, utvrđuju brojčane vrijednosti za svako radno mjesto, a predstavlja temelj za utvrđivanje osnovnih plaća u kolektivnim ugovorima.

Normalno odvijanje poslovnog procesa zahtjeva punu i stalnu koordinaciju radnih mjesta, zbog toga je cilj organizacije uspostavljanje optimalne kompozicije radnih mjesta. Tri su najčešća načina povezivanja radnih mjesta u grupe:

-  na temelju proizvodno-uslužnih poslovnih procesa;
-  neposrednim grupiranjem radnih mjesta;
-  povezivanje na temelju rukovođenja.

Prema proizvodno-uslužnom procesu najjača povezanost postoji između susjednih radnih mjesta zbog čega dolazi do lančane povezanosti određenog broja radnih mjesta. Zastoj na jednom radnom mjestu utječe na rad i aktivnost drugih radnih mjesta. Neposredno grupiranje se obavlja samo u organizacijskim jedinicama najniže razine tako da su njima obuhvaćeni svi izvršni radnici i njima nadređeni menadžeri, dalje povezivanje viših organizacijskih jedinica se obavlja posredno. Povezivanje na osnovi rukovođenja daje naglasak na hijerarhiju rukovođenja gdje svaki rukovoditelj na najnižoj razini ima u svojoj nadležnosti 10 do 15 radnih mjesta, a prema vrhu piramide se smanjuje broj organizacijskih jedinica kojima rukovodi jedan menadžer.

12. PROCES UNAPREĐIVANJA I USKLAĐIVANJA ORGANIZACIJE

Uslijed stalnih utjecaja iz promjenjivog okruženja, potrebno je kontinuirano unapređivati organizaciju poduzeća kako bi bila usklađena s danim uvjetima. Prilagodba i unapređivanje su često manjeg opsega, nešto rjeđe opsega srednjih zahvata, ali treba imati na umu da će se povremeno morati pristupiti korjenitijim promjenama kako bi se unaprijedila organizacija. Moguće je odabrati jedan od tri pristupa unapređivanju organizacije:

- ✚ kontinuirano unapređivanje organizacije;
- ✚ benchmarking;
- ✚ preoblikovanje poslovnih procesa (BPR).

Prvi pristup je usmjeren na tekuće unapređivanje čime se otklanjaju manji poremećaji. Drugi je pristup usmjeren na periodično unapređivanje čime se otklanjaju poremećaji srednjeg intenziteta. Treći pristup je usmjeren na selektivno i dramatično unapređivanje organizacije. Koji od navedenih pristupa izabrati ovisi o:

- ✚ stupnju hitnosti rješavanja problema,
- ✚ obujmu problema i značenju njegova rješenja,
- ✚ troškovima rješenja,
- ✚ stavovima menadžmenta o problemu i njegovom rješenju te
- ✚ postojećim profesionalnim potencijalima za unapređivanje organizacije.

Unapređivanje se provodi kroz tri osnovne etape:

1. planiranje unapređivanja,
2. izbor pristupa unapređivanja i
3. uspostavu procesa unapređivanja.

Kontinuirano unapređivanje kao sustav prilagođavanja promjenama predstavlja skup aktivnosti kojima se, uz sudjelovanje svih zaposlenih, stalno traže mogućnosti poboljšanja postojećih procesa i vrši njihovo unapređivanje. Provodi se kroz sljedeće korake:

- ✚ razumijevanje kupaca,
- ✚ procjenu uspješnosti,
- ✚ analizu procesa,
- ✚ unapređivanje procesa,
- ✚ implementaciju promjene te
- ✚ standardizaciju i monitoring.

Razumijevanje kupaca je proces kojim treba spoznati koliko su potrebe, očekivanja i želje kupaca zadovoljene, te utvrditi sposobnost poduzeća da ih ispuni. Stoga je potrebno:

1. identificirati finalni output,
2. identificirati kupce,
3. odrediti potrebe kupca,
4. pretvoriti potrebe u specifikacije,
5. odrediti mjerila efektivnosti,

6. oblikovati sustav prikupljanja podataka,
7. prikupiti i analizirati podatke,
8. postaviti nove rezultate učinaka za ciljeve te konačno
9. izvijestiti o nalazima.

Procjena uspješnosti je proces kojim treba utvrditi sposobnost poduzeća da efikasno upotrebi resurse kojima raspolaže. Pri tome je potrebno smanjiti troškove, smanjiti varijacije i vremenski ciklus što se postiže kroz:

1. određivanje mjerila efikasnosti,
2. oblikovanje sustava prikupljanja podataka,
3. analiziranje troškova,
4. analiziranje varijacija,
5. analiziranje vremenskog ciklusa,
6. postavljanje nove ciljne efikasnosti te
7. izvještavanje o nalazima.

Analiza resursa je usmjerena na detaljno upoznavanje s tekućim procesom kako bi se mogle poduzeti mjere unapređenja, a sastoji se od:

1. ocjene stanja procesa,
2. utvrđivanja mogućnosti prioriteta unapređivanja,
3. utvrđivanja mogućnosti prioriteta podprocesa,
4. izbor pristupa unapređivanja te
5. izvještavanje o nalazima.

Unapređivanjem procesa se uspostavlja takav proces koji će osigurati da se na najbolji način zadovolje potrebe kupaca, a provodi se na konceptu PDSA (Plan, Do, Study, Act). Stoga je potrebno:

1. izabrati vitalne probleme,
2. dijagnosticirati korijen uzroka,
3. razumjeti izvor varijacija te
4. primijeniti PDSA koncept.

Implementacija promjene podrazumijeva aplikaciju oblikovanih rješenja, a provodi se kroz:

1. pilot implementaciju,
2. izrađivanje akcijskih planova te
3. implementaciju planova.

Standardizacija i monitoring se sastoje od tri grupe aktivnosti:

-  monitoringa rezultata,
-  nagrađivanja sudionika i
-  identificiranja sljedeće faze.

Benchmarking pristup unapređivanju organizacije predstavlja metodu unapređivanja rada i poslovanja koja se temelji na promatranju i učenju od drugih konkurenata s ciljem vlastitog poslovnog usavršavanja. To je proces učenja kako biti najbolji, uspoređivanjem se izvode

zaključci, poruke i iskustva drugih. Metodika izvođenja benchmarking pristupa se sastoji od četiri faze:

1. pokretanje benchmarking projekta,
2. benchmarking analiza,
3. oblikovanje novih rješenja te
4. aplikacija benchmarking projekta.

Pokretanje benchmarking projekta počinje donošenjem odluke o njegovom izvođenju, a sastoji se od skupa aktivnosti:

- ✚ identifikacije predmeta benchmarkinga,
- ✚ formiranja benchmarking tima,
- ✚ identifikacije benchmarking partnera.

Benchmarking analiza detaljno istražuje vlastito stanje i proučava prednosti drugih kako bi se usporedbom došlo do spoznaje o promjenama koje treba provesti na temelju Best Practice. Provodi se kroz sljedeće etape:

- ✚ postavljanje metodologije provođenja analize,
- ✚ prikupljanja podataka,
- ✚ utvrđivanja raskoraka.

Oblikovanje novih rješenja je ključna faza u kojoj se izrađuje adekvatno rješenje kojim se treba prevladati utvrđeni raskorak i steći najbolja praksa, a provodi se kroz:

- ✚ projekciju rezultata učinaka,
- ✚ oblikovanje rješenja,
- ✚ testiranje rješenja.

Aplikacija benchmarking projekta je faza u kojoj se oblikovan i testiran projekt implementira u realnu praksu poduzeća. Provodi se kroz sljedeće etape:

- ✚ razvijanje prioriteta,
- ✚ definiranje konačnih planova,
- ✚ reviziju projiciranih rezultata učinka.

BPR kao pristup unapređivanju organizacije predstavlja metodologiju koja se primjenjuje kod reorganizacije poslovnih sustava i usavršavanja poslovanja sa ciljem dramatičnih poboljšanja temeljnih poslovnih rezultata. BPR počiva na tri temelja:

- ✚ orijentacija na proces (procesni pristup),
- ✚ provođenje radikalnih promjena i
- ✚ postizanje drastičnog poboljšanja.

M. Buble nudi kraći postupak izvođenja BPR pristupa i to u četiri temeljne faze:

1. priprema za reinženjering,
2. identifikacija poslovnih procesa,
3. oblikovanje novih procesa i

4. aplikacija oblikovanih procesa.

Priprema za reinženjering se sastoji od skupa aktivnosti:

- + definiranje vizije,
- + formiranje timova,
- + formalizacija projekta,
- + opunomoćenje timova.

Identifikacija poslovnih procesa se sastoji od četiri etape:

- + mapiranje poslovnih procesa,
- + identifikacija VA aktivnosti,
- + mjerenje učinka procesa,
- + definiranje prioriteta procesa.

Oblikovanje novih procesa je ključna faza u kojoj se kreiraju nova rješenja poslovnih procesa, a provodi se kroz:

- + planiranje projekta,
- + izradu projekta,
- + testiranje novog procesa,
- + elaboriranje novog procesa.

Aplikacija oblikovanih procesa je faza u kojoj se preoblikovan i testiran proces implementira u realnu praksu poduzeća. Provodi se kroz sljedeće etape:

- + planiranje primjene,
- + obuku osoblja,
- + implementaciju,
- + monitoring proces u primjeni i
- + evaluaciju postignutih rezultata.

BPR započinje analitičkom fazom u kojoj će savjetnici (unutarnji i vanjski) u zajednici s menadžmentom najviše razine dokumentirati postojeće stanje, utvrditi ciljeve BPR, definirati najvažnije procese koje treba podvrgnuti BPR-u. Način planiranja, organiziranja i provođenja, te uspjeh i kvaliteta BPR prvenstveno ovise o sudionicima i nositeljima te aktivnosti, a to su Upravni odbor, tim za provođenje BPR-a i rukovoditelji procesa koji se podvrgava BPR-u.

Zadatak Upravnog odbora se svodi na pokretanje inicijative i podršku BPR-u. Tim za BPR se sastoji od pet do deset ljudi a njihov zadatak je organizirati realizaciju BPR-a, ima veliku samostalnost u radu, a rad je organiziran na izdvojenom mjestu. Vođa tima je “prvi među jednakima” i teži slobodnoj komunikaciji, konsenzusu i poticanju inventivnosti. Najuspješniji su oni timovi čije su vođe prirodni lideri, karizmatični i u stanju motivirati druge zaposlene na promjenu. Prilikom provođenja BPR-a dolazi do suštinskih promjena koje se ogledaju u tome da:

- + funkcionalne odjele zamjenjuju procesni timovi,
- + jednostavne poslove zamjenjuju multidimenzionalni zadaci,

- + pojedinci, ranije nadgledani, postaju samostalni i ovlašteni nosioci poslova sa većom autonomijom,
- + uska stručna izobrazba zamjenjuje se cjelovitijim obrazovanjem koje omogućuje fleksibilnost u obavljanju raznih radnih zadataka,
- + nagrađivanje i mjerenje rada ide od aktivnosti prema rezultatu,
- + napreduje se na temelju sposobnosti,
- + radi se da se udovolji kupcu, a ne šefu,
- + menadžeri se mijenjaju iz nadglednika u trenere,
- + hijerarhijske organizacijske strukture postaju horizontalne.

BPR se provodi korištenjem raznih metoda, tehnika i alata. Najpoznatije metode su:

- + Activity Based Costing (ABC analiza temeljena na troškovima) i
- + Activity Value Analysis (AVA analiza vrijednosti aktivnosti).

Najčešći alati i tehnike su:

- + dijagramiranje procesa,
- + CASE alati te
- + simulacija i simulacijski software.

IV. DIO

FUNKCIJA KADROVIRANJA

13. KADROVIRANJE

Kadroviranje, kao menadžerska funkcija, predstavlja skup aktivnosti, odnosno znanja o kadrovima i radnim odnosima, popunjavanja i selekcije kadrova, obrazovanja i razvoja karijere, kompenzacija i nagrada, koje se međusobno isprepliću i povezuju u jedinstvenu aktivnost. Menadžerska znanja i aktivnosti u funkciji kadroviranja su:

- ✚ **znanja o kadrovima i radnim odnosima** ⇒ predstavljaju skup znanja o teoretskom shvaćanju važnosti kadrova s kojima će u međusobnom neposrednom i posrednom odnosu izvršavati menadžerske zadatke, te o zakonskoj regulativi radnih odnosa, mogućih prava i obveza radnika u poduzeću koji se moraju poštivati kroz sustav sindikalnog udruživanja i mogućnosti pregovaranja iz kojih proizlaze moguće obveze, ali i prava menadžera u odnosu prema radnicima;
- ✚ **popunjavanje i selekcija kadrova** ⇒ skup aktivnosti planiranja kadrova i pribavljanja kadrova, njihove zamjene i popunjavanja, skup procesa i tehnika selekcije i pravednog izbora suradnika i izvršitelja koji će zajedno u timu izvršavati planirane zadatke;
- ✚ **obrazovanje i razvoj karijere** ⇒ skup aktivnosti kojima se prati sustav obrazovanja, usmjerava, priprema kadrove za samostalno izvršavanje traženih zadataka ili procesa, aktivnosti iz sustava razvoja kadrova te oblika poticanja i pojačavanja želje za osobnim razvojem karijere čime se zadovoljavaju osobne potrebe, ali i potrebe poduzeća;
- ✚ **kompenzacije i nagrade** ⇒ procjene učinjenog rada te izbor kompenzacija za izvršeni rad.

Ljudski kapital, odnosno ljudski potencijal, sa svojim znanjima, vještinama, sposobnostima, kreativnošću i inovativnošću, čine temelj uspješnog ostvarenja svake ljudske aktivnosti. Menadžment ljudskih potencijala ili kadroviranje se može odrediti s četiri osnovna značenja:

- ✚ znanstvena disciplina;
- ✚ menadžerska funkcija;
- ✚ posebna poslovna funkcija u organizaciji;
- ✚ specifična filozofija menadžmenta.

Kadrove je moguće definirati kao stručne ljude koji imaju znanja, vještine, sposobnosti i kreativnosti u ostvarivanju ciljeva organizacije. Danas se kadrovi shvaćaju kao neizbježan čimbenik u poslovnom procesu, a razvoju shvaćanja o važnosti ljudskih potencijala doprinijele su:

- ✚ promjene u općoj ili socijalnoj okolini (makro-okruženju),
- ✚ promjene u poslovnoj okolini (mikro-okruženju) i
- ✚ promjene u internoj okolini (interno okruženje).

Menadžerska funkcija kadroviranja ima zadatak i funkciju da menadžeru osigura kvalitetne radnike, motivira ih, obrazuje i razvija tako da postižu dobre rezultate i doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije. Uspješan menadžer je onaj koji zna izabrati, trenirati, osposobljavati kadrove, oblikovati i voditi sastanke grupa svih vrsta i odnosa, zna upravljati svim vrstama

konflikta između pojedinaca i grupa, zna pregovarati na ravnopravnoj osnovi, zna integrirati napore različitih stručnih specijalnosti i usmjeriti ih prema zajedničkom cilju.

Tehničke poslove, odnosno poslove i procese vezane za kadrove, menadžer prenosi u praksi na druge stručnjake koji čine posebnu organizacijsku jedinicu najčešće nazvanu kadrovska poslovna funkcija, kadrovski odjel, kadrovska služba itd.

Kadroviranje, kao menadžerska funkcija, je neizbježna i integrirana funkcija svakog menadžera usmjerena ostvarivanju ciljeva organizacije, dok kadrovska poslovna funkcija predstavlja skup zadataka vezanih uz kadrove i organiziranih u službi koja izvršava tehničke zadatke u pripremi i obradi kadrova koji će izvršiti razne procese i zadatke u pogonu i poduzeću.

13.1. Radni odnosi i sindikalno organiziranje

Svaki se menadžer mora upoznati s prirodom radnih odnosa koja čini vezu između radnika i poslodavca i to sa ciljem reguliranja međusobnih prava i obveza na osnovi rada. Radnici teže štititi svoje interese kroz dobro organizirane sindikate, dok menadžment štiti svoje interese tako da nastoji izvršiti ukupni zadatak organizacije, a takvi su interesi često u međusobnom konfliktu. Proces kolektivnog pregovaranja predstavlja temelj za postizanje ravnoteže između međusobno suprotstavljenih interesa. Odnos između radnika i poslodavca se naziva **radni odnos**, a pravno se regulira zakonskim, podzakonskim aktima, internim aktima, kolektivnim ugovorima te ugovorima o radu.

Izvori radničkih prava u RH su Ustav, zakoni, podzakonski akti, pravni standardi, tumačenja te kolektivni ugovori, opći akti poslodavaca, običaji, pravila ponašanja, moral, standard određene djelatnosti itd. Radni odnos predstavlja dvostrani, neposredan, kontinuiran pravni odnos između radnika i poslodavca koji nastaje na temelju pravne norme između točno određenih subjekata na temelju akta o zasnivanju pravnog odnosa i s točno određenim pravima, obvezama i odgovornostima.

Ustavom Republike Hrvatske utvrđuje se pravo na sklapanje radnih odnosa, sindikalnog povezivanja te kolektivnog pregovaranja. Zakon o radu regulira pravo na osnivanje sindikata, sindikalni pluralizam, pravilo socijalnog mira za trajanja kolektivnog ugovora te protumjere poslodavaca. Zakon o radu uređuje:

- ✚ oblik i obavezni sadržaj ugovora o radu;
- ✚ radno vrijeme, odmori i dopuste, oblike zaštite majčinstva i posloprimaca koji su privremeno ili trajno nesposobni za rad;
- ✚ plaće;
- ✚ postupak prekidanja ugovora o radu, razloge za redovni i izvanredni otkaz;
- ✚ prava radnika u odlučivanju o njihovim gospodarskim i socijalnim pravima i interesima.

Ugovor o radu je oblik materijalizacije obostranog pristanka zasnivanja radnog odnosa i reguliranja radnog odnosa, a djeluje “inter partes”. Tarifni prilog Pravilnika o radu i Menadžerski ugovori su opći akti poslodavca doneseni na temelju Zakona o radu. Tarifnim prilogom se utvrđuju “Platni razredi” za pojedina radna mjesta, može i ne mora biti dio Kolektivnog ugovora jer poslodavac koji ima manje od 20 radnika nije obavezan donositi Pravilnik o radu i ne mora imati klasifikaciju radnih mjesta.

Menadžerski ugovor se sklapa između poduzeća, kojeg zastupa Nadzorni odbor, i menadžera kao predsjednika Uprave. Sadrži opće odredbe, obveze i odgovornosti direktora, prava direktora, uvjete raskida ugovora, čuvanje poslovne tajne te završne odredbe.

Kolektivno pregovaranje predstavlja složeni proces u kojem predstavnici poslodavaca, menadžeri, s jedne strane i predstavnici radnika, sindikalno vodstvo, s druge strane sklapaju ugovore. Sustav kolektivnog pregovaranja nije jednostavan, traje duže vremena uz određene postupke, a jednom potpisan kolektivni ugovor nije vječan i stalno je podložan modifikacijama iniciranim bilo od strane radnika bilo od strane poslodavaca. Proces kolektivnog pregovaranja se sastoji od četiri faze:

1. prikupljanja ideja o novom ugovoru,
2. stvaranja prijedloga i protuprijedloga,
3. prvog sastanka i
4. pregovora.

Ideje o potrebi sastavljanja kolektivnog ugovora proizlaze iz razlika nastalih između prethodnog ugovora i uvjeta koji vladaju u trenutku početka pregovora o novom ugovoru. Stvaranje prijedloga i protuprijedloga na temelju prikupljenih informacija, podataka, kvantitativnih i kvalitativnih analiza prije prvog sastanka je na razini formalnih, globalnih prijedloga, a moraju se testirati i dostaviti suprotnoj strani radi stvaranja eventualnih protuprijedloga. Prvi sastanak je rezultat opsežnih priprema koje je obavio sindikat ili menadžment, a predstavlja službeno upoznavanje s promjenama koje se namjeravaju provesti (obično su medijski dobro popraćeni i to najčešće od strane sindikata). Pregovori predstavljaju daljnji tijek raznih sastanaka, a na uspješnost pregovaranja utječu brojni čimbenici, kao npr. pripremljenost pregovaračkih grupa, razina ovlaštenja koja imaju, profesionalnost, snaga i veličina sindikata, političke prilike, stranačka opredjeljenja itd. Pregovorima se iz sastanka u sastanak smanjuje broj razlika između stajališta suprotstavljenih strana, a pregovori su završeni kada su sve razlike otklonjene i kada je potpisan kolektivni ugovor, a ovo najčešće znači i početak novog ciklusa kolektivnog pregovaranja.

Kolektivno pregovaranje je uvijek tripartitno. Koriste se najčešće dvije metode pregovaranja:

- ✚ metoda statičnog pregovaranja ⇒ odvija se u obliku direktnih susreta pregovarača dok se ne riješe nastali problemi;
- ✚ metoda dinamičnog pregovaranja ⇒ pregovaraju predstavnici najmanje dviju strana zastupljeni istim brojem članova koji čine stalno bilateralno tijelo i koji pregovaraju o već uređenim pitanjima u kolektivnom ugovoru (nadopune, promjene, izmjene).

Kolektivni ugovori se mogu donositi na razini poduzeća, grane ili na nacionalnoj razini. Predmet kolektivnog pregovaranja su najčešće:

- ✚ prava i obveze strana koje su potpisale ugovor;
- ✚ način zasnivanja radnog odnosa;
- ✚ posebni uvjeti rada;
- ✚ probni rad;
- ✚ zaštita života, zdravlja i privatnosti radnika;
- ✚ pripravnici za sve stupnjeve stručne spreme;
- ✚ radno vrijeme (puno, skraćeno, raspored radnog vremena, preraspodjela);
- ✚ odmori i dopusti (stanka, dnevni odmor, godišnji odmor, plaćeni dopust);

- ✚ plaće (visina, način utvrđivanja, osnovna plaća, dodaci na osnovnu plaću, plaća pripravnika, nagrade, naknadne plaće i sl.);
- ✚ naknade i drugi novčani i nenovčani primici (otpremnine za mirovinu, otpremnine u slučaju otkaza, dnevnice za službeni put, solidarna pomoć, terenski dodatak, naknada za odvojeni život, jubilarne nagrade, troškovi prijevoza, naknada za korištenje osobnog automobila, dar djetetu, božićnica itd.);
- ✚ uvjeti prestanka ugovora o radu;
- ✚ zaštita prava radnika;
- ✚ uvjeti za rad sindikata;
- ✚ način rješavanja sporova;
- ✚ otkaz kolektivnog ugovora.

Sindikalne organizacije su udruženja radnika оформljena sa ciljem zaštite njihovih interesa u situacijama koje se odnose na rad. Ukoliko se registriraju kao neovisne sindikalne organizacije stječu pravo na pravni imunitet u slučaju kršenja ugovornih odredbi prilikom sporova. Imaju precizno definirane ciljeve, a to su borba za što veće plaće, bolje radne uvjete, sigurnost namještenja i veće pogodnosti za dobrobit djelatnika.

Povezivanje radnika u sindikate ima dugu tradiciju i uglavnom se može poistovjetiti s povješću razvoja menadžmenta. Povijest sindikalnog organiziranja u RH seže čak u 19. st., točnije 1870. godine osnovan je Sindikat tipografskih radnika u Zagrebu. Danas se Savez samostalnih sindikata Hrvatske smatra krovnom organizacijom u okviru sindikalnog udruživanja u Republici Hrvatskoj, ali pored njega postoje i brojni nezavisni sindikati.

13.2. Odnos menadžmenta i sindikata

Menadžment brani svoje osobne ciljeve, a to je izvršavanje obveza koje proizlaze iz ugovora o radu potpisanog s vlasnicima poduzeća. Sindikati brane interese svojih članova čiji su odnosi s poslodavcem regulirani pojedinačnim ugovorima o radu. Radnici udružuju svoje interese kako bi bili snažniji u odnosu prema menadžmentu i imali povoljniji položaj u pregovaranju. Odnosi između menadžmenta i sindikata prolaze kroz tri temeljne faze:

1. faza sukoba,
2. faza podnošenja i
3. faza suradnje.

U fazi sukoba dolazi do uspostavljanja ravnoteže moći između sindikata i menadžmenta te uspostavljanja određenog standarda zahtjeva. Faza podnošenja započinje u trenutku uspostavljanja ravnoteže jer su sindikati osigurali položaj u kolektivnom pregovaranju, a poslodavci dobili garanciju da se neće poduzimati nikakve drastične mjere dok ne završe pregovori (međutim to ne znači da štrajka sigurno neće biti niti da poslodavci neće provoditi lockout). Faza suradnje se manifestira u procesu pregovaranja i rješavanja pritužbi. Postoje tri temeljna oblika suradnje poslodavaca i sindikata:

- ✚ dobrovoljna suradnja;
- ✚ stimulirana suradnja;
- ✚ neformalna suradnja.

Dobrovoljna suradnja može biti rezultat ekonomske situacije u kojoj se poduzeće nalazi, ciljeva sindikata, stavova radnika te stavova menadžera. Stimulirana suradnja nastaje kada

nastupe određene iznimne situacije. Neformalna suradnja je uobičajeni oblik suradnje koji postoji u svakoj situaciji, a ostvaruje se na razne načine:

- ✚ identifikacija s poduzećem $\Rightarrow$ menadžment nastoji pojačati taj osjećaj kod radnika;
- ✚ proslave praznika $\Rightarrow$ omogućuju veću identifikaciju radnika s poduzećem, ali i osjećaj bliskosti s menadžmentom;
- ✚ ostali oblici neformalne suradnje $\Rightarrow$ imaju za cilj eliminirati i ublažiti sukobe između sindikata i menadžmenta kako bi se zajedničkim snagama poboljšalo poslovanje poduzeća.

Menadžment se u kolektivnom pregovaranju, ali i u svakodnevnom poslu, nalazi u posebno osjetljivom položaju jer mora naći kompromisno rješenje za dvije strane potpuno suprotnih interesa, a pri tome mora zadovoljiti i vlasnike i radnike.

14. SUSTAV PRIBAVLJANJA I SELEKCIJE KADROVA

Planiranje kadrova je proces anticipacije i stvaranja brige za razvoj zaposlenika u poduzeću i izvan njega, sa svrhom osiguravanja dovoljnog broja i odgovarajuće strukture zaposlenih, kao i njihovog optimalnog korištenja. Preduvjet za uspješno planiranje kadrova predstavlja dobra baza podataka. Planiranje kadrova se provodi kroz četiri temeljne faze:

1. analiza dosadašnjih poslovnih događaja i kadrova na tržištu,
2. ocjena tekućih potreba za kadrovima,
3. prognoza budućih potreba te
4. formuliranje strategije kadrova.

Analizom ranijih poslovnih događanja i kadrova na tržištu dolazi se do informacija o zakonitostima njihova kretanja, zakonitostima sezonalnosti i zakonitostima promjena koje, ako se promatraju kroz duža vremenska razdoblja, daju osnovu za dobro prognoziranje budućih potreba za kadrovima. Tekuće stanje potreba za kadrovima identificira kadrovske potencijale poduzeća, ali i potencijale okruženja. Takva ocjena daje odgovore na pitanja:

1. Kojom kadrovskom strukturom poduzeće raspolaže?
2. Kojim stupnjem kvalificiranosti kadrova poduzeće raspolaže?
3. Kojim stupnjem kvalificiranosti posla poduzeće raspolaže?
4. Kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa?
5. Kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova?

Skupljanjem navedenih podataka stvara se baza podataka o kadrovima, radnim mjestima, poslovima i procesima (dossieri, registar kadrova, registar znanja i sl.), koja može biti datoteka kadrova i datoteka radnih mjesta. Datoteka kadrova je skup podataka o svakom zaposlenom u poduzeću iz kojih se može utvrditi stupanj kvalificiranosti zaposlenika. Datoteka radnih mjesta je skup svih podataka o radnim mjestima koja su isprojektirana u nekom poduzeću, a sadrže opis poslova koji se predviđaju da će se obaviti na nekom radnom mjestu, odnosno koji uvjet mora ispunjavati neki zaposlenik (opis i specifikacija posla).

Kada se povežu podaci iz dvije datoteke moguće je utvrditi kakva je raspoređenost zaposlenika po tipovima procesa i temeljnim grupama poslova, te koji je stupanj iskorištenosti njihove kvalificiranosti (u cjelini, po radnim mjestima, tipovima procesa i temeljnim grupama poslova). Potrebno je utvrditi koliko je zaposlenika dovoljno za ostvarivanje tekućih ciljeva poduzeća, a u tu se svrhu koriste metoda studije rada i regresijska analiza. Metoda studije rada služi za utvrđivanje normativa vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluge. Potreban broj zaposlenih se utvrđuje tako da se planirani obujam proizvodnje pomnoži s normativom vremena po jedinici proizvoda ili usluge i podjeli s planiranim godišnjim fondom sati po zaposlenom. Regresijska analiza se koristi kada broj zaposlenih zavisi o jednoj ili više varijabli karakterističnih za različite djelatnosti. Ako se radi o samo jednoj varijabli koristi se linearna, a ako ih ima više koristi se multipla regresijska analiza.

Teži postupak od prethodnog predstavlja predviđanje budućih potreba za kadrovima, jer najprije treba predvidjeti buduće poslovanje sa svim elementima predviđanja. Predviđanje potrebe za kadrovima u budućem poslovanju počinje analizom postojećeg stanja, aplicirajući ga u budućnost (biološko starenje kadrova), te mogućnostima tržišta u danoj budućnosti. Poduzeću stoje na raspolaganju kadrovi iz internog i kadrovi iz vanjskog okruženja. Predviđanje interne ponude služi utvrđivanju mogućnosti zadovoljavanja budućih kadrovskih

potreba iz već postojećih u poduzeću, a rezultat je biološkog procesa starenja ljudi i odgovarajuće brige i pravilnog sustava planiranja u pravovremenoj zamjeni i nadopuni brojem i kvalitetom ljudi koji obavljaju poslove u poduzeću. U tu se svrhu koriste sheme zamjene, odnosno sheme sukcesije.

Ponuda iz okruženja je rezultat općih kretanja na tržištu rada i to kao rezultat demografskih kretanja, kretanja nezaposlenosti, promjena u strukturi zanimanja, kretanja potreba za određenim zanimanjima, razvijenosti školskog sustava, te raznih lokalnih i globalnih utjecaja. Kod ove se analize mogu koristiti metode procjene eksperata, metode simulacije, metoda ekstrapolacije trenda.

Formuliranje strategije kadrova predstavlja opće opredjeljenje i težnju menadžmenta u kreaciji strateškog opredjeljenja kamo usmjeravati buduće poslovanje poduzeća jer iz njega proizlazi i strategija kadrova. Najpoznatije su tri različite strategije kadrova:

- ✚ strategija istog broja zaposlenika,
- ✚ strategija manjka broja zaposlenika,
- ✚ strategija viška broja zaposlenika.

Strategija istog broja zaposlenika podrazumijeva da se neće mijenjati broj zaposlenika, ali se može mijenjati njihova struktura, starosna ili kvalifikacijska. Odgovara poduzećima s linearnim trendom razvoja. Strategija manjka broja zaposlenika podrazumijeva manjak zaposlenika uslijed povećanja obujma poslovanja, a njihov broj se nadomješta raznim oblicima zapošljavanja novih kadrova:

- ✚ zapošljavanjem na puno radno vrijeme,
- ✚ zapošljavanjem s povremenim radnim vremenom ili
- ✚ zapošljavanje na poziv.

Strategija viška broja zaposlenih vodi otpuštanju većeg broja zaposlenika u nekom budućem vremenu. U tom se slučaju izrađuju programi pomoći, socijalni programi zbrinjavanja, programi prekvalifikacije, programi prijevremenog umirovljenja itd. Ova strategija ne mora značiti i smanjenje obujma poslovanja.

14.1. Pribavljanje kadrova

Pribavljanje kadrova predstavlja proces privlačenja, za slobodna radna mjesta, potencijalnih kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva. Različiti sustavi privlačenja kadrova se primjenjuju na kadrove koji dolaze iz školske i studentske populacije u odnosu na već iskusne kadrove, a karakterizira ih inovativnost, kreativnost, fleksibilnost, želja za učenjem i napredovanjem su obilježja mlađih kadrova i stariji zaposlenici ih teže usvajaju, dok se sama znanja o poslovima i procesima usvajaju mnogo lakše i brže. Zaposlenici se pribavljaju iz unutrašnjih i vanjskih izvora, a praksa je pokazala da je najbolje kombinirati oba izvora.

Unutarnji izvori pribavljanja kandidata se dijele na:

- ✚ unutarnje oglašavanje,
- ✚ preporuke neposrednih menadžera te
- ✚ informacije i prijedloge kadrovskih odjela.

Cilj internog pribavljanja kadrova je izbor najboljih ljudi za slobodna radna mjesta, stvaranje klime jednakih mogućnosti i promoviranje stručnosti i sposobnosti. Provodi se prije vanjskog oglašavanja putem oglasnih ploča, elektronske pošte, razglasa i sličnih sredstava unutarnjeg priopćavanja. Preporuke menadžera se najčešće koriste u slučajevima napredovanja, rasporeda na nove poslove ili promjene radnih mjesta. Informacije i prijedlozi kadrovskih odjela su važni jer popunjavanje slobodnih radnih mjesta zahtjeva analizu i pretraživanje informacijskih sustava ljudskih potencijala.

Vanjski izvori pribavljanja kandidata su tržišta radne snage, a dijele se na:

- ✚ vanjsko oglašavanje i medije oglašavanja,
- ✚ izravne prijave i preporuke zaposlenih,
- ✚ agencije za zapošljavanje,
- ✚ obrazovne institucije te
- ✚ ostale izvore.

Poduzeća koriste različite medije vanjskog oglašavanja, a najčešće dnevni i tjedni tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, oglasi i poster i na javnim mjestima, promotivni materijali i sl. Izravne prijave i preporuke zaposlenih (walk in) se koriste sve češće i predstavljaju jeftin način pribavljanja kadrova kojim se kandidati sami javljaju poduzećima u kojima bi željeli raditi i dostavljaju im svoje podatke koje poduzeće čuva u posebnoj evidenciji i poziva kandidate kada se pojavi potreba za njihovim znanjima i sposobnostima. Agencije za zapošljavanje mogu biti državne i privatne. Državna agencija u Hrvatskoj je Zavod za zapošljavanje, dok se privatne agencije u svijetu nazivaju još i “lovcima na talente”. Obrazovne institucije predstavljaju najčešći izvor pribavljanja talenata i kandidata za menadžerske i profesionalne razine poslova. Ostali izvori pribavljanja kadrova su sindikati, stručna praksa, stručni skupovi, konferencije, strukovne udruge, računalni registri kandidata internet i sl.

14.2. Selekcija kadrova

Pribavljanjem kadrova se stvara lista potencijalnih kadrova čime se dolazi do problema izbora najboljih među njima. Selekcijom kadrova se uz sustav unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika izabiru za neki traženi posao oni kandidati koji najbolje udovoljavaju zahtjevima posla. Takve menadžerske odluke mogu odrediti i buduću radnu uspješnost cijelog poduzeća. Kvalitetnom selekcijom se ostvaruje maksimalna usklađenost zahtjeva posla i individualnih karakteristika kandidata, odnosno suština selekcije je otkriti buduće kadrove koji svojim potencijalima i individualnim osobinama zahtjevima posla potpunosti odgovaraju.

Za selekciju kadrova najvažnije individualne osobine po kojima se kandidati međusobno razlikuju su:

- ✚ sposobnosti,
- ✚ osobine ličnosti kandidata i
- ✚ kompetencije kandidata.

Sposobnosti se definiraju kao psihičke osobine ljudi koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti, a razvijaju se na naslijeđenim potencijalima pod utjecajem okoline i osobnih aktivnosti. Nedostatak sposobnosti ne mogu nadoknaditi ni

znanje niti motivacija, ali obrnuto ipak vrijedi. Ljudske se sposobnosti mogu podijeliti u četiri osnovne skupine:

- ✚ intelektualne sposobnosti,
- ✚ senzorne sposobnosti,
- ✚ psihomotorne sposobnosti te
- ✚ fizičke sposobnosti.

Intelektualne sposobnosti se odnose na potencijal ljudi da procesuiraju verbalne, numeričke i ostale informacije, shvaćaju i rješavaju probleme različite vrste. Primarne intelektualne sposobnosti za obavljanje intelektualnih operacija i zadataka su:

- ✚ perceptivne sposobnosti $\Rightarrow$ brza i točna identifikacija oblika i uočavanje malih razlika u vizualno zahvaćenim strukturama;
- ✚ spacijalne sposobnosti $\Rightarrow$ razumijevanje i predočavanje odnosa u prostoru, prostorna orijentacija;
- ✚ numeričke sposobnosti $\Rightarrow$ sposobnost brzog i lakog obavljanja jednostavnih računskih zadataka;
- ✚ verbalne sposobnosti $\Rightarrow$ sposobnost brzog i lakog razumijevanja govornih simbola
- ✚ rječitost $\Rightarrow$ verbalna fluentnost, sposobnost lake i brze upotrebe riječi i bogatstvo govora;
- ✚ sposobnost rezoniranja $\Rightarrow$ sposobnost rješavanja različitih problemskih situacija pomoću misaonog procesa logičkog i sustavnog mišljenja;
- ✚ inteligencija se može definirati kao sposobnost rezoniranja, brzina mentalnog shvaćanja ili sposobnost logičkog mišljenja $\Rightarrow$ sposobnost rješavanja novih problema.

Senzorne sposobnosti omogućavaju dobivanje informacija o okolini i podešavanje položaja prema toj okolini. Psihomotorne sposobnosti su za neka zanimanja izuzetno važne, jer se odnose na sposobnost neverbalne komunikacije. Fizičke sposobnosti se mogu odnositi na fizičku snagu, ali i izgled jer je u nekim zanimanjima izgled djelatnika od presudne važnosti za uspjeh poslovanja.

Ličnost se definira kao specifična struktura relativno stabilnih i međusobno povezanih osobina koje osiguravaju najčešće trajan i svojstven stil ponašanja, koji karakterizira neku osobu i pri tome osigurava njeno buduće ponašanje u različitim situacijama. Osobine ličnosti predstavljaju predispoziciju da se na različite vrste podražaja i situacija reagira na sličan ili ekvivalentan način i tako utječe na konzistentnost ponašanja. Osobine ličnosti je potrebno prepoznati na temelju ponašanja kandidata, onoga što voli raditi, uspjeha kojeg postiže u svom poslu, na koji način obavlja poslove i postupi prema drugima.

U novije doba prihvaćen je model ličnosti poznat kao “The Big Five” u kojem je ustanovljeno da je samo pet karakteristika ličnosti koje je potrebno analizirati u svakoj situaciji, a to su:

- ✚ ekstraverzija,
- ✚ emocionalna stabilnost,
- ✚ ugodnost,
- ✚ pouzdanost te
- ✚ radoznalost i otvorenost.

Kompetencija kandidata je sposobnost uspješnog obavljanja nekog određenog zadatka ili posla, odnosno sposobnost osobe da demonstrira da može obaviti određene zadatke odnosno aktivnosti prema zahtijevanim standardima. Kompetencija je funkcija sposobnosti, znanja, vještina i motivacije pojedinca, te selekcija kandidata zahtjeva poznavanje teorijskog i praktičnog definiranja individualnih razlika među pojedincima.

Kad su utvrđeni zahtjevi posla, potrebne osobine i kvalitete kandidata, kriteriji radne uspješnosti, pouzdani i valjani mjerni instrumenti kojima će se provjeravati imaju li kandidati i u kojem stupnju zahtijevane osobine, nužno je organizirati **postupak selekcije**. Postupak selekcije označava primjenu utvrđenih instrumenata i drugih postupaka i izvora informacija da bi se utvrdilo koji od prijavljenih kandidata najbolje odgovaraju zahtjevima posla i jamče da će ga najbolje obavljati.

Tijekom inicijalne selekcije se na temelju provjere općih podataka o kandidatima, preliminarne intervju i utvrđivanja udovoljavaju li postojećim zahtjevima, određeni broj njih odbacuje, a to se naziva selekcijski lijevak. Strogost selekcije predstavlja omjer između slobodnih radnih mjesta i broja prijavljenih kandidata, odnosno što je više kandidata za manji broj radnih mjesta to je i vjerojatnost potencijalnog dobitka za poduzeće odabirom najboljeg kandidata veća. Kakav će biti konkretan postupak selekcije ovisi o veličini poduzeća, vrsti posla, broju kandidata, broju slobodnih radnih mjesta, stručnosti ljudi zaduženih za selekciju i sl.

Metode i tehnike selekcije kadrova dijele se u dvije velike skupine:

- ✚ konvencionalne ili standardne metode selekcije i
- ✚ nekonvencionalne ili alternativne metode selekcije.

Konvencionalne metode selekcije se dijele dalje na sljedeći način:

- ✚ *standardni izvori i tehnike prikupljanja informacija o kandidatima* ⇒ prijava na natječaj, životopis i preporuke;
- ✚ *psihologijski testovi* ⇒ testovi sposobnosti (testovi inteligencije, testovi specifičnih sposobnosti, testovi kreativnosti, testovi mehaničkih sposobnosti, testovi senzornih i psihomotornih sposobnosti), testovi ličnosti (objektivni i projekтивni testovi), testovi interesa, testovi znanja i vještina;
- ✚ *intervju*;
- ✚ *metode i tehnike vezane uz posao* ⇒ testovi uzoraka posla, testovi sposobnosti stjecanja vještina, te probni rok.

Nekonvencionalne metode selekcije su poligrafsko ispitivanje i “testovi poštenja”, testiranje na uporabu droge, grafologija, te astrologija.

14.3. Selekcija menadžera

Sustavni pristup selekciji menadžera je sustav funkcije kadrovskog popunjavanja gdje se određena radna mjesta menadžerske razine popunjavaju “novim menadžerima” pri čemu viša razina preuzima funkciju menadžerskog popunjavanja nad nižom razinom. Sustav menadžerske selekcije temelji se na planovima poduzeća, a treba ga sagledavati iz vanjskog i unutarnjeg okruženja.

Iz traženih osobina budućih menadžera i potencijalnih kandidata, izrađuje se analiza sadašnjih menadžera i analiza budućih potreba za menadžerima koji se pretvaraju u planove menadžera, a temeljeni su na planovima poduzeća. Nakon takve analize, definiraju se stvarni izvori potencijalnih kandidata čime počinje proces selekcije, a potom slijedi popunjavanje radnog mjesta (proces ocjenjivanja, strategije karijere, vježbanja, usavršavanja i razvoja menadžera).

Za uspješno selekcioniranje menadžera potrebno je ispuniti tri osnovne pretpostavke:

- ✚ određenje menadžerskog posla s jasnim zadacima koje mora izvršiti;
- ✚ određenje individualnih osobina menadžera što podrazumijeva tražena znanja, vještine, kompetencije, kompenzacije i sl.;
- ✚ određenje metoda selekcije menadžera kojima se ona provodi između više kandidata.

Postoji više pogleda i sustava određenja menadžerskog posla, ali dva su osnovna koncepta određenja menadžerskog posla, a to su klasični funkcijski i bihevioralni pristup, gdje se naglašavaju uloge menadžera i njihovi oblici ponašanja u funkciji uspješnog obavljanja zadatka.

Potrebne individualne osobine menadžera se definiraju kao tražene osobine gdje se želi utvrditi karakter i sadržaj menadžerskog posla za koji treba odrediti osobine onog menadžera koji ima potencijal izvršiti zadani posao. U selekciji menadžera imaju presudan utjecaj temeljne osobine koje mora imati menadžer, a to su:

- ✚ vještina, sposobnost i znanja menadžera,
- ✚ osobine ličnosti menadžera,
- ✚ kompetencije menadžera i
- ✚ motivacija menadžera.

Vještina i znanje menadžera podrazumijeva vještinu pretvaranja znanja i sposobnosti u određene oblike ponašanja i akcija. Za obavljanje menadžerskog posla nužne su četiri temeljne skupine sposobnosti:

- ✚ sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći,
- ✚ sposobnost razumijevanja da ljudska bića, u različitom vremenu i u različitim situacijama, imaju različite motive,
- ✚ sposobnost da inspiriraju te
- ✚ sposobnost da djeluju na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije.

Osnovne vještine i znanja nužne menadžerima za obavljanje njihovog posla mogu se svrstati u tehničke, interpersonalne, strategijske ili konceptualne, dijagnostičke i analitičke, komunikacijske i političke.

Osobine ličnosti menadžera su trajne osobine ljudi koje objašnjavaju ponašanje i omogućavaju njegovo predviđanje. Prema novijim istraživanjima, svaki uspješan menadžer mora imati sljedeće osobine:

- ✚ samopouzdanje, potpuno povjerenje u svoju prosudbu i sposobnost;
- ✚ vizija, odnosno idealizirani cilj kojeg predlaže za poduzeće;
- ✚ snažno uvjerenje u viziju jer mora preuzeti visoki osobni rizik, izvrgnuti se velikim troškovima i žrtvovati se za ostvarenje svoje vizije;

- ✚ nekonvencionalno ponašanje, izvan normalnih okvira, ali koje izaziva poštovanje i divljenje radnika;
- ✚ spreman je izazvati i radikalne promjene u organizaciji.

Istraživanja pokazuju da su sljedbenici karizmatičnih vođa samouvjereniji, svjesni su potpunijeg značenja njihovog rada, rade dulje radno vrijeme, smatraju svoje vođe dinamičnijim i postižu veće radne rezultate, veću proizvodnost i zadovoljniji su od sljedbenika učinkovitih ali nekarizmatičnih vođa.

Kompetencija menadžera pokazuje kombinaciju različitih složenih aktivnosti sa specifičnim individualnim sposobnostima i crtama ličnosti. Struktura menadžerskih osnovnih "nadkompetencija" se sastoji od četiri glavne kategorije kompetencija:

- ✚ intelektualne kompetencije,
- ✚ interpersonalne kompetencije,
- ✚ adaptivnost i
- ✚ orijentacija na rezultat.

Uz njih idu i stručne kompetencije potrebne za uspješno obavljanje menadžerskih poslova. Potrebno je potpuno razumjeti potrebu utvrđivanja razlika u menadžerskim kompetencijama kandidata u svrhu selekcije menadžera.

Motivacija menadžera je zajednički pojam za sve unutarnje čimbenike koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje. Motivacija i menadžment su dva nerazdvojna pojma, pri čemu pristup motivaciji, način motiviranja te tip motivacijskog sustava određuje sam menadžment i njegov interes u postizanju organizacijskih ciljeva. Motivacija se ne može mjeriti, već se o njoj zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu.

Od standardnih metoda, koje se odnose na sve kandidate, u selekciji menadžera se koriste biografija, intervju, upitnici ličnosti, testovi, te preporuke. One se nadopunjuju i specifičnim metodama razvijenim upravo za selekciju menadžera, kao što su npr. situacijski testovi i centri procjene individualnih potencijala.

Situacijski testovi predstavljaju selekcijsku tehniku koja se temelji na simulaciji radnih situacija i problema koji se u njima javljaju. Cilj je procijeniti sposobnost kandidata da nešto napravi, a ne da nešto zna. Razlikuju se individualni i grupni testovi.

Centar procjene nije mjesto nego tehnika identifikacije, izbora i promaknuća menadžera. Centri procjene su ranije korišteni za izbor i promaknuće menadžera na nižim razinama upravljanja, ali danas se koriste i za menadžere srednje razine. Centar je naziv za kompleksnu tehniku i intenzivni proces upotrebe različitih aktivnosti i metoda u uvjetima u kojima kandidat i ocjenjivači mogu raditi bez ometanja dva ili tri dana, pri čemu mjesto nije važno. Tipičan centar procjene očekuje od menadžera da:

- ✚ se podvrgnu različitim psihološkim testovima,
- ✚ sudjeluju u vježbama upravljanja u malim skupinama,
- ✚ sudjeluju u vježbama "u košari" gdje se od njih traži da upravljaju različitim situacijama s kojima se mogu susresti u praksi,

- ✚ sudjeluju u skupnoj raspravi o nekom problemu, ali bez voditelja rasprave,
- ✚ daju kratku usmenu prezentaciju na određenu temu uz preporuku poželjnog tijeka djelovanja,
- ✚ pripreme pisano izvješće, kao vježbu i sl.

Pri tome menadžere promatraju njihovi procjenitelji te ih s vremena na vrijeme i intervjuiraju, a na kraju takvog ciklusa podnose svoje pismena izvješća o svakom kandidatu, kao informaciju odgovarajućim nadređenim menadžerima. Najčešće kandidati dobiju povratnu informaciju o njihovim rezultatima, međutim takve informacije se mogu tretirati i kao povjerljive.

Sustav pribavljanja i selekcije kadrova je složena menadžerska aktivnost planiranja kadrova kojom se ostvaruju menadžerske funkcije općeg sustava planiranja. Potrebni kadrovi su složeni proces koji je sadržan u individualnim razlikama među ljudima, a za selekciju kadrova najvažnije razlike su sposobnosti, osobine ličnosti i moguće kompetencije kandidata za izvršenje nekog zadatka. Menadžer se u procesu selekcije koristi raznim metodama i tehnikama koje se primjenjuju i za odabir mogućih potencijalnih menadžera.

15. OBRAZOVANJE I RAZVOJ KADROVA

Jednom naučeno znanje ili stečena vještina nisu dovoljne za cijeli radni vijek pojedinca, već predstavljaju samo temelj za nastavak obrazovanja. Za određena specifična znanja i vještine se posebno traži stalni sustav obuke, a to su ona zanimanja koja prate izuzetno dinamične tehnološke promjene. Stalno obrazovanje i sustav stalnog usavršavanja predstavljaju najjeftiniji način ostvarivanja konkurentske prednosti, jer svako ulaganje u razvoj znanja i vještina, kao temeljnog kapitala i poluge razvoja, postaje najisplativiji način ulaganja u kvalitetu proizvoda i usluga.¹⁶ Ovdje je važno napomenuti da su troškovi izobrazbe kadrova jako velike investicije te je nužno voditi računa o njezinoj djelotvornosti i uspješnosti.

Najkvalitetniji menadžeri gledaju u budućnost i pripremaju sebe i svoje djelatnike za nju tako da razvijaju i uvježbavaju zaposlenike na način da budu sposobni nositi se s novim zahtjevima, problemima i izazovima te da mogu razviti sve svoje snage.

15.1. Obrazovanje kadrova

Jednom naučeno znanje ili vještina čine samo osnovu za nastavak obrazovanja, a posebno se traži stalni sustav obuke za određena specifična znanja i vještine. Stalno obrazovanje i sustav stalnog usavršavanja predstavlja najisplativiji način postizanja konkurentske prednosti. Potrebno je razlikovati pojmove obrazovanja i obuke, pri čemu obrazovanje predstavlja najširi pojam ukupnih spoznaja, znanja i vještina, te sposobnosti osobe, a može se smatrati procesom najšireg stjecanja znanja i vještina kojima se stvara temelj za daljnji razvoj znanja i vještina. Obuka se može definirati kao priprema kadrova za kvalitetnije izvršavanje zadataka ili za neke buduće specifične vještine koje će se od tog kadra tražiti, pri čemu je obuka orijentirana na posao, a manje na osobu. To je sustav organiziranog programa uvježbavanja tjelesne ili intelektualne aktivnosti, a može biti i uvježbanje psihičkih osobina.

Potreba za obukom je posljedica niza promjena koje se svakodnevno događaju u poduzeću, a koje se mogu sagledati kroz:

- ✚ promjene u proizvodnoj orijentaciji poduzeća,
- ✚ promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća,
- ✚ promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala,
- ✚ promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija,
- ✚ promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima,
- ✚ promjene u organizaciji i upravljanju te
- ✚ promjene u ljudskim resursima.

Opći ciljevi obrazovanja su radna uspješnost, aktualiziranje znanja iz novih tehnologija, izbjegavanje zastarijevanja znanja i usporavanja praćenja novih tehnologija iz određene struke, te usmjeravanje budućih zaposlenika ili budućih kadrova.

Posebni ciljevi obrazovanja su usmjereni specifičnim zadacima pojedinih stručnjaka koji moraju biti obrazovani za izvršenje takvih zadataka, a predstavljaju točno određeni segment ponašanja ili buduće uspješnosti koja će se ostvariti obukom za neki posebni zadatak.

¹⁶ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 553.

Opći i posebni ciljevi imaju zajedničke interese, a to su razvijanje radnih navika i metoda rada koje daju optimalne rezultate, motivacija i interes za daljnjim učenjem i usavršavanjem kao i razvijanje pozitivnog stava svih kadrova prema radu. Važno je napomenuti da ciljevi obrazovanja za organizaciju moraju biti u skladu s osobnim ciljevima zaposlenika.

Proces obuke kadrova proizlazi iz planova, misije i ciljeva poduzeća iz kojih se izrađuju planovi obuke kadrova. Postoje tri vrste obuke, a to su:

- ✚ **instrukcije za posao** koje predstavljaju detaljne instrukcije što i kako činiti prilikom obavljanja posla, traju nekoliko dana od samog početka obavljanja posla dok se ne nauče svi detalji potrebni za uspješno obavljanje posla;
- ✚ **obnavljanje znanja** koje se provodi kada se kadrove treba naučiti novim standardima, novim metodama koje nastaju za vrijeme poslovanja ili kada sami kadrovi traže obnovu svoga znanja;
- ✚ **usmjerenje** odnosno početničko upoznavanje s poslom i poduzećem kada se upoznaju mogućnosti, način ponašanja, poslovna politika poduzeća, a započinje prvim radnim danom zaposlenika.

Osnovne pretpostavke procesa obuke kadrova su definiranje politike obuke i razvoja kadrova te postojanje odgovarajuće organizacije za realizaciju te politike. Proces obuke se sastoji od četiri temeljne faze:

1. identifikacija potreba za obukom,
2. planiranje potrebne obuke,
3. izvođenje obuke i
4. ocjena izvršene obuke.

Za zaposlenike je bitno da povećanjem znanja i vještina povećavaju svoju zapošljivost, što utječe na razvoj njihove karijere. Za poduzeće je bitno da se povećanjem razine obrazovanja svojih zaposlenika povećava njihova konkurentnost kao rezultat povećane učinkovitosti zaposlenika s višim stupnjem znanja i vještina.

Često se u velikim poduzećima javlja potreba za posebnom funkcijskom jedinicom, odnosno odjelom za obrazovanje. Politika obuke i razvoja kadrova je sastavni dio ukupne politike poduzeća, a temelji se na permanentnoj obuci zaposlenika, a posebno menadžmenta. Kako bi se poboljšali individualni i grupni učinci zaposlenici moraju znati odgovore na pitanja:

- ✚ što se od njih traži,
- ✚ kakav im je menadžment,
- ✚ kakav je njihov položaj u poduzeću,
- ✚ što predstavlja dobro obavljen posao,
- ✚ koji posao izuzetno dobro obavljaju,
- ✚ u čemu ne zadovoljavaju,
- ✚ postoje li nagrade za dobro i izuzetno dobro obavljene poslove,
- ✚ da to što rade ima vrijednosti,
- ✚ da se poslodavac iskreno interesira i brine za njih te
- ✚ da poslodavac vodi računa o njihovom uspjehu i napredovanju.

Organizacija za izvođenje obuke obuhvaća sve aktivnosti, sredstva, izvođače, sudionike, metode, mjesto i vrijeme izvođenja obuke u namjeri da se uspostave usklađeni odnosi između

njih tijekom izvođenja obuke. Obuka se može izvoditi isključivo u poduzeću ili izvan njega, a može biti povjerena drugima ili ju može izvoditi samo poduzeće, ali najčešće se radi o kombinaciji jednog i drugog.

Identifikacija potreba za obukom se sastoji u utvrđivanju razlike između razine potrebnih i razine stvarnih znanja i vještina. Analiza potreba za obukom se sastoji u utvrđivanju razlika između zahtjeva koje postavlja posao i zahtjeva kojima udovoljava izvršitelj dotičnog posla, a obuhvaća tri različite razine na kojima treba sakupiti podatke:

1. razina poduzeća (struktura poduzeća, tržišta, proizvodi ili usluge, potrebe za radnom snagom,...);
2. razina posla (opis poslova, specifikacije poslova, znanja, vještine, sposobnosti - KSA analiza);
3. individualna razina (bilješke o procjeni učinaka, o osobnoj obuci, rezultati testova, pregledi rezultata stavova i sl.).

Za prezentaciju rezultata na razini poduzeća koristi se organizacijska analiza, na razini posla se koristi analiza zadatka, a za individualnu razinu analiza osobe.

Planiranje potrebne obuke proizlazi iz prethodno izvršenih analiza na temelju kojih menadžment utvrđuje ciljeve koji se žele postići, sadržaji i programi obuke te metode i tehnike kojima će se obuka izvoditi. Plan obuke određuje prioritete, ključna područja obuke, broj i strukturu kandidata, metode obuke, preliminarni raspored sati, te procjenu troškova obuke. Programi obuke imaju karakter izvedbenog projekta.

Izvođenje obuke je proces kojim se ostvaruje program obuke na unaprijed određen način, odnosno direktnom komunikacijom instruktor – polaznici, ili indirektno korištenjem TV-a, kompjutera, udžbenika i drugih pomagala.

Ocjena ili evaluacija obuke se odnosi na postavljanje odgovarajućih standarda obuke koji mogu biti u obliku politika, ciljeva, vanjskih standarda i sl.

Tablica 9. Obuka i ocjena obuke

REZULTATI OBUKE	STRATEGIJE EVALUACIJE
Obuka	Usmjerena na obuku
Reakcije	Usmjerena na reakcije
Učenje	Usmjerena na učenje
Promjene na poslu	Usmjerena na organizacijski ustroj
Utjecaj na organizacijski ustroj	Cost – benefit

Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 561.

Strategija evaluacije usmjerena na obuku ocjenjuje inpute procesa obuke. Strategija evaluacije usmjerena na reakcije ocjenjuje reakcije polaznika nakon završene obuke. Strategija evaluacije usmjerena na učenje nastoji testiranjem polaznika tijekom obuke izmjeriti stupanj naučenog. Strategija evaluacije usmjerena na organizacijski ustroj utvrđuje efekte obrazovanja povezane s razvojem organizacije. Strategija evaluacije usmjerena na cost-benefit utvrđuje i neekonomske koristi od utjecaja na organizacijske ciljeve.

Metoda obuke kadrova je ključan element procesa obuke, a koju će se metodu upotrijebiti bitno određuje program obuke odnosno vrsta posla za kojeg se vrši obuka. Razlikuju se metode obuke nemenadžera i metode obuke menadžera. Metode obuke nemenadžera se mogu podijeliti u metode obuke nemenadžera na poslu i metode obuke nemenadžera izvan posla.

Metode obuke nemenadžera na poslu se izvode na način da menadžer najniže razine preuzima funkciju instruktora, odnosno osobe koja će uz rad svakodnevno i trajno vršiti obuku kadrova kako bi stekli određena znanja i vještine. To su vještine jednostavnih procesa, a stječu se na temelju iskustva i ponavljanja određenih operacija. Planove i metode izrađuju menadžeri srednjih i viših razina.

Metode obuke nemenadžera izvan posla se primjenjuju za poslove i zadatke djelatnika koji se ne planiraju za menadžerska radna mjesta, a izvode ih menadžeri najnižih razina. Nemenadžer koji se obrazuje mora izdvojiti vrijeme i poseban prostor gdje se vrši obuka, a često se koriste instruktori koji nisu neposredni menadžeri. U metode obuke izvan posla se ubrajaju predavanja, audiovizualne tehnike, programirano učenje, učenje pomoću računala, konferencije, obučavanje u simuliranim radnim uvjetima i sl.

Metode obuke menadžera su metode više razine jer objedinjuju znanja i vještine iz svih pet menadžerskih funkcija, a dijele se na metode obuke menadžera iskustvom na poslu i metode obuke menadžera iskustvom izvan poduzeća.

Metode obuke menadžera iskustvom na poslu se temelje na stjecanju iskustva menadžera u obavljanju menadžerskih poslova te na aktualnoj praksi i iskustvu pri čemu menadžer ima mogućnost djelovanja pod pritiskom stvarnosti učeći se na greškama. U tu svrhu se koriste:

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

Metode obuke menadžera iskustvom izvan posla se koriste kao metode stjecanja iskustva igranjem uloga, rješavanjem menadžerskih problema, simulacijom, treningom i sl. Mogu se provoditi individualno ili grupno, specijalnim programima ili seminarima. U takve metode se ubrajaju:

- + metoda studija slučaja,
- + metoda "obuke u košari",
- + metoda grupne diskusije bez voditelja,
- + metoda menadžerskih igara,
- + metoda igranja uloga,
- + metoda laboratorijske obuke te
- + metoda modeliranja ponašanja.

15.2. Razvoj karijere

Obuka je orijentirana na posao, dok je karijera orijentirana na pojedinca i njegove potencijale. Karijera je međusobno povezan, sukcesivan slijed poslova, položaja i radnih iskustava osobe tijekom radnog života, koji prati promjene u preferencijama, stavovima, iskustvu i ponašanju pojedinca.¹⁷ Interes za razvoj karijere zaposlenika ima i njegovo poduzeće jer tako dobiva kvalitetnije kadrove. Razvoj kadrova je složeni proces stjecanja novih znanja, vještina i sposobnosti koji omogućuju perspektivnom pojedincu da nakon jednostavnijih poslova preuzme složenije poslove. Proces preuzimanja složenijih poslova se definira kao razvoj kadrova.¹⁸

Proces razvoja kadrova se sastoji od pet etapa:

1. utvrđivanje potreba,
2. stvaranje klime za razvoj kadrova (bonitet opće klime, kadrovska politika, stav menadžmenta),
3. utvrđivanje učinaka posla (putanja karijere),
4. utvrđivanje individualnih učinaka (vježbenice planiranja karijere, seminara planiranja karijere, savjetovanja o karijeri),
5. plan napredovanja (utvrđuju se poslovi za koje se predviđa napredovanje, načini napredovanja i rokovi).

Razvoj karijere je proces niza međusobno povezanih i usklađenih parcijalnih individualnih i organizacijskih aktivnosti u kojem se pojedinac i organizacija javljaju kao partneri u unapređenju i razvoju individualne karijere.¹⁹ Razvoj karijere pojedinca dijeli se u pet faza:

1. istraživanje,
2. utemeljenje,
3. sredina karijere,
4. kasna karijera,
5. povlačenje.

Istraživanje počinje prije ulaska u svijet rada, tijekom osnovne i srednje škole kada je pojedinac pod utjecajem rodbine, prijatelja, medija i sl. Utemeljenje započinje traženjem posla, odnosno dobivanjem prvog posla, učenjem kako se radi, prvim uspjesima i neuspjesima pa je u ovoj fazi fluktuacija zaposlenika najveća. Sredina karijere je faza u kojoj se većina ljudi preispituje i provodi valorizaciju dosadašnjeg uspjeha (kriza karijere). U kasnoj karijeri kulminiraju znanje, iskustvo i mudrost pojedinca stečeni dugogodišnjim radom (uloge savjetnika). Povlačenje je teško za svakoga, a posebno za one koji su imali uspješnu karijeru, jer dolazi do smanjenja aktivnosti, prenošenja ovlasti na planirane zamjene i priprema za povlačenje.

Upravljanje karijerom je proces kojim poduzeće izabire, ocjenjuje, razmješta i razvija zaposlene da bi osigurala izbor kvalificiranih ljudi koji će zadovoljiti buduće potrebe.²⁰

¹⁷ F. Bahtijarević Šiber: "Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 831.

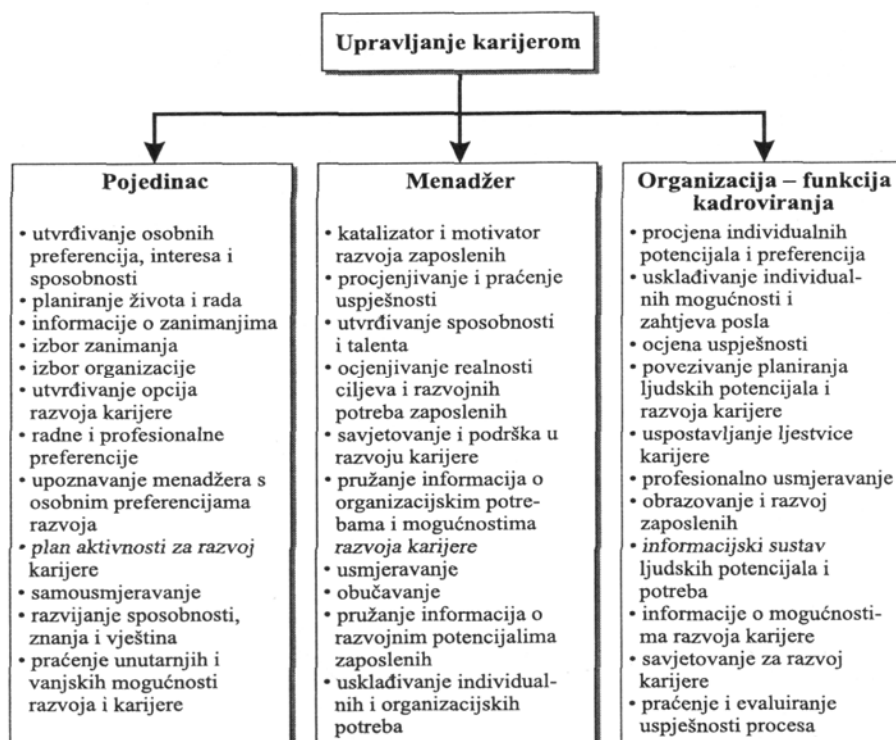
¹⁸ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 566.

¹⁹ F. Bahtijarević Šiber: "Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 832.

²⁰ F. Bahtijarević Šiber: "Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 832.

Uspješno upravljanje karijerom ovisi o visokoj koordinaciji i suradnji menadžera, zaposlenih i kadrovske službe.

Slika 62. Aktivnosti čimbenika u sustavu upravljanja karijerom



Izvor: F. Bahtijarević Šiber: "Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 834.

Planiranje osobne karijere je proces kojim pojedinac identificira i primjenjuje korake i aktivnosti za postizanje ciljeva karijere, odnosno to je proces izbora zanimanja, organizacije i smjera koji će slijediti nečija karijera. Organizacijsko planiranje karijere je proces kojim menadžment planira ciljeve karijere za zaposlene. Kod upravljanja karijerom je veći naglasak na organizacijskim aktivnostima, dok je kod planiranja karijere naglasak na pojedincu.

Svaki pojedinac mora aktivno i odgovorno promišljati i planirati vlastitu karijeru. Planiranje razvoja karijere kao proces se može podijeliti u sedam faza:

1. osobna procjena i procjena tržišta rada,
2. postavljanje ciljeva,
3. utvrđivanje potrebnog znanja i iskustva,
4. identificiranje raspoloživih mogućnosti zaposlenja,
5. razvoj rezimea i popratnog pisma,
6. procjena ponude posla,
7. rast/promjena karijere.

Osobna procjena je način dobivanja slike odnosno svijesti o sebi, svojim snagama i slabostima, a provodi se samoocjenjivanjem. Pritom je potrebno procijeniti potražnju za dotičnom karijerom jer je važno koji se poslovi traže danas, a koji će se tražiti u budućnosti. Zatim se postavljaju dugoročni i kratkoročni ciljevi koji se žele postići u razvoju karijere, ali važno je reći da se s vremenom mijenjaju ciljevi karijere jer ljudi mijenjaju svoje interese pa

tako i težnje. Kod utvrđivanja potrebnog znanja i iskustva potrebno je razmotriti i formalno učenje i praktično iskustvo. Svaki pojedinac bi trebao stjecati iskustva bez obzira na složenost nekog posla, jer svaki posao predstavlja doprinos osobnom rastu i razvoju, a time i povećanju mogućnosti zapošljavanja. Različiti su izvori dobivanja informacija o mogućim zaposlenjima, a potrebno je uključiti svaki mogući izvor. Efektivan rezime i popratno pismo su temelj svakog dobrog intervjua. Rezime mora bit koncizan, jasan i izravan, te sadržavati osobne podatke, ciljeve karijere, obrazovanje, dosadašnje iskustvo i reference. Razlikuju se tri vrste rezime-a:

-  kronološki,
-  funkcijski i
-  kreativni.

Popratno pismo izražava interes pojedinca za specifično radno mjesto u poduzeću te inicira potrebu za intervjuom. Slijedi vrednovanje ponude poduzeća, ukoliko poduzeće ponudi posao, a to se odnosi na visinu plaće i druge kompenzacije, mjesto rada, veličinu poduzeća, tip ljudi s kojima treba raditi i mogućnosti brzog napredovanja. Često se pojedinci odluču na promjenu poslovnog područja bilo zbog nezadovoljstva prethodnim bilo zbog izazova, čime se održava motivacija za ostvarenjem ciljeva.

Na razvoj karijere pojedinca utječe cijeli niz čimbenika, a najvažniji se koji mogu grupirati u osobne čimbenike, ekonomske, socijalne i političke trendove, tržište radne snage i financijske kompenzacije za posao.

16. MENADŽERSKI SUSTAV OCJENJIVANJA RADNE USPJEŠNOSTI KADROVA

Menadžer ocjenjuje radnu uspješnost svih sudionika u radnom procesu koji su njemu odgovorni, posredno ili neposredno, a ocjena je temelj kompenzacije koju će dobiti radnik ili menadžer za izvršeni zadatak. Radni zadatak mora biti praćen i ocijenjen kako bi se odredila radna uspješnost kao pretpostavka cijelog sustava kadroviranja.

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti je važan dio praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti, a podrazumijeva donošenje sudova o nečijem radu i njegovoj kvaliteti. Takve procjene se mogu donositi na dva načina:

- ✚ sintetičkim načinom procjenjivanja na temelju jedne ocjene tj. na temelju općeg dojma, a obično se izražava ocjenama zadovoljio ili nije zadovoljio, dobar ili loš, ostaje na poslu i dobiva otkaz, izvršio zadatak ili nije izvršio zadatak;
- ✚ analitičkim načinom procjenjivanja na temelju raščlambe na određene dijelove koji se procjenjuju pojedinačno (točnost, brzina, reklamacije, poštivanje, radno vrijeme, odanost, poštenje, štedljivost itd.) te se statističkim metodama dobije opća vrijednost radne uspješnosti.

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti je kontinuiran proces dok je postupak analize i vrednovanja periodičan (svaki dan se prati dolazak na posao, odlazak s posla, dnevni odmor, izvršeni zadaci, te se krajem dana, tjedna ili mjeseca daje ocjena). Proces praćenja je proces prikupljanja informacija kako bi se dala ocjena o radnim učincima, a ocjena izvršenih radnih učinaka je temelj za unaprjeđenje rada pojedinca i grupe. Proces procjenjivanja radne uspješnosti se sastoji od tri koraka:

1. određivanje posla i kriterija uspješnosti,
2. ocjenjivanje uspješnosti,
3. pružanje povratne informacije – razgovor o uspješnosti.

Sadržaj procjenjivanja i ocjenjivanja radne uspješnosti ovisi o metodama koje će se upotrijebiti za njezino izvršenje, a najčešće se ocjenjuju kvaliteta rada, obujam izvršenog posla, kooperativnost s ostalim sudionicima u poslu, samostalnost u radu, poznavanje procesa i tehnologije rada, intuitivnost, inicijativnost, fizička kondicija, osobine ličnosti, prilagodljivost na promjene, sklonost učenju, sklonost vođenju ljudi, želja za napredovanjem, osobni stav prema poslu i pretpostavljenom, životna dob, godine provedene u poduzeću, ukupni radni staž, spremnost u prihvaćanju odgovornosti, osobni stav prema marljivosti, samopouzdanje, ambicioznost, vedrina, optimizam i sl. Nemaju svi navedeni elementi jednaki intenzitet i vrijednost, ali svi zajedno predstavljaju temelj za ocjenu radne uspješnosti.

16.1. Metode ocjenjivanja radne uspješnosti

Metode ocjenjivanja radne uspješnosti se mogu podijeliti u tri skupine:

-  metode uspoređivanja,
-  ljestvice procjene i
-  check-liste.

Metode uspoređivanja procjenjuju radnu uspješnost pojedinca uspoređujući je s uspješnošću drugih zaposlenika, a najčešće ocjenjuju ukupnu radnu uspješnost. Ove se metode opet mogu grupirati u metode rangiranja, uspoređivanje u parovima i prisilne distribucije.

Metoda rangiranja je najjednostavnija i najstarija metoda za ocjenu ukupne radne uspješnosti, ali koristi se kod malog broja ljudi (10 do 20). Moguće je provoditi obično rangiranje kada menadžer članove svoje grupe ili odjela rangira prema njihovoj ranoj uspješnosti od najvišeg do najnižeg ranga. Ovaj postupak je relativno jednostavan kod ocjenjivanja najboljeg i najlošijeg zaposlenika, ali teže je ocijeniti suradnike koji su negdje u srednjem dijelu ranga.

Metoda uspoređivanja u parovima se temelji na usporedbi suradnika sa svakim drugim u grupi prema ukupnoj radnoj uspješnosti, te se u svakom paru odlučuje tko je bolji pa tako npr. za 20 suradnika je potrebno izvršiti 190 uspoređivanja. Ova metoda je stoga pogodna samo za mali broj zaposlenika.

Metoda prisilne distribucije je metoda grupnog rangiranja koja se koristi kada je jedan procjenitelj koji treba procijeniti veliki broj sudionika, kada je dovoljno grupo razlikovanje i kada se pretpostavlja da distribucija radne uspješnosti suradnika odgovara normalnoj distribuciji. Procjenjivanje se vrši u najčešće pet kategorija radne uspješnosti s tim da svaka kategorija ima unaprijed određeni postotak onih koji se u nju mogu svrstati. Ti se postoci utvrđuju na temelju normalne distribucije, pri čemu je najveći broj onih prosječne uspješnosti, a granice se postavljaju na temelju iskustva ili organizacijske politike.

Prednost metoda uspoređivanja u odnosu na druge metode je u tome da prisiljavajući procjenitelje na usporedbu suradnika koje ocjenjuju, otklanjaju standardne greške procjenjivača (blagost, strogost i centralna tendencija), a nedostatak je što ne omogućuje utvrđivanje veličine razlike u uspješnosti među pojedincima, niti uspoređivanje između grupa.

Ljestvice procjene su najpopularnija metoda ocjenjivanja radne uspješnosti, a spada u kategoriju metoda koje ocjenu individualne uspješnosti temelje na usporedbi s nekim prethodno uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijem radne uspješnosti. Obično se ocjenjuje više različitih dimenzija radne uspješnosti što omogućuje utvrđivanje onih u kojima je pojedinac bolji i onih u kojima je slabiji. Razlikuju se:

-  grafičke ljestvice,
-  deskriptivne odnosno opisne ljestvice i
-  ljestvice temeljene na ponašanju.

Najjednostavniji primjer grafičke ljestvice je školsko ocjenjivanje. Ljestvice mogu biti kontinuirane i diskontinuirane, imati više stupnjeva, upotrebljavati brojeve, verbalne oznake ili pridjeve (loš, prosječan, iznadprosječan, izvrstan). Najčešće se upotrebljavaju ljestvice koje mogu imati ocjene kao što su nezadovoljavajuće, treba poboljšati, zadovoljavajuće, iznad

prosječno, iznimno. Na ovaj način se mogu ocjenjivati osobine kao što su suradnja, kvaliteta rada, količina rada, znanje, inicijativa, kreativnost, prilagodljivost, pouzdanost i sl. Ova metoda je podložna subjektivnim pogreškama procjenitelja, a često se daju visoke ocjene kako bi se izbjegli konflikti.

Opisne ljestvice su mnogo objektivnije jer daju kraće ili detaljnije opise svake dimenzije uspješnosti i stupnjeva ljestvice za njezino ocjenjivanje. U ljestvicama se detaljno opisuje poželjno i nepoželjno ponašanje što olakšava procjenitelju prepoznavanje ponašanja onog kojeg ocjenjuje. Koristeći opisne ljestvice procjene mnoge organizacije ocjenjuju profesionalnu kompetentnost (stupanj posjedovanja stručnog znanja), poslovnu kompetentnost (opće poznavanje vrijednosti i poslovanja organizacije, poslovnu orijentaciju i dr.) i interpersonalnu kompetentnost (sposobnost uspješnog komuniciranja, vještine pregovaranja i kulturna osjetljivost). Prednost opisnih ljestvica je u jednostavnosti primjene, a najvažniji nedostatak je mogućnost djelovanja subjektivnih pogrešaka procjenitelja što se može korigirati što detaljnijim opisima različitih oblika ponašanja karakterističnih za visoku ili nisku radnu uspješnost.

Ljestvice temeljene na ponašanju nude konkretne primjere ili detaljnije opise ponašanja. Upotrebljavaju se dva tipa takvih ljestvica i to ljestvica opažanja ponašanja i ljestvice primjera ponašanja. Ljestvica opažanja ponašanja ocjenjuje se na temelju frekvencije očitovanja opaženog ponašanja, dok ocjenu na dimenziji označava suma ili prosjek svih ocjena. Ljestvice primjera ponašanja daju opise stvarnog ili očekivanog radnog ponašanja i pomažu procjeniteljima da na ljestvici bolje procijene stvarna ponašanja.

Check-liste su liste označavanja nastale kao rezultat stalnih nastojanja da se prevladaju nedostaci metoda ocjene, a sastoje se od niza konkretnih tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na određenom poslu, a zadatak procjenitelja je da označi one koje najbolje odgovaraju ili uopće ne odgovaraju radnom ponašanju ocjenjivane osobe. Razlikuju se dvije varijante te tehnike:

-  liste slobodnog izbora i
-  liste prisilnog izbora.

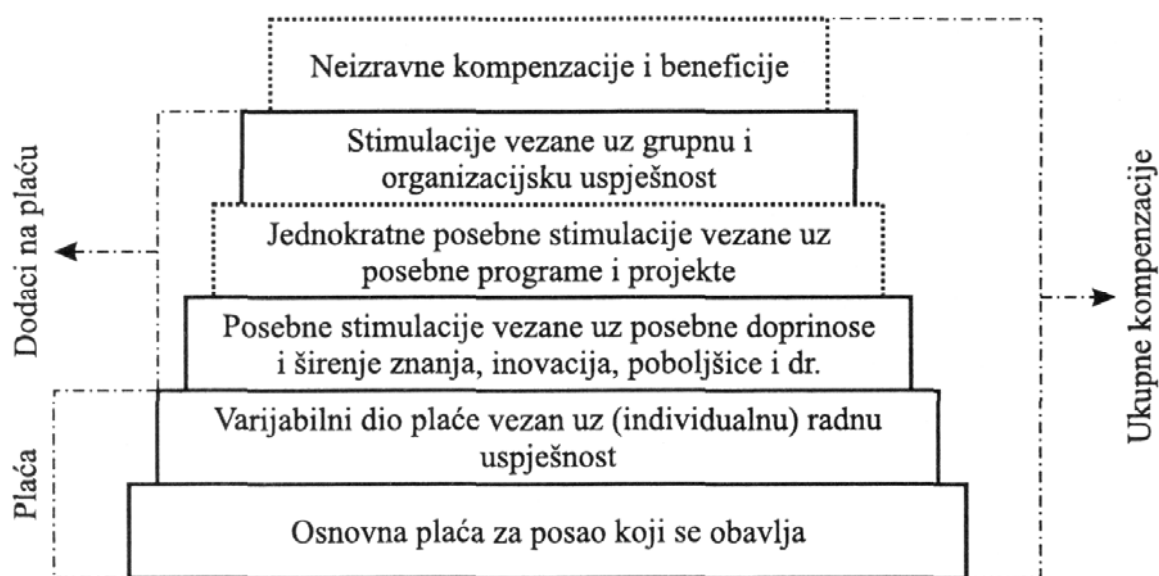
Listu slobodnog izbora čini niz tvrdnji koje opisuju radno ponašanje važno za uspješno ili neuspješno obavljanje određenog posla, a zadatak je procjenitelja da slobodno izabere, odnosno označi sve one koje najbolje odgovaraju radnom ponašanju osobe koju procjenjuje. Tvrdnje opisuju pozitivno i negativno ponašanje, a mogu biti ponderirane ili neponderirane. Liste prisilnog izbora se sastoje od niza tvrdnji koje opisuju ponašanje vezano uz određeni posao. Takve tvrdnje sadrže pozitivne i negativne oblike ponašanja, ali su samo neke diskriminativne za dobru ili lošu radnu uspješnost. Procjenitelj izabire u svakoj skupini tvrdnji onu koja najbolje i koja najmanje odgovara opisu ponašanja konkretne osobe. Procjenitelj ne zna “ključ” za vrednovanje odgovora niti koje su tvrdnje diskriminativne za ocjenu dobrog i lošeg radnog ponašanja, a koje su nevažne za radnu uspješnost.

Procjenitelji izražavaju nezadovoljstvo metodom check-liste jer nemaju kontrolu nad stvarnim rezultatima svoje procjene. Postupak konstrukcije liste za određeni posao je vrlo složen pa je njena primjena dosta nepraktična i skupa. Procjenitelji su najčešće menadžeri, suradnici i kolege, podređeni pa i sami zaposlenici kroz sustav samoocjenjivanja te kupci i korisnici usluga.

16.2. Sustav kompenzacija i nagrada za izvršeni rad

Kompenzacije su ukupne nagrade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću. One su izražene u novcu, robi i raznim oblicima materijalne i nematerijalne prirode. Izravne kompenzacije materijalne naravi su plaće i drugi materijalni poticaji, odnosno bonusi vezani s individualnim ili grupnim radom. Neizravne kompenzacije materijalne naravi su one koje se ne raspoređuju po kriterijima radnog učinka i uspješnosti već tu spadaju zdravstveno i mirovinsko osiguranje, prehrana, stipendije, školarine, različiti oblici životnog osiguranja, slobodni dani, godišnji odmori, rekreacije i sl. Financijske kompenzacije koje dobiva pojedinac sastoje se od plaća i dodataka na plaću, te neizravnih kompenzacija i beneficija.

Slika 63. Sustav ukupnih kompenzacija



Izvor: F. Bahtijarević Šiber: "Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 617.

Kompenzacije se vezuju uz rezultate rada, uz pripadnost poduzeću te uz udjel u dobiti poduzeća.

Naknade vezane uz rezultate rada se odnose na rezultate rada pojedinca, njegove grupe i konačno poduzeća u cjelini, a imaju karakter plaća i isplaćuju se u novcu. Naknade vezane uz pripadnost poduzeću se temelje na statusu zaposlenika u poduzeću, mogu se isplaćivati u novcu, robi ili različitim uslugama, a neke od tih naknada imaju karakter dijela plaće te se isplaćuju u plaći zaposlenika. Naknade vezane uz udjel u dobiti su se počele primjenjivati u drugoj polovici prošlog stoljeća s ciljem povećavanja interesa zaposlenika za uspješnije poslovanje poduzeća, a isplaćuju se u novcu i drugim materijalnim oblicima. Sve navedene naknade se javljaju u tri oblika i to kao plaće, nagrade i beneficije.

Nagrade podrazumijevaju različite bonuse koji se kao poticaji daju na plaće, a vezane su uz ostvarivanje posebnih doprinosa, posebnih ciljeva, ideje i inovacije koje su doprinijele novim komercijalnim uslugama i unapređenju poslovanja. Beneficije se isplaćuju kao dio plaće, a to

su razne pogodnosti koje poduzeće pruža svojim zaposlenicima u različitim oblicima, odnosno materijalnim, novčanim i uslužnim. Plaća je najvažniji dio kompenzacija koja se definira kao iznos novca koji radnik prima od poslodavca kao naknadu za odrađeni rad. Ona može biti dnevna, tjedna, mjesečna, godišnja i sl. Plaću karakterizira prodaja radne snage na određeno vrijeme, nemogućnost upravljanja svojim radom i nemogućnost prisvajanja proizvoda tog rada.

Plaća se sastoji od:

- ✚ osnovne plaće,
- ✚ stimulativnog dijela plaće,
- ✚ dodataka na plaću,
- ✚ naknada plaće te
- ✚ udjela u dobiti.

Osnovna plaća, stimulativni dio i dodaci u plaći predstavljaju kompenzacije za izvršeni rad, naknade plaća su kompenzacije po osnovi pripadnosti poduzeću, a udjel u dobiti su kompenzacije iz udjela u dobiti. Visina plaće ovisi o:

- ✚ vrijednosti radne snage (određuje se društveno potrebnim radnim vremenom za njezinu normalnu reprodukciju pod čime se podrazumijeva održavanje zaposlenika u stanju da može kontinuirano sudjelovati u procesu proizvodnje što se postiže njegovom potrošnjom određene količine sredstava za život);
- ✚ odnosu između ponude i potražnje;
- ✚ utjecaju sindikata;
- ✚ utjecaju države;
- ✚ radnom učinku;
- ✚ poslovnom uspjehu poduzeća.

Osim kompenzacija za zaposlenike, postoje i menadžerske kompenzacije, koje se utvrđuju na generalnoj skupštini poduzeća, a na temelju prijedloga odbora menadžera zaduženog za oblikovanje kriterija po kojima se utvrđuju ove kompenzacije kao i za zaključivanje pojedinačnih ugovora s potencijalnim menadžerima.

U **kompenzacije za izvršeni rad** ubrajamo:

- ✚ osnovnu plaću,
- ✚ stimulativni dio plaće i
- ✚ dodatke na plaću.

Osnovna plaća je osnovni oblik kompenzacija na kojem se nadograđuju svi drugi novčani oblici kompenzacija. Utvrđuje se posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate – opis posla i specifikaciju posla. Razlikuju se četiri postupka vrednovanja poslova:

1. postupak rangiranja s jednom rang-listom za sve poslove odnosno zahtjeve,
2. postupak platnih grupa,
3. postupak rangiranja usporedbom zahtjeva s rang-listom za svaki zahtjev te
4. bodovni postupak.

Postupak rangiranja s jednom rang-listom karakterizira sumarno rangiranje poslova bez systemske analize pojedinih, parcijalnih obilježja poslova. Nakon što se izvrši popis poslova koji će se međusobno uspoređivati, izrađuje se rang-lista u kojoj je najviši rang za najsloženiji posao, a posljednji rang za najjednostavniji posao. Postupak rangiranja provodi se opisom poslova, uporabom kartica i usporedbom parova.

Postupkom platnih grupa se sumarno rangiraju poslovi unutar prethodno određenog broja platnih grupa, a provodi se kroz etape pripremanja klasifikacijske skale, određivanja broja platnih grupa, opisivanja platnih grupa, svrstavanja pojedinih poslova u odgovarajuće platne grupe.

Postupak rangiranja usporedbom zahtjeva s rang-listom podrazumijeva da se prilikom rangiranja ne polazi od sumarne procjene, već od rangiranja svakog pojedinog zahtjeva unutar određenog posla.

Bodovni postupak se temelji na analizi rada s aspekta svakog pojedinog zahtjeva i stupnjeva intenziteta u tom zahtjevu da bi se svakom od tih stupnjeva dodijelio određeni broj bodova. Zbrajanjem bodova po stupnjevima intenziteta dobije se broj bodova za svaki posao.

Navedene metode su jednostavne, te ukoliko se želi unaprijediti organizacija rada u poduzeću potrebno je upotrijebiti složenije metode i postupke.

Stimulativni dio plaće je onaj kojim se stimulira zaposlenike na određene rezultate rada. Cilj sustava stimuliranog plaćanja je poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka. Stimulativni dio plaće se uvijek utvrđuje u zavisnosti o stupnju izvršenja nekog zadanog posla te se razlikuju:

- ✚ stimulativni dio plaće na temelju učinka (proporcionalni, degresivni, progresivni i diferencijalni);
- ✚ stimulativni dio plaće na temelju premija – obračunava se na temelju rezultata ekonomiziranja proizvodnim čimbenicima (za količinu, za kvalitetu, za uštede, za rokove, za iskorištenje, za pažljivost i sl.).

Dodaci plaće su onaj dio plaće koji se isplaćuje za obavljanje rada u određenim uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca i cijelu radnu grupu. Određuju se zakonskim propisima i kolektivnim ugovorima ograničenja takvog rada (trudnice, djeca mlađa od 18 godina i sl.). Razlikuju se dodaci za rad u smjenama, za rad noću, za prekovremeni rad, teže uvjete rada, rad na praznike i na dane tjednog odmora.

U **kompensacije po osnovi pripadnosti poduzeću** ubrajamo:

- ✚ naknade plaće,
- ✚ novčane pomoći i
- ✚ razne beneficije.

Naknade plaće se isplaćuju za vrijeme kada zaposlenik ostvaruje plaću kao da je radio, a nije radio zbog godišnjeg odmora, bolovanja i sličnih situacija. U praksi su najčešće naknade:

- ✚ za vrijeme bolovanja,
- ✚ za vrijeme korištenja godišnjeg odmora,

- ✚ za vrijeme plaćenog dopusta,
- ✚ za vrijeme vansezonskog poslovanja,
- ✚ za vrijeme odsustva s posla zbog odazivanja na poziv organa vlasti do kojeg je došlo bez krivnje zaposlenih,
- ✚ za vrijeme pritvora,
- ✚ za vrijeme praznika,
- ✚ za vrijeme prekida u radu,
- ✚ za vrijeme suspenzije,
- ✚ za vrijeme dnevnog odmora zaposlenika,
- ✚ za vrijeme stručnog obrazovanja i usavršavanja,
- ✚ za vrijeme sistematskog pregleda,
- ✚ za vrijeme dobrovoljnog davanja krvi,
- ✚ za vrijeme skraćenog radnog dana mladima od 18 godina,
- ✚ za vrijeme službenog puta,
- ✚ za vrijeme službenog izlaza iz poduzeća.

Osim naknada, javljaju se i primici po osnovi potpora, nagrada, dnevnica, stipendija i otpremnina, te primici od nesamostalnog rada, kao što su naknada troškova prijevoza na službenom putu, naknada troškova prijevoza s posla na posao, naknada troškova noćenja na službenom putovanju i naknada za korištenje privatnog automobila u službene svrhe itd.

Novčane pomoći su oblik kompenzacija koje se isplaćuju zaposlenima neposredno u novcu nezavisno od izvršenog rada, a tu spadaju:

- ✚ novčane pomoći u saniranju šteta od elementarnih nepogoda,
- ✚ novčane pomoći za školovanje djece,
- ✚ novčane pomoći umirovljenicima,
- ✚ novčane pomoći obitelji poginulog ili umrlog,
- ✚ novčane pomoći u slučaju socijalne potrebe.

Razne beneficije su pogodnosti koje poduzeće pruža svojim zaposlenicima u različitim oblicima, a to su:

- ✚ dodjela kredita za izgradnju, kupnju ili adaptaciju stana uz programiranu kamatu,
- ✚ pružanje zdravstvenih usluga posredstvom vlastite zdravstvene službe,
- ✚ prijevoz na posao i s posla vlastitim autobusom,
- ✚ pružanje usluga prehrane tijekom rada vlastitim restoranom,
- ✚ pružanje usluga stanovanja samcima posredstvom vlastitih objekata za smještaj,
- ✚ diskontno snabdijevanje,
- ✚ kolektivno osiguranje,
- ✚ jubilarne nagrade,
- ✚ prigodni pokloni djeci,
- ✚ preuzimanje troškova pogreba itd.

Postoje i beneficije koje se odnose na školovanje zaposlenih, posebna mjesta za parkiranje, pružanje pravnih savjeta i usluga, pomoć pri ulaganju novca i sl.

Primjena **kompenzacija iz udjela u dobiti** se sve više potiče i mjerama državne intervencije, a postoje dva osnovna koncepta, pri čemu se prvi temelji na dobrovoljnosti, a drugi na obaveznosti. Sustavi ovih kompenzacija se mogu klasificirati u:

- ✚ sustave indirektnog udjela u dobiti,
- ✚ sustave direktnog udjela u dobiti,
- ✚ sustave dioničarstva zaposlenih,
- ✚ sustave štednje zaposlenih.

Sustavi indirektnog udjela u dobiti se temelje na stimuliranju zaposlenih na štednju raspoloživih resursa, a razlikuju se dva sustava indirektnog udjela u dobiti:

- ✚ sustav Scanlon koji je orijentiran na smanjenje stvarnih troškova, odnosno povećanje proizvodnosti rada u odnosu na neku normalnu razinu, pri čemu za ostvarene uštede zaposlenima obično pripada određeni postotak vrijednosti te uštede – u Scanlonovom sustavu svu uštedu troškova i povećanja proizvodnosti rada dobivaju zaposleni, sustav nagrađivanja je grupni, nužna je prisutnost sindikata;
- ✚ sustav Rucker koji je orijentiran na stimulaciju za smanjenje udjela troškova radne snage u ukupnoj novododanoj vrijednosti, pri čemu za svako povećanje novododane vrijednosti zaposleni ostvaruju premiju u postotku od fonda plaća koji je jednak postotku povećanja novododane vrijednosti – sve uštede bez obzira koje vrste, vode povećanju dodane vrijednosti u kojoj zaposleni sudjeluju s unaprijed utvrđenim postotkom udjela rada.

Sustavi direktnog udjela u dobiti se temelje na stimuliranju zaposlenih za ostvarenje što veće dobiti poduzeća s obzirom da im se tek iz ostvarene dobiti isplaćuje odgovarajući dio, a nazivaju se i profit-sharing. Razlikuju se tri ovakva sustava i to:

- ✚ sustav neposredne isplate,
- ✚ sustav tekućih isplata i
- ✚ sustav odgođenih isplata.

U sustavu neposredne isplate se zaposlenicima isplaćuje jednokratno i neposredno s isplatom dividendi dioničarima. U sustavu tekućih isplata se dio dobiti izdvojen za isplate zaposlenicima unosi u poseban fond iz kojeg se tijekom godine isplaćuje zaposlenima uglavnom s ostalim dijelovima plaće. Sustav odgođenih isplata se temelji na formiranju fonda u kojem se kumuliraju izdvajanja iz dobiti namijenjene za isplatu zaposlenima, a isplate se vrše s vremenskom odgodom (dvije ili pet godina) ili u određenim slučajevima (prestanak radnog odnosa po volji poduzeća, odlazak u mirovinu i sl.).

Sustavi dioničarstva zaposlenih se temelje na težnji da zaposlenici postanu suvlasnici poduzeća kako bi se povećala njihova uspješnost rada. Mogu se podijeliti na sustave neposrednog dioničarstva zaposlenih i sustave posrednog dioničarstva zaposlenih.

U sustavima neposrednog dioničarstva dionice su individualizirane, odnosno svaki zaposleni dobiva sva prava koja proizlaze iz posjedovanja dionica i mogućnost da ih proda na tržištu kapitala. U sustavima posrednog dioničarstva dionice nisu individualizirane nego njima upravlja kolektivni organ u ime i za račun zaposlenih. Najpoznatiji oblik posrednog dioničarstva je ESOP (Employee Stock Ownership Plans), a kod nas se javlja kao model privatizacije i udjela malih dioničara. Usmjerenje dijela profita za pribavljanje dionica za zaposlene potiče se fiskalnim mjerama (djelomično oslobođanje poreza) i nekim drugim instrumentima (povoljnim kreditima, informativnim i savjetodavnim programima i sl.).

Sustavi štednje zaposlenih se temelje na posebnom fondu u kojeg poslodavac izdvaja dio dobiti, a zaposleni dio svoje plaće. Takva sredstva imaju status štednje na duži rok (10 i više godina), a njima se upravlja kolektivno. Mogu se koristiti kao obična štednja, posudba vlastitom poduzeću ili kupnja vrijednosnih papira, a najčešće imaju karakter specijalnih mirovinskih fondova iz kojih se isplaćuju otpremnine prilikom odlaska u mirovinu.

Menadžerske kompenzacije pomažu u određivanju tipova menadžera koji su zanimljivi za određeno poduzeće. Mogu se podijeliti u dvije grupe:

-  direktne kompenzacije i
-  indirektne kompenzacije.

Direktne kompenzacije se sastoje od pet osnovnih dijelova:

1. osnovne plaće (sudjeluje s oko 50%, a utvrđuje se ugovorom u fiksnom iznosu i isplaćuje tijekom godine u jednakim obrocima);
2. bonusa ili premije (vezan je uz ostvarenu uspješnost poduzeća, a utvrđuje se na godišnjoj skupštini prilikom donošenja odluka o raspodjeli profita);
3. odgođene kompenzacije (isplata odgođena na neko vrijeme jer se traži potvrda osnove za nagradu ili potvrda kontinuiteta menadžerskog učinka, a može se isplatiti i u dionicama);
4. stok opcijske vrijednosti (isplaćuje se u dionicama po fiksnoj cijeni, koja je jednaka njihovoj tržišnoj cijeni na dan odobrenja, odobrava se na generalnoj skupštini, a očekuje se povećanje vrijednosti dionica zbog uspješnog vođenja poduzeća);
5. ostalih oblika kompenzacije.

Indirektne kompenzacije mogu biti novčane i nenovčane. Od novčanih je najznačajnija direktna isplata odgovarajuće novčane sume u dionicama poduzeća, čime menadžeri postaju suvlasnici poduzeća kojim upravljaju. Često su vrijednosti ovih dionica nekoliko puta veće od njihovih plaća i bonusa. Od nenovčanih kompenzacija najvažnije su povlastice dodatno mirovinsko osiguranje, životno osiguranje, kuća, automobil, funkcije u značajnijim institucijama i dr.

17. MENADŽERSKO VOĐENJE I PONAŠANJE LJUDI

Vodstvo se definira kao proces utjecaja na ljude kako bi pridonijeli organizacijskim i grupnim ciljevima.²¹ Često se poistovjećuje s pojmom vođenja, međutim, vođenje je menadžerska funkcija, a vodstvo je aktivnost, odnosno proces vođenja. Vođenje se može definirati kao proces koji je usmjeren, u hijerarhijskom sustavu, na pridobivanje članova organizacije da rade složno zajedno, na promicanju zajedničkih interesa organizacije.²²

Vođenje, kao menadžerska funkcija, pomaže ljudima da shvate da su oni sposobni zadovoljiti najprije svoje vlastite potrebe na temelju svog rada, čime koriste svoje ljudske potencijale i doprinose ciljevima organizacije u kojoj rade. Menadžer mora imati prirodnu ili stečenu osobinu razumijevanja ljudi koje vodi, odnosno mora razumjeti ili otkrivati ljudske individualne sposobnosti, sklonosti ili slabosti što je suština menadžmenta. Ljudi koji imaju karakteristike vođe u suštini imaju prirodne osobine da ih ljudi slijede, da im vjeruju, da ih mogu pokrenuti, da ih mogu motivirati i da mogu utjecati na njihovo ponašanje, ali bez prisile.

Menadžer i vođa moraju imati iste osobine, ali svaki vođa ne mora biti menadžer i obrnuto. Efektivni vođa je samo onaj pojedinac koji ima osobine motivacije i inspiracije pokretanja ljudi iz grupe koji ga slijede. Efektivni menadžer je samo onaj vođa koji obavlja efektivno funkciju vođenja, odnosno koji može poprimiti sve osobine efektivnog vođe. Efektivni menadžer i efektivni vođa moraju:

- ✚ koordinirati grupne aktivnosti,
- ✚ aktivirati i posredovati u intergrupnim konfliktima,
- ✚ objašnjavati i sugerirati rješenja,
- ✚ inicirati i ubrzavati aktivnosti,
- ✚ predstavljati grupu prema vani i organizaciju prema grupi,
- ✚ pružati sigurnost i optimizam u problemskim situacijama,
- ✚ nagrađivati,
- ✚ obnavljati i razvijati grupu.

Vođenje se sastoji od četiri osnovne grupe aktivnosti, a to su motiviranje zaposlenih, vodstvo, interpersonalni procesi, grupe i konflikti te komuniciranje.²³

17.1. Ponašanje ljudi u organizaciji

Visoko razvijene tehnologije koje određuju pravila, procedure, procese, rasporede i detaljne opise radnih zadataka pretpostavljaju da su ljudi u osnovi slični, ali oni imaju različite interese, potrebe, ambicije, stavove, želje, osjećaje odgovornosti, motivacije, znanja, vještine i mogućnosti. Oblik ponašanja pojedinaca je predmet sustavnog izučavanja posebne discipline koja se naziva Organizacijsko ponašanje, a ona u središte svog interesa postavlja individualno

²¹ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 602.

²² Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 602.

²³ M. Buble: "Management", Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 479.

i grupno ponašanje. Organizacijsko ponašanje ne izučava sve tipove ponašanja ljudi u organizaciji, već samo ona bitna za koja je dokazano da značajno utječu na učinak zaposlenih, a tu spadaju:

- ✚ **produktivnost rada**, koja se mjeri odnosom između stvorenog rezultata i uloženog rada;
- ✚ **absentizam**, koji predstavlja svaki propust zaposlenog da se javi ili ostane na poslu prema rasporedu bez obzira na razloge;
- ✚ **fluktuacija**, koju čini proces trajnog odlaska iz organizacije, odnosno kretanje zaposlenih iz organizacije;
- ✚ **izučavanje zadovoljstva na radu**, kao proces promatranja stupnja zadovoljstva pojedinca i zadovoljstva grupe na radu raznim metodama mjerenja zadovoljstva.

Individualno ponašanje je ponašanje pojedinca kao osobe koja svojim ponašanjem određuje svoj odnos prema drugima u organizaciji te svojim ponašanjem utječe na ponašanje grupe. Temelj svakog ljudskog ponašanja je individualno ponašanje koje je uvijek određeno s tri osnovne grupe varijabli:

1. fiziološke varijable obuhvaćaju fizičku i mentalnu sposobnost,
2. psihološke varijable se odnose na percepciju, stavove, ličnost, učenje i motivaciju,
3. varijable okoline obuhvaćaju obitelj, kulturu i socijalnu klasu.

Sve se ove varijable razlikuju kod pojedinih osoba, pa će se pojedine osobe različito ponašati u organizaciji.

Fiziološke varijable su skup mentalnih i fizičkih sposobnosti menadžera i zaposlenika s kojima se može vršiti dizajniranje posla te selekcija, obuka i razvoj zaposlenih.

Tablica 10: Mentalne i fizičke sposobnosti

Mentalna sposobnost	Fizička sposobnost
1. fleksibilnost I brzina zaključivanja	1. dinamička snaga
2. fluentnost	2. opseg fleksibilnosti
3. induktivno I deduktivno razumijevanje	3. koordinacija tijela
4. asocijativno pamćenje	4. ravnoteža tijela
5. memoriranje	5. izdržljivost
6. lakoća korištenja brojeva	
7. brzina percepcije	
8. specijalna orijentacija I vizualizacija	
9. verbalno shvaćanje	

Izvor: M. Buble: "Management", Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 482.

Da bi se uspješno poznavati fiziološke sposobnosti potrebno je ispitati sadržaj posla i ponašanje zaposlenika. Sadržaj posla se odnosi na opis i specifikaciju posla kojim se utvrđuje potrebne mentalne i fizičke sposobnosti zaposlenika, a ponašanje zaposlenika se odnosi na kvantitetu, kvalitetu, troškove i rokove koji se očekuju od zaposlenika.

Psihološke varijable imaju najvažniju ulogu u ponašanju menadžera i zaposlenika. Najvažnija psihološka varijabla je motivacija, koja će kasnije biti posebno obrađena, a uz nju važan utjecaj imaju i percepcija, stavovi, ličnost i učenje.

Percepcija se definira kao proces pomoću kojeg pojedinac dobiva spoznaju o okolini. Na percepciju utječu stereotipi, selektivnost, shvaćanje sebe, situacija, potrebe i emocije. Pri promatranju zaposlenika nije dovoljno polaziti od stvarnosti, već se mora uzimati u obzir njihovo opažanje te stvarnosti jer zaposlenici percipiraju ono što vide (plaću, menadžera, radno mjesto) na različite načine što treba uzeti u obzir kod izbora stimulacije.

Stavovi zaposlenika se definiraju kao stečeni način interpretacije različitih zbivanja, odnosno način reagiranja na različite objektivne situacije, ljude ili ideje. Stavovi mogu biti pozitivni i negativni, te osobni i socijalni. Na stavove utječu navike, običaji, principi, vjerovanja, osobno iskustvo, znanje, motivi, težnja za zadovoljenjem određenih potreba i želja, te trajne osobine i struktura ličnosti. Razvijeno je više teorija stavova, među kojima se ističe strukturalna teorija stavova koju je razvio Rosenberg po kojoj afekt, spoznaja i ponašanje određuju stavove pojedinaca i obrnuto, stavovi pojedinca rezultiraju afektom, spoznajom i ponašanjem. Afekt je osjećajna komponenta stava koja se uči od roditelja, učitelja i vršnjaka, spoznaja je dio stava sastavljen od percepcija, mišljenja i vjerovanja pojedinca, a pripada procesu mišljenja, dok je ponašanje komponenta stava koja se odnosi na tendenciju osobe da djeluje prema nečemu na određeni način i to je akcijska komponenta stava. Svaki pojedinac pokušava održati sukladnost ovih komponenti, ali to nije uvijek moguće pa dolazi do neravnoteže osjećaja, spoznaja i akcija.

Ličnost se može definirati kao jedinstven skup osobina formiranih uzajamnim djelovanjem pojedinca i socijalne okoline koji određuje karakterističan način ponašanje. Tri su osnovne grupe teorija:

- ✚ teorija osobina,
- ✚ psihodinamičke osobine,
- ✚ socijalne teorije.

Teorije osobina se temelje na shvaćanju da su osobine ličnosti motivacijska snaga ponašanja pojedinca, a pojedinac na slične situacije reagira na sličan način pa se može reći da je ponašanje čovjeka dosljedno. Psihodinamičke teorije se razvijaju s pojavom Freuda, a naglašavaju ulogu doživljaja u prvim godinama života na ličnost pri čemu je prvi dio ličnosti "id" (instinkti), drugi dio ličnosti se naziva "ego" (ja) i treći dio ličnosti je "superego" (nadjaja). Socijalne teorije ličnosti su orijentirane na istraživanje utjecaja socijalnih čimbenika na formiranje čovjekove ličnosti, a najviše se ističu Adlerova i Frommova teorija. Adler tretira čovjeka kao socijalno biće koje je spremno pomoći drugima i bori se za svoju sudbinu te nije vođeno instinktima, a Frommova teorija ističe karakter za koji smatra da je određen individualnom fizičkom konstitucijom i temperamentom, te ukupnošću socijalnih i kulturnih utjecaja.

Učenje je jedan od temeljnih procesa u ponašanju, a naučeno ponašanje je glavni oblik ponašanja u poduzeću. Učenje je proces pomoću kojeg se odigrava relativno tajna promjena u ponašanju jer se naučiti mogu ciljevi i emocionalne reakcije, način mišljenja i uporaba jezika, sposobnost rukovanja opremom, stavovi i dr. Četiri su temeljna koncepta učenja ponašanja:

- ✚ nagon je unutarnji poticajni uvjet, primarni nagoni se ne uče (glad), ali sekundarni se uče (npr. trema pred nadređenim);
- ✚ stimulus je poticaj koji predstavlja priliku za odaziv (reakciju), kao npr. zahtjev nadređenog da se izvrši neki zadatak;
- ✚ odaziv je reakcija ili ponašanje koje rezultira stimulacijom, a može biti govorni, pisani, ručni ili u obliku stava tijela;
- ✚ pojačivač je svaki objekt ili događaj koji služi za uvećanje ili podržavanje jačine reakcije, kao npr. povećanje plaće, promaknuće, pohvala i sl.

Razlikuju se tri tipa učenja i to klasično učenje, operacijsko učenje i opservacijsko učenje.

Klasično učenje kaže da je reakcija uzrokovana podražajem koji je ponavljanjem i vježbama asocijativno povezan s nekim prirodnim podražajem (kašnjenje na posao izaziva strah od moguće sankcije). Operacijsko učenje je učenje na temelju ponašanja, a operanti su operacijske aktivnosti u poduzeću za koje su pojedinci zaduženi, a njihovo izvršenje je uvjetovano određenim podražajem (nalogom, obavijesti, zamolbom i sl.) te je praćenom određenim posljedicama. Opservacijsko učenje se javlja kada pojedinac promatra ponašanje nekog modela (nadređenog) te na temelju tog promatranja oblikuje svoje ponašanje oponašanjem pretpostavljenog.

Od **varijabli okoline** potrebno je poznavati one koje se odnose na obitelj, pripadnost vjerskim istomišljenicima, pripadnost regionalnoj ili nacionalnoj skupini, kulturnu razinu te socijalnu klasu zaposlenika. Obitelj je polazna osnovica za kreiranje modela ponašanja svakog čovjeka. Sklad obitelji je temelj skladne osobe u kasnijem životu i radu. Pripadnost vjerskim istomišljenicima, regionalnim ili nacionalnim skupinama, etničkim, kulturnim, socijalnim i ostalim zajednicama je najčešće odredila obitelj. U životu i razvoju menadžeri i zaposlenici sami svojim radom i rezultatima mijenjaju socijalnu pripadnost pa često dolazi do devijacija kao što su skrivanje socijalne, nacionalne i vjerske pripadnosti, frustracija i emocionalnih stresova i sl.

Individualno ponašanje je polazna osnova osobine menadžera jer je i njegovo ponašanje zasnovano na individualnom ponašanju, s tim da on kao vođa utječe na ponašanje grupe više nego drugi članovi grupe. Menadžment u svrhu utvrđivanja razloga individualnog ili grupnog ponašanja u organizaciji primjenjuje više modela ili kombinacija modela, a među značajnijima su:

1. Scheinov model,
2. Porterov model,
3. Davis/Newstromov model i
4. Milesov model.

Modeli ponašanja su teoretski okviri opisanih i znanstveno utvrđenih kriterija kojima su određeni kriteriji za utvrđivanje koncepta po kojem se ljudi ponašaju u organizaciji. Navedena četiri modela ponašanja pokazuju četiri karakteristična oblika ponašanja u koje se može uklopiti ponašanje svakog pojedinca u organizaciji.

Scheinov model polazi od pretpostavke da se ljudi ponašaju u organizaciji na četiri moguća koncepta. Prvi je koncept utemeljen na racionalno-ekonomskim postavkama, što znači da se ljudi ponašaju isključivo kao ekonomski racionalna bića koja reagiraju na ekonomske podražaje. Drugi koncept je utemeljen na socijalnim postavkama, što znači da se ljudi

ponašaju u skladu sa svojim socijalnim potrebama. Treći koncept je utemeljen na postavkama samoaktualizacije što kaže da motivi leže u pet hijerarhijskih razina od biološkog opstanka do samoaktualizacije. Četvrti koncept se temelji na kompleksnim postavkama po kojima se ljudi shvaćaju kao kompleksna bića koja imaju brojne motive koje kombiniraju u jedan obrazac motiva.

Porterov model se sastoji od šest pristupa tumačenju ponašanja ljudi:

- ✚ racionalan pristup se temelji na shvaćanju ljudi kao racionalnih bića koja skupljaju informacije, analiziraju ih i tek tada donose odluku, ali time se potpuno zanemaruju emocionalne karakteristike ljudi;
- ✚ emocionalan pristup je suprotnost racionalnom pristupu, čime se menadžer može dovesti u opasnost da se pretvori u psihijatra – amatera;
- ✚ bihevioristički pristup se temelji na shvaćanju da ponašanje ljudi kontrolira njihova okolina pa menadžer teži promjeni okoline kako bi promijenio ponašanje pojedinaca;
- ✚ fenomenološki pristup se temelji na nepredvidivosti, subjektivnosti i relativnosti ljudi;
- ✚ ekonomski pristup se temelji na shvaćanju da su ljudi motivirani ekonomskim činiteljima pa menadžeri teže novčanoj stimulaciji kao temeljnom poticaju promjeni ponašanja ljudi;
- ✚ samoaktualizirajući pristup je suprotnost ekonomskom pristupu, ljudi žele povećati svoje kompetencije i potpuno iskoristavati svoje mogućnosti, pa će menadžer stvarati uvjete u kojima će doći do izražaja ljudske sposobnosti.

Davis/Newstromov model je usmjeren na opću prirodu ljudi i razlikuju se četiri modela usmjerena na ljude u poduzeću:

- ✚ autokratski model je karakterističan po formalnom autoritetu menadžera iz kojeg je rezultirala moć, zaposleni su stalno očekivali naloge menadžera, bez inicijative i maksimalno zavisni o menadžeru;
- ✚ kustodijalni model se temelji na beneficijima zaposlenih kao temeljnom podražaju njihova ponašanja;
- ✚ suportivni model je orijentiran na stil vodstva čime menadžer treba osiguravati podršku zaposlenicima u ostvarivanju rezultata njihovim uključivanjem u proces odlučivanja – participativni menadžment;
- ✚ kolegijalni model je orijentiran na koncept timskog rada i partnerstva zaposlenih na jednom radnom zadatku.

Milesov model polazi od toga da je zadatak menadžera da integriraju organizacijske varijable s ljudskim varijablama u efektivan i efikasan sociotehnički sustav. Ovo se može napraviti korištenjem tri modela i to tradicionalnog modela, modela međuljudskih odnosa i modela ljudskih resursa. Tradicionalni model je utemeljen na Teoriji X, naglasak je na kontroli i naređivanju. Model međuljudskih odnosa je utemeljen na Teoriji Y i naglašava socijalne i egoistične potrebe, pa prema njemu materijalni podražaji nisu dovoljni da bi motivirali zaposlene na efikasan rad. Model ljudskih resursa vidi menadžera kao onog koji stvara i razvija klimu u kojoj će zaposleni moći razvijati svoje stvaralačke mogućnosti. Koji model odabрати u prikazu određenog ponašanja ovisi o situaciji i konceptima koji u danom trenutku prevladavaju.

18. MOTIVACIJA KAO POTICAJ ZA RAD

Ponašanje ljudi i njihove karakteristike govore o različitostima ljudi i o važnosti primjene raznih motivacijskih čimbenika kojima bi se povećao interes ljudi za rad i njihovu uspješnost. Jasni ciljevi poduzeća, određena strategija, dobro oblikovana organizacijska struktura te odgovarajući ljudski resursi nisu menadžmentu dovoljna garancija da će zaposlenici izvesti zadatak kako se od njih traži, stoga je potrebno dodatno utjecati na ponašanje zaposlenih u organizaciji kako bi se zadatak izveo do tražene razine.

18.1. Teorijske odrednice pojma motivacije za rad

Brojni autori su u svojim djelima iz područja psihologije rada, industrijske psihologije, menadžmenta, organizacijskog ponašanja i upravljanja ljudskim resursima pokušali dati svoj doprinos problemu definiranja radne motivacije. Ovom prilikom se navode tumačenja nekolicine izabranih domaćih i stranih autora o pojmu motivacije te temeljnim karakteristikama njenog manifestiranja u radnom procesu.

Weihrich i Koontz shvaćaju motivaciju kao "općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila."²⁴ Oni promatraju motivaciju kao lančanu reakciju u kojoj potrebe koje ljudi osjećaju vode do želja ili ciljeva kojima teže što uzrokuje napetost koja vodi radnjama za ostvarivanje ciljeva što konačno rezultira zadovoljstvom. Također, naglašavaju razliku između motivacije i zadovoljstva pri čemu se motivacija odnosi na žudnju i napor za zadovoljenjem želja ili ciljeva, dok se zadovoljstvo odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje. Motivacija implicira žudnju za rezultatom dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata.

Drever u svom Rječniku psihologije vrlo kratko definira motivaciju kao "pojam koji se uglavnom upotrebljava za pojave vezane uz poticaje, porive i motive. Motiv se definira kao afektivno-konativni faktor koji sudjeluje u usmjeravanju ponašanja pojedinca prema nekom cilju, bilo svjesno bilo nesvjesno."²⁵

Ta razliku od Drevera, Petz u Psihologijskom rječniku daje vrlo opširno objašnjenje pojma motivacije. "Motivacija je takvo stanje u kojem smo "iznutra" pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, željama ili motivima, a usmjereni prema postizanju nekog cilja, koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje.... Motivacija nije jedini regulator smjera ponašanja, jer ga i učenje također usmjerava, no motivacija sigurno pojačava to ponašanje... Smatra se da je motivacija posljedica izvjesne neravnoteže unutar organizma ili između organizma i okolnih uvjeta, a ponašanje izazvano motivacijom bi trebalo tu neravnotežu odstraniti... Neki psiholozi kažu da u svakoj od brojnih teorija o prirodi motivacije postoji nešto istine, ali niti jedna nije potpuna... Sve što čovjek svjesno radi, radi zato jer je motiviran da tako radi. Čak i kada nas netko prisili da radimo nešto protiv svoje volje i onda radimo tako jer smo odlučili da to radimo, jer je takvo rješenje još uvijek bolje od alternative. Pri tome, to ne znači da nas to što radimo veseli. Tek novije teorije motivacije su razjasnile zašto čovjekovo ponašanje u

²⁴ Weihrich, H., Koontz, H.: "Menadžment", deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1998., str. 462.

²⁵ Drever, J.: "Odrednica MOTIVATION", A Dictionary of Psychology, Penguin Books, 1977.

životu često nije u skladu s njegovim željama i interesima, npr. upisivanje studija koji nije prvi izbor. Konačna odluka pojedinca je posljedica nekoliko faktora, a ne samo toga koliko ga neki cilj privlači. U konačnoj odluci, on je izabrao onaj cilj za koji je relativno najviše motiviran."²⁶

Kako i samoj definiciji motivacije navodi, Petz razlikuje unutarnje i vanjske poticajne faktore pa tako tumači i pojmove ekstrinzičke i intrinzičke motivacije. "Ekstrinzička motivacija je motivacija kojoj je porijeklo u faktorima izvan individuum, a ne u unutarnjim pobudama, npr. ako student uči za ocjenu, a ne iz interesa, vodi ga ekstrinzička motivacija."²⁷ "Intrinzička motivacija je ona motivacija kod koje je potreba nastala iz unutarnjih pobuda, a zadovoljstvo proizlazi iz same te aktivnosti ili njenog značenja, a ne zbog vanjskih razloga, npr. zbog nagrade ili straha od kazne. U području motiviranosti za rad pojam intrinzičke motivacije je mnogo proučavan."²⁸

Petz i svom djelu "Psihologija rada" definira motivaciju na vrlo sličan način pa kaže da se motivacija može definirati "kao stanje ili ponašanje koje je poticano unutrašnjim potrebama (motivima), a upravljeno prema nekim ciljevima (koji se često nazivaju i poticajima, iako se ta riječ upotrebljava i za značenje "motiv")."²⁹

Bujas naglašava da ljudska aktivnost ne niče sama iz sebe, već su potrebne određene nutarnje pobude i određeni vanjski poticaji kako bi došlo do aktivnosti. "Sve ono, što dovodi do aktivnosti, što tu aktivnost usmjeruje i što joj određuje intenzitet i trajanje zovemo motivacija. Potrebe čovjeka, u najširem smislu, sačinjavaju nutarnje pobude na aktivnost, dok ciljevi, koji se aktivnošću nastoje doseći, predstavljaju glavne vanjske poticaje. O vrsti, intenzitetu i stabilnosti motivacije zavisi što će čovjek raditi i koliko će u radu ispoljiti zalaganja, upornosti i ustrajnosti. Zbog toga je i razumljivo da motivacija značajno djeluje na radni učinak. Udio motivacije u proizvodnosti rada nesumnjivo je veći od ostalih subjektivnih faktora, već i zato, što ona ima važnu ulogu i pri oblikovanju sposobnosti i pri stjecanju vještina i znanja."³⁰

"Motivacija predstavlja procese unutar osobe koji utječu na razinu, smjer i trajanje napora uloženog na poslu."³¹ Autorice Miljković i Rijavec naglašavaju kako je naporno i uporno izbjegavanje posla također motivirano ponašanje. Smatraju da motivacija nije jedini važan faktor radne uspješnosti te, u tom smislu, navode sposobnosti i osobine ličnosti te kvalitetu i raspoloživost opreme i pribora potrebnog za rad, (ne)slaganje s ostalima u timu.

Domaći autori Buble i Cerović imaju sličan pristup izučavanju radne motivacije. M. Buble smatra da se "motivacija u najširem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi" pri čemu tumači i motivacijski lanac, dok Z. Cerović definira radnu motivaciju "kao jednu od aktivnosti vođenja, tj. menadžerski utjecaj kojim se izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi."³²

²⁶ Petz, B.: "Odrednica MOTIVACIJA", Psihologijski rječnik, Prosvjeta, Zagreb, 1992.

²⁷ Petz, B.: "Odrednica EKSTRINZIČKA MOTIVACIJA", Psihologijski rječnik, Prosvjeta, Zagreb, 1992.

²⁸ Petz, B.: "Odrednica INTRINZIČKA MOTIVACIJA", Psihologijski rječnik, Prosvjeta, Zagreb, 1992.

²⁹ Petz, B.: "Psihologija rada", Školska knjiga, Zagreb, 1987., str. 107.

³⁰ Bujas, Z., Petz, B.: "Osnove psihofiziologije rada: uvod u industrijsku psihologiju, Jugoslavenska akademija znanosti i umjetnosti", Institut za higijenu rada, Zagreb, 1959., str. 53.

³¹ Miljković, D., Rijavec, M.: "Organizacijska psihologija: odabrana poglavlja", IEP/D2, Zagreb, 2005., str. 43.

³² Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 618.

F. Bahtijarević-Šiber navodi više definicija motivacije stranih autora te je i sama definira kao "zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje."³³ Ona također razlikuje radnu motivaciju s aspekta pojedinca te radnu motivaciju s aspekta menadžera, pri čemu je ona prva interno stanje koje vodi k ostvarenju cilja, a ona druga aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i njihovom ostvarivanju.

Mullins u svojoj knjizi kaže da je motivacija u osnovi, usmjerenost i ustrajnost pojedinca u određenom djelovanju. Motivacija se bavi pitanjem zašto ljudi izabiru određeni pravac djelovanja radije nego neki drugi i zašto ustraju u izabranom pravcu djelovanja, često i tijekom dužeg vremenskog perioda i usprkos poteškoćama i problemima."³⁴ Također navodi četiri opće karakteristike koje podupiru definiciju motivacije:

- ✚ motivacija je tipičan individualni fenomen, svaka osoba je jedinstvena i sve najvažnije teorije motivacije dozvoljavaju manifestaciju ovih jedinstvenosti na određeni način;
- ✚ motivacija se uobičajeno opisuje kao namjerna, podrazumijeva se da je pod kontrolom zaposlenika tako da se ponašanja koja su uvjetovana motivacijom, kao utrošeni radni napor, shvaćaju kao izbori ponašanja;
- ✚ motivacija je složena, a dva najvažnija faktora su ono što pokreće ljude i sposobnost pojedinca da se upusti u željeno ponašanje (pravac djelovanja ili izbor ponašanja);
- ✚ svrha motivacijskih teorija je predvidjeti ponašanje, motivacija nije ponašanje samo po sebi i ne predstavlja učinak. Motivacija obuhvaća djelovanje i unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na pravac djelovanja pojedinca.

Mullins naglašava razliku između ekstrinzičke i intrinzičke motivacije. Ekstrinzička motivacija je vezana uz konkretne nagrade kao što su plaća, beneficije, unaprjeđenje, radno okruženje i uvjeti rada, međutim, često su takve nagrade definirane na organizacijskoj razini i mogu biti izvan kontrole pojedinih menadžera. Intrinzička motivacija je vezana uz psihološke nagrade kao što su mogućnost korištenja vlastitih sposobnosti, osjećaj izazova i postignuća, priznanje okoline i sl. Ovakve nagrade su uglavnom omogućene ponašanjem i djelovanjem pojedinih menadžera.

Lindner u svom članku "Razumijevanje motivacije zaposlenika" navodi definicije više suvremenih autora pa tako npr. Kreitner definira motivaciju kao psihološki proces koji tumači svrhu i smjer ponašanja pojedinaca, dok sam Lindner kaže da je motivacija unutarnja sila koja pokreće pojedince da ostvare osobne i organizacijske ciljeve.³⁵

Schermerhorn, Hunt i Osborn u knjizi "Organizacijsko ponašanje" kažu da se motivacija formalno definira kao "individualni poticaj koji utječe na smjer, razinu i ustrajnost utrošenog radnog napora pojedinca".³⁶ Smjer se odnosi na izbor pojedinca kojem stoji na raspolaganju više različitih alternativa djelovanja (npr. hoće li pojedinac usmjeriti dodatne napore u povećanje kvalitete ili povećanje kvantitete proizvodnje). Razina podrazumijeva veličinu napora koju pojedinac ulaže u izabrani smjer djelovanja (mnogo ili malo). Ustrajnost se

³³ Bahtijarević-Šiber, F.: "Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 557.

³⁴ Mullins, L. J.: "Management and Organisational Behaviour", 5th edition, Prentice Hall, 1999., str. 406.

³⁵ Lindner, J. R.: "Understanding Employee Motivation", Journal of Extension, Volume 36, Number 3, June 1998. <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html>, 06. lipnja 2006., str. 2.

³⁶ Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N.: "Organizational Behaviour", 7th Edition, John Wiley & Sons, 2002., 147.

odnosi na dužinu vremena u kojem se pojedinac drži izabranog pravca djelovanja (npr. pokušaj povećanja kvantitete proizvodnje i odustajanje kada se naiđe na poteškoće).

Nešto drugačiji pristup tumačenju motivacije zauzima Rheinberg koji kaže da se "motivacija ne odnosi strogo na određeno područje doživljavanja i ponašanja, nego da je u određenoj mjeri apstraktna. Točnije, motivacijom označujemo aktivirajuće usmjeravanje trenutačnih životnih akcija koje vode k cilju koji se smatra pozitivnim, a u tom usmjeravanju sudjeluju vrlo različiti procesi u ponašanju i doživljavanju."³⁷ On dalje pokušava rastumačiti razliku između intrinzičke i ekstrinzičke motivacije pri čemu naglašava nejasnost koncepta intrinzičke motivacije koja bi trebala biti uvjetovanja unutarnjim porivima pojedinca, a koje je iznimno teško odrediti.

Problemom definiranja motivacije bavio se i Beck koji kaže da je "motivacija teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima. Temeljna je motivacijska pretpostavka da se organizmi približavaju cilju, ili da se bave nekim aktivnostima za koje očekuju poželjne ishode, kao i to da izbjegavaju aktivnosti za koje očekuju da će dovesti do neugodnih ili odbojnih ishoda."³⁸ Beck u svojoj knjizi posvećuje posebno poglavlje motivaciji za rad i zadovoljstvo na poslu gdje naglašava kako se teorije motivacije za rad ne razlikuju bitno od općih motivacijskih teorija, jer "ljudi su ljudi, bili oni na poslu ili kod kuće".³⁹

Iz izloženih definicija moguće je primijetiti da se ističu tri temeljne skupine definicija pri čemu dio autora sagledava motivaciju samo sa stajališta unutarnjih poticajnih čimbenika pojedinca, drugi dio autora naglašava razliku između unutarnjih i vanjskih čimbenika pa tako razlikuju ekstrinzičku i intrinzičku motivaciju, dok treći dio autora, pretežno iz područja menadžmenta, ne naglašava posebno izvore navedenih poticaja. Zajedničko svim navedenim definicijama radne motivacije, dakle ono na što treba staviti naglasak u ovom radu, jeste skup poticaja koji utječu na smjer, intenzitet te ustrajnost radnih napora pojedinaca.

18.2. Faktori motivacije za rad

Faktore koji utječu na motiviranost za rad možemo kraće nazvati motivatorima. "Motivatori su stvari koje pojedinca potiču na djelovanje. Motivatori su, također, sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba na način da joj se pridijeli prioritet nad drugim potrebama."⁴⁰ U poslovnoj organizaciji menadžeri moraju poznavati sve motivatore koji im stoje na raspolaganju te ih znati na odgovarajući način primijeniti, odnosno kombinirati, jer svaki pojedinac može istu potrebu zadovoljiti na više različitih načina, a također će, primjena istih motivatora kod različitih ljudi rezultirati različitim performansama.

U starijim izvorima literature pronalaze se, naravno, nešto siromašnije sistematizacije faktora koji utječu na radnu motivaciju, pa tako Bujas navodi šest najvažnijih "situacija" koje osobito utječu na motivaciju ljudi u radu, a to su pohvale i ukori, konfliktne situacije, natjecanje,

³⁷ Rheinberg, F.: "Motivacija", Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004., str. 15.

³⁸ Beck, R. C.: "Motivacija: teorija i načela", Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003., str. 4-5.

³⁹ Beck, R. C.: "Motivacija: teorija i načela", Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003., str. 390.

⁴⁰ Weihrich, H., Koontz, H.: "Menadžment", deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1998., str. 464.

suradnja, plaća i stav prema poslu.⁴¹ Petz u tom smislu navodi nagrade, kazne, poznavanje vlastitih rezultata, suradnju, natjecanje i mogućnost odlučivanja u zajedničkim problemima.⁴²

Weihrich i Koontz su sveli tumačenje motivatora za rad samo na staru teoriju nagrada i kazni (mrkva i štap) iako naglašavaju da danas postoje i brojni drugi motivatori. "Mrkva" je sinonim za novčanu nagradu, koja će uvijek ostati snažan motiv, međutim danas se često događa da novčane nagrade (stimulacije, bonusi i sl.) dobivaju svi bez obzira na učinak pa se gubi osnovna svrha takvog motivatora. "Štap" je sinonim za kaznu koja se može ogledati u gubitku posla, smanjenju plaće, degradacije na poslu i sl. Problem s primjenom kazni kao motivatora ogleda se u mogućnosti udruživanja radnika u organizirane skupine sa ciljem osvećivanja ili diskreditiranja određenih menadžera, što vodi do povlačenja menadžera od bilo kakvog rizika. Stoga je nužno, ukoliko se želi ostvariti djelotvornost straha kao motivatora, unaprijed točno definirati kazne za svaku vrstu nedozvoljenog ponašanja te o tome postići konsenzus sa zaposlenicima, nakon čega menadžerima preostaje samo da ih dosljedno primjenjuju.

Naravno, u suvremenim uvjetima se broj motivatora stalno povećava uslijed utjecaja šire okoline, društveno-ekonomskog razvoja, općeg materijalnog standarda, promjena u sustavima vrijednosti itd. Stoga danas veliki broj motivatora utječe na pokretanje velikog potencijala čovjeka, ali treba znati odrediti koji motivator, u kojem trenutku, pokreće ljudski potencijal. "Motivatori se mogu definirati kao sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti suprotstavljene želje i naglasiti jedna potreba na način da joj se odredi prioritet nad drugim potrebama."⁴³

Domaći autori Buble i Cerović citiraju Portera i Milesa te svrstavaju cijeli niz čimbenika koji utječu na radnu motivaciju u tri osnovne grupe:

- ✚ individualne karakteristike koje obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese (motivacija novcem, sigurnošću posla, izazovnošću zadataka i sl.);
- ✚ karakteristike posla koje obuhvaćaju kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i dr.;
- ✚ organizacijske karakteristike koje obuhvaćaju pravila i procedure, kadrovsku politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se doprinosi efikasnosti poduzeća.

Na navedene tri grupe čimbenika motivacije Bahtijarević-Šiber dodaje i četvrtu grupu čimbenika iz šire društvene okoline. U individualne osobine zaposlenika svrstava percepcije, očekivanja, vrijednosti, stavovi, potrebe, aspiracije, preferencije te demografske i socijalne osobine. Pod karakteristikama posla podrazumijeva vještine koje posao zahtjeva, raznolikost, zanimljivost, autonomija, feedback o rezultatima i intrinzične nagrade. U skupinu karakteristika radne situacije ubraja neposrednu radnu okolinu, odnosno suradnike, menadžere, stil vođenja i radne uvjete, te organizacijsku praksu koja uključuje politiku nagrađivanja, individualne nagrade, organizacijsku kulturu i klimu.

Mullins također svrstava motivatore rada u tri osnovne skupine i to:⁴⁴

- ✚ ekonomske nagrade kao što su plaća, razne beneficije, mirovinski fondovi, materijalna dobra i osiguranje – ovo je instrumentalni pristup poslu, a bavi se "drugim stvarima";

⁴¹ Bujas, Z., Petz, B.: "Osnove psihofiziologije rada: uvod u industrijsku psihologiju", Jugoslavenska akademija znanosti i umjetnosti, Institut za higijenu rada, Zagreb, 1959., str. 54.

⁴² Petz, B.: "Psihologija rada", Školska knjiga, Zagreb, 1987., str. 108.

⁴³ Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 619.

⁴⁴ Mullins, L. J.: "Management and Organisational Behaviour", 5th edition, Prentice Hall, 1999., str. 407.

- ✚ intrinzično zadovoljstvo koje proizlazi iz same prirode posla, interesa za posao i osobnog rasta i razvoja – ovo je osobni pristup poslu i bavi se "samim sobom";
- ✚ društveni odnosi kao što su prijateljstva, grupni rad i želja za pripadanjem, statusom i povezanošću – ovo je društveni pristup poslu i bavi se "drugim ljudima".

Bez obzira na različite teoretske pristupe klasifikaciji motivatora, faktori koje menadžment u praksi koristi kao instrument poticaja moraju biti odabrani tako da predstavljaju odgovarajuću kombinaciju nagrada i kazni kako bi se postiglo željeno ponašanje zaposlenika, što nikada nije jednostavan posao i zahtjeva izniman napor i odgovornost menadžera. u čemu im pomaže poznavanje različitih teorija i pristupa motivaciji za rad. Važno je napomenuti da je Marušić u najnovijoj knjizi objavio rezultate istraživanja rangova motivatora za rad koje je proveo Ekonomski institut u Zagrebu 2000.-te godine.⁴⁵

18.3. Teorije motivacije za rad

Prema Petzu teorije motivacije pokušavaju pronaći što nas motivira i/ili odgovoriti na pitanje kako dolazi do odluke u motiviranom ponašanju.⁴⁶ Istražujući odgovore na ta pitanja, iznimno veliki broj znanstvenika iz različitih interdisciplinarnih područja znanosti su definirali cijeli niz motivacijskih teorija, koje većina autora svrstava u dvije temeljne skupine s obzirom na aspekt promatranja motivacije i to u sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije. Međutim, postoje i odstupanja od takve sistematizacije, pa dio autora navodi i treću ili specifičnu teoriju, teoriju pojačanja motivacije. Jedan dio autora pak ne sistematizira teorije motivacije za rad već samo tumači određeni broj teorija bez obzira na primijenjeni aspekt promatranja motivacije.

Za potrebe ovog rada koristit će se ipak najzastupljeniji pristup u analiziranoj literaturi, dakle teorije radne motivacije sagledat će se kroz dva temeljna aspekta.

18.3.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije su orijentirane na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Potrebe iniciraju želje čije zadovoljenje zahtijeva određene akcije da bi se postigao konačni cilj, a to je zadovoljenje potrebe. Sadržajne teorije su znatno starije od procesnih i počinju s teorijama instinkta, teorijama udovoljavanja organskim potrebama i teorijama vanjskih poticaja.

Od novijih sadržajnih teorija motivacije najznačajnije su:

1. teorija hijerarhije potreba;
2. teorija trostupanske hijerarhije;
3. teorija motivacije postignuća;
4. dvo-čimbenička teorija motivacije;
5. teorija motivacije uloga.

⁴⁵ Marušić S.: "Upravljanje ljudskim potencijalima", IV. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adeco, Zagreb, 2006., str. 328-339.

⁴⁶ Petz, B.: "Odrednica TEORIJE MOTIVACIJE", Psihologijski rječnik, Prosvjeta, Zagreb, 1992.

Teorija hijerarhije potreba je poznata i kao Maslow-eva hijerarhija potreba, a temelji se na kompleksnosti ljudske ličnosti i potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Može se reći da je, zahvaljujući svojoj jednostavnosti, još uvijek najpopularnija i najpoznatija teorija usprkos nejasnih empirijskih potvrda njezine utemeljenosti. Maslow je potrebe grupirao u pet kategorija prema rastućoj važnosti, a to su:

- ✚ fiziološke potrebe (hrana, voda, toplina, stan, san);
- ✚ potrebe za sigurnošću (od fizičke opasnosti i oslobađanjem od straha od gubitka posla, imovine, hrane ili stana, te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti);
- ✚ potrebe za povezanošću i prihvaćanjem (za prijateljstvom, ljubavi i pripadanjem);
- ✚ potrebe za štovanjem (samopoštovanjem i poštovanjem od drugih, odnosno za visokom ocjenom samog sebe);
- ✚ potrebe za samopotvrđivanjem (za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog osobnog potencijala).

Maslow tvrdi da najjače motivacijsko djelovanje imaju potrebe koje nisu zadovoljene. Čim se neka potreba zadovolji, prelazi se na sljedeću razinu potreba u hijerarhiji potreba koje nisu zadovoljene. Ova teorija je važna za menadžment jer za uspješno vođenje ljudi je potrebno poznavanje važnosti i raznolikosti njihovih potreba i što potpunije zadovoljavanje tih potreba, a vidljivo je da zadovoljavanje samo fizioloških potreba nije dovoljno motivirajuće.

Teorija trostupanske hijerarhije predstavlja složeniji i razrađeniji pogled i alternativu Maslowljeve teorije, a njezin tvorac je Alderfer. Ovu teoriju čine tri bazična elementa prema kojima je i nazvana teorija kao ERG teorija (Existence – Relatedness – Growth), a to su:

- ✚ egzistencijalne potrebe,
- ✚ potrebe povezanosti te
- ✚ potrebe rasta i razvoja.

Egzistencijalne potrebe se odnose na različite oblike materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima kompenzacija, uvjetima rada i dr. Stupanj zadovoljavanja ovih potreba ovisi o percepciji pojedinca onoga što on dobiva u odnosu na ono što dobivaju drugi. Potrebe povezanosti se odnose na povezanost za obitelj, suradnike, prijatelje, menadžment i sl. Radi se o međuljudskim odnosima koje karakterizira proces uzajamnosti i razmjene koji može imati pozitivni i negativni predznak. Potrebe rasta i razvoja su potrebe koje se nalaze u osnovi stvaralačkog djelovanja pojedinca. One se zadovoljavaju rješavanjem problema koji potiču pojedinca da u potpunosti koristi svoje potencijale i da te potencijale dalje razvija.

Njihovim zadovoljavanjem se potiče korištenje ljudskih potencijala te se stvara kod pojedinca osjećaj cjelovitosti i punoće. Zadovoljavanje ovih potreba ovisi o objektivnim mogućnostima i prilikama koje pojedincu omogućavaju ili ne da u potpunosti bude ono što jest i što može biti. Alderfer smatra da na važnost zadovoljavanja neke potrebe ne utječe zadovoljavanje samo one potrebe ispod, već i zadovoljavanje onih potreba iznad zadovoljene potrebe.

Teorija motivacije postignuća je usmjerena prvenstveno na motivaciju za rad, pri čemu je motivacija shvaćena kao određena struktura stavova i vrijednosti koji ukazuju na radnu orijentaciju ljudi. Više je autora radilo na formiranju ove teorije, ali najčešće se kao njezini autori navode McClelland i Atkinson koji su najviše radili na njenom razvoju i empirijskom dokazivanju. Temelj ove teorije je u potrebi za postignućem, uspjehom koja je rezultat

djelovanja dviju sila. Prva je želja za uspjehom, a druga je želja da se izbjegne neuspjeh. Motivacija je uvjetovana individualnom procjenom vjerojatnosti postizanja uspjeha ili neuspjeha, odnosno što je zadatak teži, vjerojatnost uspjeha je manja, ali to daje veću draž uspjehu i obrnuto, što je Buble izrazio sljedećom formulom:⁴⁷

$$M = f(\text{motiv postignuća}) \times (\text{poticaji postignuća}) \times (\text{očekivanje da izvršenje zadatka vodi uspjehu}).$$

Ovaj je model McClelland proširio 1961. godine uvođenjem dvije nove varijable, a to su moć i afilijacija. Moć se manifestira u želji i tendenciji za utjecajem i kontrolom ponašanja drugih. Potreba za afilijacijom predstavlja težnju za pripadanjem i povezivanjem s drugim ljudima, pri čemu takvi pojedinci teže zadacima koje karakterizira socijalna interakcija. Moć, povezanost i postignuće su od posebnog značenja za menadžment jer ih se treba prepoznati kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Iz svega navedenog proizlazi da je ova teorija više usmjerena na motivaciju menadžera nego na motivaciju zaposlenika.

Dvo-čimbenička teorija motivacije ili Herzbergova motivacijsko-higijenska teorija motivacije ili dvojna teorija motivacije se temelji na radnoj situaciji i klasifikaciji čimbenika za rad, a mjeri se zadovoljstvom rada. Temelji se na dvije ključne pretpostavke:

1. prva je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, već je suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva odsutnost nezadovoljstva, dok je suprotni kraj na kontinuumu nezadovoljstva odsutnost zadovoljstva;
2. druga pretpostavka je da postoje dvije različite kategorije motivacijskih čimbenika i to ekstrinzični ili higijenski čimbenici koji su povezani uz situaciju u kojoj čovjek djeluje i smanjuju, odnosno sprečavaju nezadovoljstvo te intrinzični ili motivatori koji su povezani uz sam posao kojeg čovjek obavlja i oni povećavaju zadovoljstvo, odnosno motivaciju za rad.

Prema ovoj teoriji motivatori vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu. Tako npr. izazovan posao, postignuće, odgovornost, priznanje i sl. neposredno utječu na zadovoljstvo u radu i radno ponašanje pa time i na proizvodnost rada. Higijenici sprečavaju nezadovoljstvo, ali ne utječu na veći radni angažman. Tako npr. dobri međuljudski odnosi, visoka plaća, dobri uvjeti rada i sl. nisu čimbenici motivacije jer ne utječu na zadovoljstvo radom već samo otklanjaju i sprečavaju nezadovoljstvo.

Povećanje performansi pojedinca, prema ovoj teoriji, može samo biti rezultat redizajniranja posla koji bi omogućio individualni razvoj, stoga se osnivač ove teorije zalaže za obogaćivanje posla i daje osnovne principe i savjete kako to učiniti, kao što se i vidi u sljedećoj tabeli.

⁴⁷ Buble, M.: "Management", Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 497.

Tablica 11. Herzbergovi principi obogaćivanja posla

Principi obogaćivanja posla	Motivatori
1. Odstranjivanje nekih oblika kontrole uz osiguranje objektivnih pokazatelja rezultata rada	1. Odgovornost i osobno dostignuće
2. Povećanje osobne odgovornosti posljedica za vlastiti rad	2. Odgovornost i priznanje
3. Davanje cjelovite prirodne jedinice rada	3. Odgovornost, postignuće i priznanje
4. Osiguranje slobode i autonomije u radu	4. Odgovornost, postignuće i priznanje
5. Davanje periodičnih izvještaja zaposlenima	5. Interno priznanje
6. Uvođenje novih i težih zadata	6. Razvoj i učenje
7. Davanje pojedincima specifičnih zadataka koji im omogućavaju da postanu eksperti	7. Odgovornost, rast i napredovanje

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: "Motivacija i raspodjela", Informator, Zagreb, 1986., str. 54.

Teorija motivacije uloga se temelji na proučavanju motivacije na konceptu u kojem se potrebe promatraju s aspekta različitih tipova poslova, odnosno uloga. Istražuje motivacijsku strukturu poduzetnika, menadžera i stručnjaka, što je sistematizirano u sljedećoj tabeli:

Tablica 12. Minerova teorija motivacije uloga

Motivacijska struktura različitih uloga ili poslova	
Menadžerska motivacija (hijerarhijskih uloga)	✓ pozitivan stav prema autoritetu ✓ potreba za natjecanjem ✓ potreba za moći ✓ potreba za potvrđivanjem ✓ potreba za različitim statusom ✓ želja da se odgovorno obavljaju rutinske menadžerske dužnosti
Profesionalna motivacija (stručnjaka)	✓ potreba za učenjem ✓ potreba neovisnog rada i djelovanja ✓ potreba za stjecanjem statusa ✓ potreba pomaganja drugima ✓ identifikacija s profesijom
Poduzetnička motivacija (zadataka)	✓ potreba za postignućem ✓ potreba izbjegavanja rizika ✓ potreba "feedbacka" ✓ potreba za uvođenjem inovativnih rješenja ✓ potreba anticipiranja budućih mogućnosti

Izvor: Buble, M.: "Management", Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 499.

Uloga određuje motivaciju, što znači da je poduzetnička motivacija određena njegovom ulogom jer ulaže rizik, znanje, vještine, menadžerska motivacija je određena ugovorom s poduzetnikom, dok je stručnjakova motivacija vezana uz razvoj svojih znanja, odnosno učenje, status među kolegama i sl. Veličina i mogućnost pojačanja motivacije između poduzetnika, menadžera i stručnjaka ne može se izjednačavati niti mjeriti već se svaka od tih motivacija određena ulogom koju svaki od njih ima.

18.3.2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od toga da ljudi nisu dovoljan čimbenik objašnjenja radne motivacije, te uključuju u analize i druge čimbenike, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. One uspješno eliminiraju glavni nedostatak sadržajnih teorija, a to je da ne mogu odgovoriti na pitanje zašto ljudi često u životu rade stvari koje im nisu drage, odnosno koje nisu u skladu s njihovim interesima i motivima. Najznačajnije procesne teorije motivacije su:

1. Vroom-ov kognitivni model motivacije;
2. Adams-ova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni;
3. Porter - Lawler-ov model očekivanja;
4. Lawler-ov model očekivanja.

Zajedničko im je naglašavanje očekivanja ljudi da će njihovo ostvarivanje zadanih ciljeva rezultirati određenim željenim efektima pa se često nazivaju i teorijama očekivanja.

Vroom-ov kognitivni model očekivanja polazi od pretpostavke voljnog, svjesnog izbora alternativa ponašanja, pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja, vjerojatnosti da će postići ciljeve, te preferencijama između njih. Ova teorija je usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj situaciji izabire neke alternative ponašanja (npr. veće zalaganje i bolji rad) dok druge odbacuje. Vroom kroz ovu teoriju uvodi dva koncepta:

-  koncept valencije ili privlačnosti efekata (nagrada) radne aktivnosti za pojedinca i
-  koncept očekivanja.

Koncept valencije se odnosi na privlačnost i važnost koju različiti ishodi (nagrade) ili motivacijski čimbenici imaju za pojedinca, što se može prikazati i na sljedeći način.⁴⁸

$$M = f(\text{očekivanja} \times \text{valencija}).$$

Valencija ili privlačnost može biti pozitivna i negativna, uključujući i indiferentnost prema onom što će biti ishod, odnosno nagrada za neku aktivnost. Njezina vrijednost se, prema tome, kreće od -1 do +1, a osnovni princip je da čovjek teži prema onom ishodu koji pozitivno vrednuje i nastoji izbjeći one s negativni predznakom. Koncept očekivanja se odnosi na trenutno vjerovanje da će određenu aktivnost slijediti određeni ishod, odnosno na očekivanje da se izborom alternative može ostvariti željene ciljeve.

Prema Vroomu ljudi su motivirani na akcije ako vjeruju u vrijednost cilja i ako mogu vidjeti da ono što čine pomaže u njegovu ostvarenju.

Adams-ova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni polazi od koncepta u kojem promatra odnos pojedinaca i organizacije kao specifični odnos razmjene. Na jednoj strani pojedinac ulaže svoja znanja, iskustvo, energiju, a na drugoj strani za to od organizacije dobiva različite kompenzacije. U toj razmjeni je stalno prisutna mogućnost nejednakosti koju može osjećati samo jedna ili obje strane te taj osjećaj nejednakosti Adams smatra osnovnim pokretačem u socijalnim situacijama.

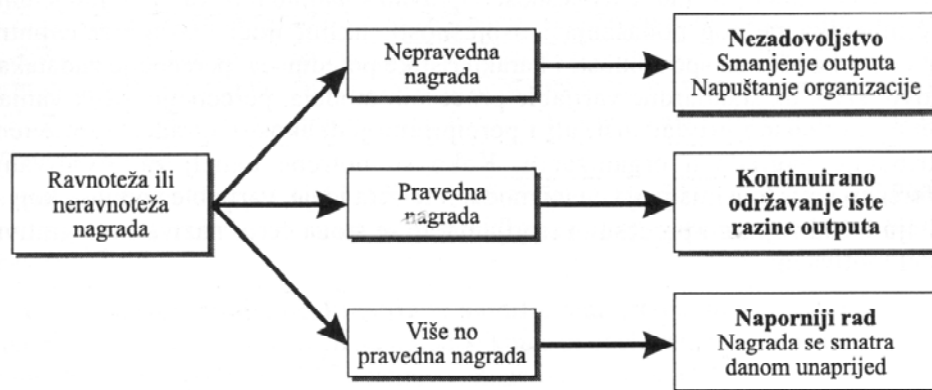
⁴⁸ Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 583.

Potrebno je utvrditi uvjete i mehanizme generiranja percepcije nejednakosti i metode rješavanja tih nejednakosti. Generiranje percepcije nejednakosti se ostvaruje:

- ✚ usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije i onoga što daje pri čemu se, ako je koeficijent razmjene veći ili manji od jedan, ostvaruje nejednakost razmjene koja može biti u korist pojedinca ili obrnuto;
- ✚ usporedbom onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što joj daje u odnosu na druge u radnoj sredini.

Ako ljudi osjećaju da su nepravedno nagrađeni mogu biti nezadovoljni, smanjiti kvalitetu ili kvantitetu outputa ili napustiti organizaciju, a ako smatraju da su nagrade veće od onoga što smatraju pravednim mogu jače raditi, a moguće je i da takve nagrade smatraju nagrađivanjem unaprijed.

Slika 64. Adamsova teorija pravednosti



Izvor: H. Weihrich, H. Koontz: "Menadžment", MATE, Zagreb, 1998., str. 474.

Ljudi mogu precijeniti svoj vlastiti doprinos i nagrade koje primaju drugi, što je jedan od problema primjene ove teorije. Razlike u razmjeni motiviraju pojedince da ih uklone ili smanje, odnosno veći osjećaj nejednakosti generira veću želju za njezinom eliminacijom. Metode rješavanja problema nejednakosti od strane pojedinca mogu biti sljedeće:

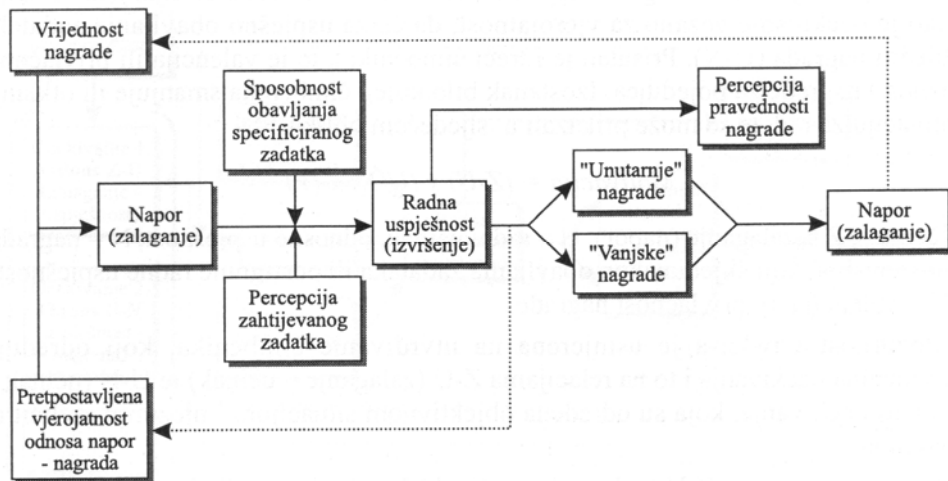
- ✚ djelovanje na vlastite inpute i outpute tako da u slučaju negativne razlike se smanjuju inputi, a nastoje povećati outputi, dok se u slučaju pozitivne razlike nastoje povećati inputi;
- ✚ rezistencija prema radu u vidu izostanaka s posla, odugovlačenja s izvršenjem, prelaska na drugi posao ili napuštanja organizacije;
- ✚ racionalizacija nastalih razlika (pronalaženjem opravdanja za te razlike) ili promjenom referentne grupe (pronalaženjem neke druge osobe na nižoj razini outputa s kojom će se uspoređivati).

Pojedinac bira onaj način redukcije nejednakosti kojim maksimalizira outpute i minimalizira inpute, a pri tome ne dovodi u pitanje vlastito samopoštovanje i sliku o sebi.

Prema **Porter – Lawler-ovom modelu** očekivanja motivacija je samo jedan od čimbenika radnog ponašanja i uspješnosti, uključujući tu i sposobnosti i karakteristike pojedinaca, percepcije zadataka i zadovoljstvo, očekivanja i valenciju te percipiranu jednakost nagrade, odnosno pravične distribucije nagrada u organizaciji.

Ovaj model karakterizira devet varijabli, kao što se vidi na sljedećoj slici.

Slika 65: Porter – Lawlerov model motivacije



Izvor: Weihrich, H., Koontz, H.: "Menadžment", deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1998., str. 472.

Vrijednost nagrada i pretpostavljena vjerojatnost veze napora i nagrade rezultiraju naporom pojedinca kako bi ostvario očekivanu nagradu. Njegov učinak ovisi i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca za obavljanje određenog posla, kao i o percepciji pojedinca o zahtijevanom zadatku. Rezultat predstavljaju unutarnje i vanjske nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju zadovoljstvom.

Lawler-ov model očekivanja je modificiran prethodni model jer je Lawler smatrao da je nedovoljno precizno obrađen koncept očekivanja u odnosima zalaganje – učinak i učinak – nagrada. U ovom modelu su bitna tri čimbenika:

1. očekivanje da je moguće uspješno obaviti zadatak većim zalaganjem,
2. vjerojatnost da će za uspješno obavljanje zadataka uslijediti nagrada te
3. valencija ili privlačnost nagrade za pojedinca.

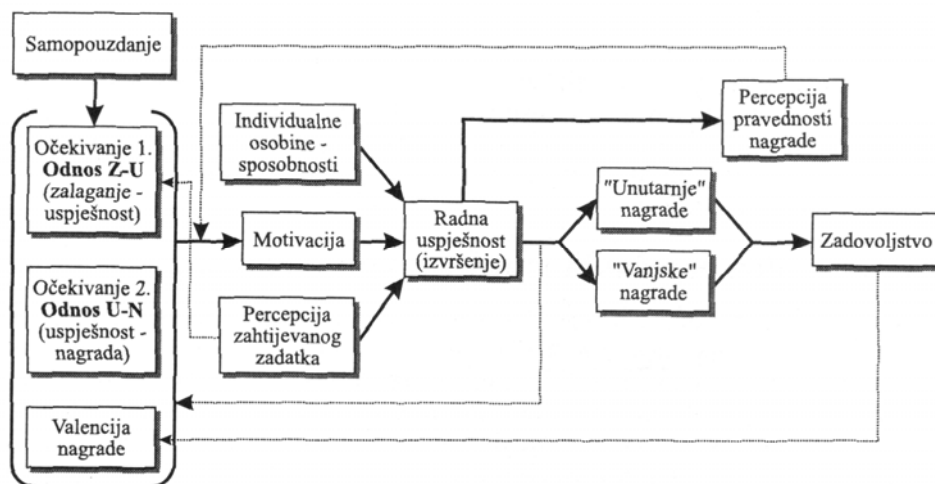
Njihov međusobni odnos je moguće prikazati pomoću formule:⁴⁹

$$M = (\text{zalaganje} - \text{učinak}) \times (\text{učinak} - \text{nagrada}) \times \text{valencija}$$

Ovaj model je, u odnosu na prethodni, proširen očekivanjima, valencijom i motivacijom te su i povratne veze izmijenjene. U ovom slučaju, model počinje samopouzdanjem koje utječe na očekivanja navedenih relacija i valenciju, a one zajednički čine skup čimbenika koji utječu na motivaciju. Osim motivacije, na radnu uspješnost utječu i osobine pojedinaca potrebne za određeni zadatak te percepcija zadatka, a radna uspješnost za rezultat ima vanjske i unutarnje nagrade koje u kombinaciji s percepcijom vrijednosti tih nagrada rezultiraju zadovoljstvom, što je prikazano na sljedećoj slici.

⁴⁹ Bahtijarević-Šiber, F.: "Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 593.

Slika 66: Lawlerov model motivacije



Izvor: Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 635.

18.3.3. Teorija pojačanja posla

Ponašanje ljudi u organizaciji je usko vezano uz sustav pojačanja motivacije. Biheviorističkim pristupom se dokazuje da povećanje motivacije uvjetuje ponašanje ljudi te je on sam usmjeren na modifikaciju ponašanja zaposlenih kroz primjerenu uporabu izravnih nagrada i kazni. Temeljna pretpostavka promjene ponašanja je zakon efekta, prema kojem se pozitivno ponašanje ponavlja, a negativno ponašanje se ne ponavlja.

Teorija pojačanja traži odnose između ponašanja i posljedica tog ponašanja, a svaki tip pojačanja je odgovor na neki ugodni ili neugodni događaj. Pri tome se koristi više tehnika i alata.⁵⁰

1. pozitivno pojačanje je menadžerska tehnika gdje se zaposlenike pohvaljuje i nagrađuje, zaposlenik radi nešto dobro i treba ga nagraditi jer će nagrada utjecati na porast boljeg ponašanja što čini pojačanje motivacije;
2. učenje uklaňanjem je menadžerska tehnika gdje se zaposlenik zbog saznanja da će biti kažnjen ne dovodi u neugodnu situaciju, to je uklanjanje neugodnih posljedica, a naziva se i negativno pojačanje;
3. kažnjavanje je menadžerska tehnika gdje se zaposleniku uvijek nameće kazna za negativni rezultat, to je kazna što slijedi zaposleniku kada ne izvrši zadatak ili ga ne izvrši korektno;
4. utrućje je menadžerska tehnika gdje se zaposleniku smanjuje mogućnost da ponovi loše ponašanje, to je opoziv pozitivnih nagrada kada se ponašanje duže vrijeme nije promijenilo i najvjerojatnije se u budućnosti neće promijeniti.

⁵⁰ Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 636.

Promjena pojačanja motivacije znači učenje kako se ne bi ponavljalo loše ponašanje, a potaknulo se dobro ponašanje.

Moguće je i preoblikovati posao s ciljem povećanja motivacije. Preoblikovanje posla može se pojaviti kao posljedica želje za povećanjem produktivnosti rada, zahtjeva samih izvršitelja, promjene tehnologije i humanizacije uvjeta rada. Svi ti zahtjevi vode do preoblikovanja posla s posljedicom pojačanja motivacije. Preoblikovanje posla je proces stvaranja uvjeta života i rada ljudi gdje je u središtu zanimanja humanizacija radnog mjesta, zadovoljavanje osobnih potreba zaposlenika čime se postavlja preduvjet za pojačanje motivacije zaposlenika. Mogućnosti preoblikovanja posla se grupiraju u dvije osnovne skupine:

1. preoblikovanje pojedinačnog posla te
2. preoblikovanje grupnog posla.

Preoblikovanje pojedinačnog posla se provodi unutar određene grupe čime se stvara novi posao za pojedinca. Zaposlenik stječe osjećaj promjene i nove motivacije, a to je moguće provesti na tri načina:

1. rotacijom posla,
2. proširivanjem posla ili
3. obogaćivanjem posla.

Preoblikovanjem grupnog posla se preoblikuje skupina pojedinačnih poslova, a naglasak je na potrebi međusobnog povezivanja više pojedinačnih poslova u timski rad. To je moguće provesti na dva načina:

1. integriranim radnim timovima i
2. autonomnim radnim timovima.

Rotacija posla dozvoljava zaposlenicima diversifikaciju njihovih aktivnosti kako bi se ublažila dosada koja je posljedica specijalizacije posla. Razlikuju se vertikalna rotacija, koja se odnosi na unapređenje i nazadovanje, te horizontalna rotacija koja se odnosi na bočni premještaj.

Proširivanje posla podrazumijeva povećanje djelokruga posla, odnosno povećanje raznolikosti povećanjem broja zadataka koje pojedinac obavlja kako bi se smanjila frekventnost ciklusa ponavljanja posla.

Obogaćivanje posla podrazumijeva porast dubine posla jer omogućuje zaposlenicima veći stupanj kontrole njihovog rada, odnosno zaposleniku se omogućuje preuzimanje nekih zadataka koje je ranije obavljao nadređeni.

Integrirani radni timovi veliki broj zadataka dodjeljuju timu, a tim sam odlučuje koje će zadatke dodijeliti svojim članovima i odgovoran je za rotaciju poslova između članova. Tim ima voditelja koji nadgleda aktivnosti grupe.

Autonomni radni timovi produbljuju poslove vertikalnom integracijom. Timu se zadaje cilj te mu se ostavlja sloboda u određivanju nositelja pojedinih zadataka, rasporedu odmora tijekom rada i sl. Autonomni timovi sami odabiru zaposlenike koje će uključiti u tim te uzajamno procjenjuju individualne rezultate rada pri čemu se uloga nadzornika može eliminirati.

Model karakteristika posla definira pet primarnih karakteristika posla, njihove međudnose i njihov utjecaj na proizvodnost, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih. U ovom se modelu svaki posao može opisati pomoću pet temeljnih dimenzija:

1. raznolikost vještina je traženi stupanj u kojem posao zahtjeva raznolike aktivnosti tako da se može koristiti određeni broj različitih vještina i talenata;
2. identitet zadatka je traženi stupanj u kojem posao zahtjeva kompletiranje cjeline i u kojem se može prepoznati dio rada;
3. značenje zadatka je stupanj u kojem posao bitno utječe na život i rad drugih ljudi;
4. autonomija je stupanj u kojem posao osigurava slobodu, nezavisnost i diskreciju za pojedince u rasporedu rada i određivanju procedura koje će se koristiti u njegovom izvršavanju;
5. povratna veza je stupanj u kojem izvršavanje zadatka rezultira individualnim dobivanjem direktnih i jasnih informacija o efektivnosti.

Motivacijski potencijal posla je moguće izračunati na sljedeći način:⁵¹

$$\text{motivacijski potencijal posla} = (\text{raznolikost vještina} + \text{identitet zadatka} + \text{značenje zadatka})/3 \times \text{autonomija} \times \text{povratna veza}.$$

Poslovi koji imaju visoki motivacijski potencijal moraju biti visoko rangirani na ljestvici jednog od tri čimbenika unutar zgrade, a moraju biti i visoko autonomni i imati jaku povratnu vezu. Ako je posao visoko motivirajućeg potencijala, trebao bi pozitivno utjecati na motivaciju, rezultate i zadovoljstvo te na smanjivanje absentizma i fluktuacije.

Problem preoblikovanja poslova uključuje i raspored rada, odnosno pitanja vremena početka rada, trajanja rada, trajanje odmora tijekom rada, dnevne i tjedne odmore, slobodno vrijeme i sl. U tom se smislu posebno ističu nove opcije rasporeda rada kao što su:

- ✚ sažeti radni tjedan kao npr. četverodnevni radni tjedan koji je efikasan neko vrijeme, ali nakon dužeg vremena dolazi do problema;
- ✚ fleksibilno radno vrijeme je planski sistem u kojem se od zaposlenih zahtjeva da rade određeni broj sati tjedno, ali imaju slobodu variranja sati rada unutar zadanih limita pri čemu je definirano zajedničko radno vrijeme za sve i fleksibilno radno vrijeme na početku i na kraju radnog dana, ali mnogi poslovi se ne mogu tako organizirati jer su povezani s drugim poslovima kojima prethode ili na koje se nastavljaju što čini planiranje i kontrolu skupljom i kompliciranijom;
- ✚ podjela rada omogućuje da dva ili više zaposlenika dijele tjedni posao, a prednost je u mogućnosti angažiranja sposobnih pojedinaca čiji angažman nije potreban cijelo radno vrijeme;
- ✚ sezonski rad;
- ✚ povremeni rad radnika na daljinu (telecommuting) podrazumijeva mogućnost da radnici rade kod kuće, a povezani su računalom sa suradnicima i menadžerima u poduzeću $\Rightarrow$ smanjuje troškove rada.

⁵¹ Buble, M.: "Management", Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 509.

18.4. Suvremene strategije motivacije

U novije vrijeme se razvijaju novi programi motivacije kojima se nastoji unaprijediti performanse i zadovoljstvo zaposlenih. Prije desetak godina se u literaturi pojavio pojam Empowerment pod čime se podrazumijevaju neki novi poticaji koji svoje temelje imaju u ranijim teorijama. Empowerment se definira kao opredjeljenje za delegiranje moći, odnosno ovlaštenja na podređene u organizaciji,⁵² a podrazumijeva da kako raste ovlaštenje zaposlenicima, tako raste i razina motivacije za izvršenjem zadatka.

Šest je novih motivacijskih programa koji se temelje na Empowermentu, a to su:

1. plaćanje za postignuti rezultat po zasluži,
2. podjela dobiti,
3. sudjelovanje zaposlenika u vlasništvu (ESOP),
4. bonusi,
5. plaćanje znanja,
6. fleksibilni raspored rada.

U tablici je prikazana svrha i cilj svakog navedenog programa koji nastaju kao rezultat suvremenih organizacijskih struktura:

Tablica 13. Novi motivacijski programi zasnovani na empowermentu

Nazivi programa	Svrha programa
Plaćanje za postignuti rezultat	Nagrade individualnim zaposlenicima u proporciji s njihovim doprinosima rezultatima, zove se i plaćanje po zasluži
Podjela dobiti	Nagrade svim zaposlenicima i menadžerima u poslovnim jedinicama kada se dostignu unaprijed definirani ciljni rezultati, ohrabruje timski rad
ESOP	Zaposleni dobivaju dio vlasništva poduzeća koje im omogućuje da sudjeluju u poboljšanim profitnim rezultatima
Bonusi	Nagrade zaposlenima s istovremenim gotovinskim plaćanjem zasnovanim na rezultatima
Plaćanje znanja	Vezivanje plaće zaposlenika s brojem priskrbljenih ciljnih vještina, radnici se motiviraju tako da uče vještine za više poslova, tako da poduzeću poraste fleksibilnost i efikasnost
Fleksibilni raspored rada	Fleksibilno radno vrijeme dozvoljava radnicima da postavljaju svoje sate, podjela posla dozvoljava rad dva ili više radnika s dijelom radnog vremena na jednom poslu

Izvor: Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 643.

Empowerment treba razlikovati od pojma delegiranja. Empowerment je pravo sudjelovanja u odlučivanju zasnovano na procesnim i mrežnim strukturama koje se temelje na timovima i timskom radu gdje se hijerarhije bitno smanjuju, dok je delegiranje vezano za višeslojne formalne organizacijske strukture gdje se empowerment i ne može razviti. Problem implementacije programa Empowermenta u organizacijama se sastoji u tome što on narušava već postojeće hijerarhije i ravnoteže moći.

⁵² Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 641.

Za potrebe ovog rada izdvojene su samo kratke odrednice svake izabrane teorije i strategije motivacije. Izbor je izvršen na temelju najzastupljenijih teorija u dostupnoj literaturi, ali postoji još cijeli niz teorija, kao i više različitih pristupa koje neki autori zauzimaju u tumačenju teorija motivacije, ali koje nisu interesantne za potrebe ovog rada. Menadžeri u praksi bi trebali biti upoznati sa svim teorijama i strategijama kojima suvremeni menadžment i psihologija rada raspolažu kako bi znali i mogli primijeniti njihova teorijska tumačenja u povećanju produktivnosti zaposlenika. Na žalost, stječe se dojam da se odluke o primjeni određene motivacijske tehnike ili njihovih kombinacija u praksi donose stihijski, bez odgovarajućih spoznaja i posebnog interesa za faktore koji motiviraju zaposlenike. U najvećem broju slučajeva, motivacija se ipak vrši mrkvom i štapom, odnosno novčanim nagradama i različitim sankcijama, dok je tehnika preoblikovanja posla, empowermenta ili neke druge suvremene strategije još uvijek nedovoljno u primjeni.

V. DIO

FUNKCIJA VOĐENJA

19. VODSTVO

Vodstvo je u vrlo tijesnoj vezi s motivacijom i obilježava osobine i značajke kadrova i njihovih potencijala za izvršenje svakog zadatka, a ono, u najširem smislu, predstavlja proces u kojem jedna osoba utječe na razmišljanje i ponašanje drugih osoba. Vodstvo se može definirati kao proces utjecaja na razmišljanje i ponašanje ljudi, kako bi oni spremno, s veseljem, vjerom i entuzijazmom ostvarili osobni cilj ili cilj grupe kojoj pripadaju.⁵³

Vođa se definira kao osoba koja utječe na ostale članove grupe, odnosno kao osoba koja pokreće, planira i organizira akcije, a pri tome i utječe na sudbinu ostalih.⁵⁴ Vođa aktivira sposobnosti svakog pojedinca u grupi, on je prvi koji sebe, pojedince i grupu usmjerava prema nekoj viziji i odabire modele kako ostvariti viziju. Osnovne vizije vođe se mogu svesti na:

- ✚ dijagnosticiranje, odnosno sposobnost vođe da razumije situaciju na koju pokušava utjecati;
- ✚ prilagođavanje, odnosno sposobnost vođe da prilagodi svoje ponašanje i ostale resurse kako bi se uskladili s određenom situacijom;
- ✚ komuniciranje, odnosno sposobnost vođe da jasno i razumljivo objasni zadatak kako bi svi članovi grupe prihvatili željeno.

Proces vodstva sadrži veliki broj različitih varijabli koje se mogu grupirati u sljedeće:

- ✚ vođa – menadžer,
- ✚ sljedbenici,
- ✚ ciljevi grupe i poduzeća,
- ✚ okolina u kojoj se aktivnost odvija.

Osnovni zadatak procesa vodstva je stalno održavanje ravnoteže između navedenih varijabli. Vođa može doći do cilja i održavati ravnotežu pod pretpostavkom da ima adekvatne sposobnosti, motivaciju i moć.

Sposobnost je osobina vođe da vodi skupinu koja se želi voditi ili da vodi sljedbenike, ali pri tome isključivo teži ka uspjehu. Uspješni vođa mora imati ovlaštenje, intuiciju, samorazumijevanje, viziju i podudaranje vrijednosti. Navedene sposobnosti nemaju svi menadžeri niti svi vođe, već samo uspješni vođe. Vođa može postati sposobniji korištenjem raznih oblika i tehnika razvijanja menadžerskih sposobnosti, koje podrazumijevaju povećanje ovlaštenja, a to izaziva i odgovornost. Intuicija je prirodna sposobnost vođe u pokretanju određene akcije, da se određeni događaji predvide i usmjere u korist poduzeća i da se pri tome izbjegne rizik ili svede na minimum. Različite motivacijske mjere kompenzacije i različiti oblici motivacije vezani uz društveni položaj, samoaktualizaciju, razvoj karijere i sl., povećavaju sposobnost vođe. Jasnije određenje vizije povećava sposobnost vođe na način da zna odrediti radnu okolinu, osigurati radnu okolinu i usmjeriti svoj rad u pravilnom smjeru. Sposobnost vođe se sastoji i u sposobnosti vođe da zna identificirati vrijednost i mogućnost poduzeća i vrijednost pojedinca te da ih međusobno uskladi.

⁵³ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 650.

⁵⁴ isto

Moć je sastavni dio uspješnog vođe, logički nastavak sposobnosti i motivacije. Moć je osobina vođe da ima utjecaj na ponašanje članova grupe i podređenih, odnosno snažno, prirodno svojstvo uspješnog vođe koje može i mora koristiti isključivo po moralnim načelima, jer u protivnom vodi svoje sljedbenike u nemoralne aktivnosti čime se pretvara u neuspješnog vođu. Svaki vođa ima svoj specifični oblik utjecaja pa je moguće prepoznati pet tipova moći.⁵⁵

- ✚ legitimna moć koja se temelji na hijerarhijskom položaju vođe, odnosno na osobnom i formalnom autoritetu;
- ✚ nagradna moć se temelji na mogućnosti vođe da nagradi podređene za njihovu lojalnost;
- ✚ prisilna moć se temelji na uvjerenju da vođa može primijeniti sankcije, oblike kazne na podređenog koji se ne ponaša u skladu s očekivanjem;
- ✚ referentna moć se temelji na identifikaciji podređenih s vođom, odnosno na moći uzora;
- ✚ stručna moć se temelji na specijalnim znanjima koje posjeduje vođa za razliku od podređenih.

Svi sljedbenici u poduzeću smatraju uspješnim vođom onoga kome vjeruju, koji im ulijeva povjerenje da će s njim ostvariti svoje osobne ili grupne ciljeve.

Svaki vođa ima zahtjeve koje određuje sam sebi i grupi koju vodi, pa se iz tih zahtjeva određuju zadaci vođe. Tu se ubrajaju psihološki zahtjevi, iz kojih proizlazi zadatak vođe da bude psihološki oslonac svim članovima grupe i nositelj odgovornosti, zatim socijalni zahtjevi, iz kojih proizlaze zadaci vođe da bude organizator, sudac, informator, izbornik i otac, te stručni zahtjevi, iz kojih proizlazi zadatak rješavanja stručnih problema, davanje savjeta, pomaganja pa i učenja. Menadžer i vođa imaju slične zahtjeve i zadatke, ali ipak ne identične. Svaki menadžer mora imati osobine vođe, ali svaki vođa nije menadžer, a temeljne razlike među njima su prikazane u Tablici br. 14.

"Osnovno načelo vodstva kaže da s obzirom da ljudi nastoje slijediti one koji im, prema njihovom mišljenju, nude sredstva za zadovoljenje njihovih vlastitih ciljeva, to znači da što menadžeri više razumiju ono što motivira podređene i kako ta motivacija djeluje, te što više u provođenju svojih akcija koriste to razumijevanje, to će vjerojatnije biti uspješniji kao vođe."⁵⁶

Ovlasti i odgovornosti su međusobno vezane i izjednačene. Ovlast proizlazi iz definicije vođe i za svaku preuzetu ovlast preuzima se i odgovornost. Osobine vođe ili pojedinca su preduvjet za preuzimanje ovlasti, ali i za preuzimanje odgovornosti. Ovlast vođe definira se kao ograničeno pravo za uporabom sredstava grupe ili poduzeća i usmjeravanja napora ljudi u željenom pravcu.⁵⁷ Razina ovlasti koju neki vođa ima u organizacijskoj strukturi određuje razinu na kojoj se taj vođa nalazi. Svaka osoba u organizacijskoj strukturi što je na višoj razini, ima i više ovlasti.

Odgovornost se definira kao obveza za izvršenje zadatka uz zadovoljavajuće rješenje.⁵⁸ Odgovornost se vezuje za moralnu i materijalnu obvezu za izvršenje preuzetog zadatka

⁵⁵ Buble, M.: "Management", Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 522.

⁵⁶ Weihrich, H., Koontz, H.: "Menadžment", deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1998., str. 492.

⁵⁷ Sikavica, P., Novak, M.: "Poslovna organizacija", Informator, Zagreb, 1999., str. 444.

⁵⁸ isto, str. 447.

vezanog uz razinu ovlaštenja, ali uz obvezu izvršenja zadatka. Viša organizacijska razina posjeduje veću ovlast, ali i veću odgovornost, dok niže organizacijske razine posjeduju manju ovlast ali i manju odgovornost. Situacija u kojoj dvije ili više osoba koje odgovaraju za izvršenje istog zadatka naziva se preklapajuća odgovornost i preklapajuća ovlast. Nasuprot preklapajuće odgovornosti javlja se situacija kada niti jedna od dvije ili više osoba ne pokriva odgovornost za izvršeni zadatak pa nemaju niti ovlaštenje za izvršenje istog, a ta se situacija naziva jaz odgovornosti. U formiranju zadataka i podjele zadataka moraju biti jasno određene granice odgovornosti za svaki zadatak, proces i najmanju aktivnost.

Ovlast i odgovornost, kao različiti pojmovi za pravo i obvezu, određuju tri osnovna tipa ovlasti, a to su:

1. linijska ovlast,
2. štabna ovlast i
3. funkcijska ovlast.

Linijska ovlast je vezana uz organizacijske strukture u kojima se ovlaštenje prenosi uvijek s višeg stupnja ovlasti na niži stupanj, tj. od nadređenog na podređenog. Linijska ovlast potiče stvaranje organizacijske strukture koja se naziva "lanac zapovijedanja" ili "skalarni lanac". U linijskoj ovlasti i odgovornosti osoba koja je nadređena donosi odluke, izdaje naređenja podređenima i za razinu danih naređenja snosi i odgovornost.

Štabna ovlast je vezana uz organizacijsku strukturu gdje nositelj štabne ovlasti ne donosi odluku već daje savjete vodi u linijskoj ovlasti. Štabno osoblje je vezano za najvišu razinu organizacijske strukture, članovi štaba su specijalisti i visoko specijalizirani stručnjaci za određene funkcije te djeluju kao savjetnici u linijskoj menadžerskoj strukturi. Stručnjak u štabu ne donosi odluku, već daje savjete pa su njegova ovlaštenja i odgovornosti vezani uz savjete. U formiranju štabova u organizacijskim strukturama javlja se više oblika štabova, što je struktura veća to su i štabovi veći, a najčešći su oblici savjetodavni štab, uslužni štab i osobni štab.

Funkcijska ovlast je oblik ovlasti i odgovornosti u nekoj organizacijskoj strukturi, kada se s linijske ovlasti na štab prenese ovlast i odlučivanje na nekom području djelovanja, odnosno na neki zadatak. Funkcija ovlasti je dio ovlasti linijskog menadžmenta, kada se dio ovlasti prenosi na štabne funkcije, delegiraju im se prava, te dodjeljuje ovlast i odgovornost.

Proces preuzimanja ovlasti izaziva i proces preuzimanja odgovornosti, te se taj proces najčešće naziva delegiranje ovlasti i odgovornosti. Pod pojmom delegiranja ovlasti i odgovornosti podrazumijeva se proces prenošenja zadatka i ovlasti onim primateljima koji su sposobni izvršiti određeni zadatak, ali s time su preuzeli i odgovornost za njegovo izvršenje.⁵⁹ Proces delegiranja ovlasti i odgovornosti je složeni proces koji je omeđen s dvije ekstremne točke, kao proces potpune centralizacije, kada autoritet i odgovornost uopće nisu delegirani, što se još naziva autokratski oblik vođenja, te suprotna krajnost, kada se autoritet potpuno delegira, a to znači da su se ovlast i odgovornost u potpunosti prenijele na niže razine odgovornosti, što se naziva proces decentralizacije, odnosno demokratski oblik vođenja.

Stilovi ponašanja vođa su vrlo različiti, te se moraju smjestiti između navedene dvije krajnje točke.

⁵⁹ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 656.

Tablica 14. Razlike između menadžera i vođe

	MENADŽER	VODA
1.	Djeluje isključivo u organiziranim grupama	Može djelovati i u neorganiziranim grupama
2.	Ne stoji ispred grupe kako bi je inspirirao i motivirao	Stoji ispred grupe kako bi je inspirirao i motivirao
3.	Ne mora biti jako aktivan	Uvijek je aktivniji od menadžera
4.	Odlučuje samo na temelju dovoljne količine informacija	Ne čeka da sakupi sve potrebne informacije za odlučivanje
5.	Radi sustavom eliminacije dok ne dođe do cilja	Odmah je usmjeren prema cilju
6.	Usmjeren je na efikasnost	Usmjeren je na efektivnost
7.	Svaki menadžer ne može, a niti mora biti vođa (mnogo je menadžera koji nisu vođe)	Ne mora biti menadžer (puno je vođa izvan redova menadžera)
8.	Od suradnika traži samo izvršenje zadataka	Mora pridobiti suradnike za ostvarenje vizije
9.	Ima legitimni autoritet koji mu njegovi podređeni priznaju	Ima karizmu autoriteta pa vodi sljedbenike jer mu oni to dozvoljavaju
10.	Legitimni mu autoritet omogućava da suradnici izvršavaju njegove naloge	Povjerenje koje ima nije vječno pa ga mora stalno osvajati
11.	orijentiran je na rješavanje problema	Orijentiran je na usmjeravanje poslova
12.	Ima ravnodušan odnos prema ciljevima	Ima aktivan i osoban odnos
13.	Dorastao je složenosti	Sposoban je snalaziti se u promjenama
14.	Održava poslove	Razvija poslove
15.	Računa na kontrolu	Računa na povjerenje
16.	Radi stvari na pravi način	Radi prave stvari

Izvor: Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 653.

19.1. Modeli vodstva

Ponašanje ljudi i stilovi vodstva koje će primijeniti vođa su toliko nepredvidivi, neponovljivi i određeni mnogim čimbenicima da je model kojeg će primijeniti svaki pojedini vođa uvijek jedinstven i neponovljiv i uvijek će se nalaziti između dviju krajnjih točaka. Veliki broj modela vodstva se može grupirati u tri temeljne skupine:

I Model osobina:

1. teorija velikih ljudi,
2. rani profil osobina i
3. suvremeni profil osobina.

II Bihevioralni modeli:

1. model autokratsko-demokratskog vodstva (teorija X i Y, Likertovi sustavi vodstva, model kontinuuma stilova vodstva),
2. model vodstva orijentiran na varijable zadatak – ljudi (Michigan studija, Ohio studija, Menadžerska mreža, teorija 3-D, Harvard studija).

III Kontingencijski modeli:

1. Friedlerov model,
2. House-Mitchelov model,
3. Stinson-Johnsonov model,
4. Vroom-Yettonov model odluka,
5. Hersey-Blanchardov model.

19.1.1. Model osobina

Model osobina je najstariji model vodstva, a prošao je kroz tri faze razvoja, a to su teorija velikih ljudi, rani profil osobina i suvremeni profil osobina.

Teorija velikih ljudi je nastala kao posljedica činjenice da se većina istraživanja vodstva bavi osobinama vođe, a posebno urođenim osobinama kao što su inteligencija, osobnost, fizičke karakteristike, sposobnost upravljanja, socijalne osobine i sl. Samo oni ljudi koji imaju navedene osobine su mogli biti razmatrani kao potencijalni vođe pa se zato ova faza i zove teorija velikih ljudi po kojoj se vođe rađaju, a ne stvaraju. Istraživanja su temeljena na pronalaženju potencijalnih vođa, a ne na njihovom stvaranju, odnosno obuci.

Rani profil osobina je faza koja nastupa početkom 50-tih godina prošlog stoljeća, a karakterizira je mišljenje raznih teoretičara da uspješni vođa posjeduje određene osobine te će organizacijska efikasnost biti bolja ukoliko se za vođu izabere osoba koja ima poželjne osobine i kvalitete. Hellriegel i Slocum razlikuju pet grupa ovih osobina, a to su fizičke osobine, socijalna pozadina, osobne karakteristike, socijalne karakteristike i karakteristike u odnosu na zadatak. Međutim, zajedničke osobine svih uspješnih vođa su teško određive i nakon mnogih istraživanja bi se moglo zaključiti da su najčešće osobine uspješnog vođe inteligencija, energičnost i snalažljivost, ali to je nedovoljno da bi se potencijalni vođe diferencirali od onih koji to nisu.

Suvremeni profil osobina je faza u kojoj je posebni doprinos dao Warren Bennis koji je intervjuirao 90 vrlo uspješnih menadžera te identificirao četiri zajedničke grupe kompetencija, a to su upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje povjerenjem te upravljanje sobom. Predložio je vođama da kreiraju takvu okolinu i takve radne uvjete u kojima će se podređeni osjetiti značajni i potrebni, te time potaknuti na veće radne učinke.

Osim pozitivnih, potičućih osobina vođa, postoje i negativne osobine vođa koje sprečavaju osobu da iskaže svoj potencijal uspješnog vođe. Razni teoretičari su utvrdili negativne osobine među kojima su i neinformiranost, nezainteresiranost, krutost, hladnoća, arogancija, nesposobnost izgradnje timskog rada, nesposobnost vođenja efikasne kadrovske politike i sl.

Ograničenje ovog modela je u njegovoj koncentraciji na tjelesne i osobne karakteristike vođe, ali ovaj pristup je važan za određenje socijalnih karakteristika, kao što su sposobnost komuniciranja, identifikacija s grupom i konceptualna sposobnost, koje nisu nužne osobine vođa, ali pridonose individualnom uspjehu vođe.

19.1.2. Bihevioralni modeli

Bihevioralni modeli vodstva su utemeljeni na istraživanju ponašanja vodstva koje rezultira stilovima vodstva. Razvoj ovih modela počinje za vrijeme drugog svjetskog rata, a posebno nakon 50-tih godina prošlog stoljeća kada je bilo popularno istraživanje odnosa između pojedinih stilova, od autokratskog preko demokratskog do laissez-faire stila vodstva, čija je analiza dana u sljedećoj tablici.

Tablica 15. Tri klasična bihevioralna modela

Autoritaran model	Demokratski model	Laissez-faire odel
Priroda		
Voda drži svoje ovlasti i odgovornosti.	Voda delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost.	Voda uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti.
Voda raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke.	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka.	Članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu.
Tijek komunikacija je prvenstveno odozgo prema dolje.	Tijek komunikacija je dvosmjernan – odozgo prema dolje i odozdo prema gore.	Tijek komunikacija je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.
Primarna prednost		
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane rezultate.	Podizanje osobnih obveza participacijom.	Dozvoljava samopokretanje prema vlastitom viđenju nezavisno o utjecaju vođe.
Primarni nedostaci		
Pristup tendira gušenju individualne inicijative.	Demokratski proces je trošenje vremena.	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe.

Izvor: Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 659.

Autoritaran model obično podrazumijeva negativan stil vodstva, kad vođa koristi kazne i time djeluje nadmoćno i dominirajuće nad ljudima. Laissez-faire model podrazumijeva pozitivan stil vodstva jer naglašava nagrađivanje, bolju edukaciju i obučenost zaposlenih, veću samostalnost i sl., što čini zaposlenike zadovoljnim. Demokratski stil vodstva se nalazi između ta dva stila vodstva. Svaki od njih ima svoje pozitivne i negativne strane, a vođe mogu koristiti i sva tri stila odjednom, pri čemu je jedan uvijek dominantniji.

Autokratski stil vođenja predstavlja način vođenja u kojem je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u donošenju odluka, odnosno u odlučivanju. Autoritarno vodstvo može biti pozitivno ako vođa pokaže želju da povremeno nagradi zaposlene za postignute rezultate. Ovakvo vodstvo rezultira zadovoljstvom vođe, omogućuje brze odluke ali ga većina zaposlenih ne voli jer uzrokuje strah i frustracije.

Vođa s demokratskim stilom se dobrovoljno odriče autoriteta kojeg prenosi na zaposlene, a sam zadržava konačnu odgovornost. Odluke se donose u suradnji s podređenima i uz njihovu potporu pa je time proces odlučivanja mnogo složeniji, ali su vođa i grupa jedinstvena socijalna sredina u kojoj su informirani o zadacima i motivirani da iznose svoje zamisli i prijedloge.

Vođa s laissez-faire stilom želi izbjeći odgovornost i moć i vrlo je zavisna o grupi prilikom postavljanja ciljeva. Za razliku od autoritarnog stila vođenja koji ignorira doprinos grupe, ovaj stil vodstva ignorira doprinos vođe. Budući da grupe vode različite autonomne politike, to može dovesti do kaosa pa se ovaj stil ne koristi kao dominantan.

Dugo se vremena smatralo da je demokratski stil vođenja najbolji model, ali su istraživanja pokazala da neki zaposleni više preferiraju direktive nego participaciju u odlučivanju o tome što bi oni trebali raditi pa su daljnja istraživanja rezultirala različitim bihevioralnim modelima vodstva, od kojih su najpoznatije dvije ranije navedene grupe.

Modeli autokratsko-demokratskog vodstva

a) Model autokratsko-demokratskog vodstva temeljen na teorijama X i Y

Teoriju X i Teoriju Y je postavio Douglas McGregor 1960. godine. Prema Teoriji Y koja je suprotstavljena klasičnoj Teoriji X, smatra se da su zaposleni motivirani, da imaju mogućnosti razvoja, sposobnost preuzimanja odgovornosti i usmjeravanja svog ponašanja prema ciljevima organizacije. Teorije X i Y oblikuju ekstremne polove vjerovanja menadžera o naravi ljudi i njihovom radnom ponašanju i, sukladno tome, menadžersko ponašanje prema njima. Danas se uglavnom govori o "menadžerima Teorije X" i "menadžerima Teorije Y" kako bi se označilo određeno ponašanje menadžera s bitnim posljedicama za ponašanje i radnu uspješnost zaposlenih. Pretpostavke koje dobro opisuju Teoriju X su:

- ✚ ljudi po svojoj prirodi ne vole raditi i izbjegavat će to kad god je to moguće;
- ✚ radnici imaju malo ambicija, pokušavajući izbjeći odgovornost i vole da ih se usmjerava;
- ✚ primarna potreba zaposlenih je sigurnost posla,
- ✚ da bi ljudi postizali organizacijske ciljeve, nužno je upotrebljavati prisilu, kontrolu i prijetnju kaznom.

Nasuprot Teoriji X, menadžeri Teorije Y vjeruju da ljudi u pravim uvjetima, ne samo da će dobro raditi, već će i tražiti veću odgovornost i izazov. Temeljne pretpostavke koje opisuju Teoriju Y su:

- ✚ fizičko ili mentalno angažiranje na radu je za ljude isto tako prirodno, kao što je i odmaranje i igranje;
- ✚ vanjska kontrola i prijetnje kažnjavanjem nisu dobri načini osiguravanja da ljudi rade prema organizacijskim ciljevima, a ako su ljudi privrženi ciljevima primjenjivat će se samousmjeravanje i samokontrola;
- ✚ privrženost ciljevima određuje nagrade povezane s njihovim postizanjem;
- ✚ pod pravim uvjetima, prosječan čovjek uči ne samo prihvaćati već i tražiti odgovornost;
- ✚ sposobnost da se primijeni visok stupanj domišljatosti i kreativnosti u rješavanju organizacijskih problema je široko distribuirana u populaciji;
- ✚ u uvjetima modernog industrijskog života intelektualni potencijal prosječnog čovjeka je samo djelomično iskorišten.

Teorija X pretpostavlja da se ljudima rad neprirodan i da se moraju stalno usmjeravati, dok Teorija Y pretpostavlja da su ljudi kreativni te da nije potrebna striktna kontrola ukoliko su ljudi ispravno motivirani. Kod Teorije X vođa se predstavlja kao tvrdokorni autokrata koji podržava čvrstu kontrolu primjenom sustava nagrada i kazni (mrkva i štap), dok se kod Teorije Y vođa predstavlja kao participativnog s uvjerenjem u samokontrolu zaposlenih. Novi trendovi u organizaciji i menadžmentu predstavljaju kraj menadžera tipa X jer virtualne organizacije sprečavaju tradicionalne oblike kontrole.

Nijedna teorija nije idealna već pokazuje krajnje granice koje pokazuju menadžeru koje teorije treba napuštati i izbjegavati (X), a kojima težiti i poticati ih (Y).

b) Likertovi sustavi vodstva

Oni se temelje na empirijskim istraživanjima usmjerenim na utvrđivanje karakteristika menadžmenta u uspješnim i neuspješnim poduzećima. Na dobivenim rezultatima je razrađen model stilova vodstva koji se sastoji od sljedeća 4 sustava:

1. Eksploatatorsko-autoritativan (Sustav 1),
2. Benevolentno-autoritativan (Sustav 2),
3. Konzultativan (Sustav 3),
4. Participativan (Sustav 4).

Prema Sustavu 1 menadžer nema povjerenja ili vjere u podređene pa se sve odluke donose na vrhu, a podređeni su prisiljeni raditi sa strahom, prijetnjama, kaznama, a ponekad i nagradama. Paralelno s formalnom organizacijom razvija se i neformalna, koja često postavlja ciljeve suprotne ciljevima formalne organizacije.

Prema Sustavu 2 menadžer ima nešto povjerenja ili vjere u podređene. Ciljevi se postavljaju i donose na vrhu, ali se neke rutinske odluke donose na svim razinama hijerarhije. Nagrade i kazne se koriste kao sredstvo motivacije zaposlenih, a funkcija kontrole je koncentrirana u rukama vrhovnog menadžmenta, iako se djelomično delegira na srednje razine hijerarhije.

Prema Sustavu 3 menadžer ima poprilično, ali ne potpuno povjerenje ili vjeru u podređene, kojima je dozvoljeno donošenje manje važnih odluka na nižim razinama hijerarhije. Nagrade, a ponekad i kazne se koriste kao najvažnije sredstvo motivacije zaposlenih. Neformalna organizacija se može razviti, ali su njeni ciljevi ili u skladu s formalnom organizacijom ili su joj samo djelomično suprotstavljeni.

Prema Sustavu 4 menadžer ima potpuno povjerenje ili vjeru u podređene pri čemu je proces donošenja odluka široko raširen na svim razinama hijerarhije. Motivacija zaposlenih se temelji na participaciji sudjelovanjem u postavljanju ciljeva i zadovoljstvom ostvarenim ciljevima. Odnos nadređeni-podređeni je prijateljski, a rezultira stjecanjem većeg stupnja međusobnog povjerenja. Ciljevi formalne i neformalne organizacije se često podudaraju.

U Tablici 16. su prikazane razlike u Likertovim stilovima vodstva prema najvažnijim karakteristikama. Analizom efekata poduzeća, izraženih kroz proizvodnost, apsentizam, fluktuaciju, zadovoljstvo i angažman zaposlenih, dolazi se do zaključka da su efekti najniži u Sustavu 1, a najviši u Sustavu 4 iz čega proizlazi da je participativni stil vodstva najuspješniji te se i preporučuje u praktičnoj primjeni.

c) Model kontinuuma stilova vodstva

Ovaj su model razvili A. R. Tannenbaum i W. H. Schmidt 1958. godine, a prikazuje niz stilova vodstva, od autokratskog do demokratskog, s obzirom na različiti stupanj upotrebe autoriteta menadžera i slobode podređenih, što je prikazano u Tablici 17. U modelu kontinuuma stilova vodstva, vođa odabire jedan od sedam mogućih modela, u rasponu od autokratskog do demokratskog. Tannenbaum i Schmidt su proveli empirijska istraživanja, koja su pokazala da je u autokratskom modelu uloga vođe kritična, jer dok je vođa prisutan, grupa ostvaruje visok stupanj proizvodnosti, ali on opada čim vođa napušta grupu. Za razliku od autokratskog modela, u demokratskom modelu je proizvodnost gotovo ista bez obzira na prisutnost vođe, što dovodi do zaključka da je demokratski stil vođenja uspješniji.

Tablica 16. Likertovi sustavi vodstva

	Karakteristika	Sustav 1	Sustav 2	Sustav 3	Sustav 4
Motivacija	<i>Vrste motiva</i>	Ekonomski	Ekonomski, socijalni	Ekonomski, socijalni, ego motiv	raznovrsni
	<i>Čimbenici motivacije:</i> 1. strah, 2. prijetnja, 3. kazne, 4. nagrade i 5. participacija	1,2,3, rijetko 4	3 i 4	4, nekad 3 i 5	5,4, zasnovano na grupi
	<i>Stavovi prema organizaciji i njezinim ciljevima</i>	neprijateljski, suprotni	često neprijateljski i suprotni	češće pozitivni	jako pozitivni i usmjereni ciljevima organizacije
	<i>Odgovornost za ostvarenje ciljeva organizacije</i>	na vrhu	na vrhu i sredini	opća	na svim razinama
Komunikacije	<i>Smjer informacija</i>	odozgo - dolje	uglavnom prema dolje	dolje i gore	svestrane
	<i>Prihvatanje informacija odozgo</i>	s nepovjerenjem	dosta nepovjerenja	sumnja	povjerenje
	<i>Točnost informacija prema gore</i>	krive	cenzurirane	selekcionirane	točne
	<i>Informiranje menadžera o problemima podređenih</i>	vrlo malo	donekle	dosta dobro	potpuno
Interakcija	<i>Količina i karakter</i>	malo, s nepovjerenjem	malo s oprezom	prilično, s dosta povjerenja	intenzivna, s povjerenjem
	<i>Timski rad i suradnja</i>	nema	malo	prilično	veliki, kroz cijelu organizaciju
	<i>Traženje ideja i suglasnost zaposlenih</i>	nema	rijetko	obično	uvijek
	<i>Količina utjecaja podređenih</i>	nikakav	vrlo mali	dosta	velik
Odlučivanje	<i>Razina donošenja odluka</i>	vrh	glavne odluke na vrhu	okvirne na vrhu, uz delegiranje	na svim razinama
	<i>Uključenost zaposlenih u odlučivanje</i>	nema	povremene konzultacije	konzultacije	potpuna
	<i>Decentralizacija odlučivanja</i>	nema	nema	dosta	potpuna
	<i>Adekvatnost informiranja za odlučivanje</i>	rijetka	ponekad	često	uvijek
Ciljevi	<i>Način postavljanja</i>	naredbe	naredbe, rasprava	diskusija i naredbe	grupno
	<i>Razina postavljanja</i>	vrh	vrh	odjel	područja
	<i>Otpor</i>	jak	priličan	ponekad	nema
	<i>Analiza ciljeva i realizacije</i>	nikad	rijetko	polugodišnje	mjesečno
Kontrola	<i>Interes za kontrolu</i>	vrh	vrh	vrh i srednja razina, pa i niža	na svim razinama
	<i>Točnost, mjerenje i informacija</i>	tendencija iskrivljenosti	često nepotpune i netočne	djelomično točne i potpune	točne i potpune
	<i>Koncentracija kontrole</i>	na vrhu	na vrhu, malo delegirana	dosta delegirana	decentralizirana odgovornost
	<i>Neformalni otpori formalnoj organizaciji</i>	uvijek	obično	ponekad	nema
	<i>Svrha uporabe podataka</i>	kažnjavanje	nagrade i kazne	nagrade i samusmjeravanje	samoregulacija i rješavanje problema

F. Bahtijarević Šiber i dr.: "Organizacijska teorija", Informator, Zagreb, 1991., str. 242.-243.

Tablica 17. Kontinuum stilova vodstva

AUTORITARNI STIL				DEMOKRATSKI STIL		
UPORABA AUTORITETA MENADŽERA						
PODRUČJE SLOBODE PODREĐENIH						
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Menadžer donosi odluku i najavljuje	Menadžer "prodaje" odluku	Menadžer donosi odluku i poziva da se postavi pitanje	Menadžer iznosi probnu odluku koja se može izmijeniti	Menadžer iznosi problem, dobiva sugestije, donosi odluke	Menadžer definira ograničenja i traži od grupe da donese odluku	Menadžer dozvoljava podređenima da funkcioniraju unutar ograničenja koja definira nadređeni

Izvor: M. Buble: "Management", Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 533.

Modeli vodstva orijentirani na varijable zadatak – ljudi

a) Michigan studije

Michigan studije su prezentirane 1950. godine, a definirale su dva stila vodstva i to vodstvo orijentirano na zadatke i vodstvo orijentirano na ljude.

Vodstvo orijentirano na zadatke je usmjereno na besprijekorno izvršavanje zadataka i ostvarivanje očekivanih rezultata. Podređene se nastoji optimalno prilagoditi strukturi zadatka i potiče ih se odgovarajućim mjerama stimulacije, nadzire se njihov rad i sl.

Vodstvo orijentirano na ljude usmjerava svoju pozornost na podređene, a ne na zadatke. Vodstvo planira i provodi razvoj i usavršavanje podređenih, potiče ih na participaciju u odlučivanju, motivira ih i spremno je pomoći u izvršavanju radnih zadataka i rješavanju drugih pitanja zaposlenih.

One grupe koje imaju vodstvo orijentirano na ljude su visoko produktivne, dok su grupe čije je vodstvo orijentirano na zadatke nisko produktivne. Najuspješnije vođe kombiniraju oba stila, s tim da nešto više naglašavaju orijentaciju na ljude.

b) Ohio studije

Ohio studije su istraživale ponašanje vodstva pomoću posebnog upitnika, te su utvrdile dvije grupe tog ponašanja:

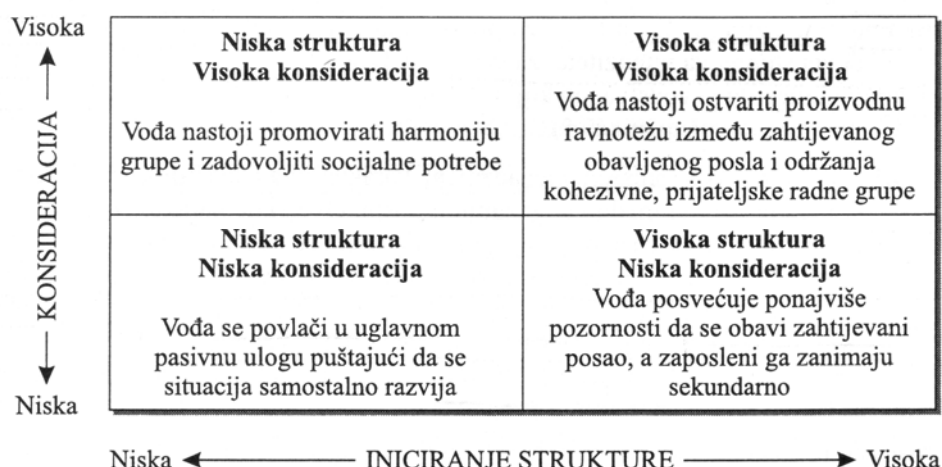
- ✚ konsideracija i
- ✚ iniciranje strukture.

Konsideracija je stil vodstva kojeg karakterizira uzajamno povjerenje, pomaganje i uvažavanje s naglaskom na mogućnost participacije u procesu donošenja odluka i poticanje na dvosmjerno komuniciranje.

Iniciranje strukture je stil vodstva u kojem vođa organizira i određuje aktivnosti grupe, raspoređuje radne zadatke, ustanovljava način izvršenja zadatka, utvrđuje kanale komuniciranja i sl.

Rezultati provedenih istraživanja su pokazali da su najefikasniji vođe oni koji koriste istovremeno oba stila. Ohio studije smatraju da se konsideracija i iniciranje strukture mogu integrirati kao različite dimenzije u jednom vođi, pa stoga ova dva stila vođenja nisu isključiva niti nespojiva. Temeljni stilovi vodstva, prema Ohio studiji, su prikazani na Slici 67.

Slika 67. Temeljni stilovi vodstva prema Ohio studiji



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., 671. str.

c) Menadžerska mreža

Menadžerska mreža je model vodstva koji je izrađen kao sredstvo obuke menadžera i identificiranja različitih kombinacija upravljačkih stilova. Karakteriziraju je dvije dimenzije, a to su:

- ✚ briga za ljude i
- ✚ briga za proizvodnju.

Briga za ljude uključuje elemente kao što su stupanj osobne predanosti ostvarenju ciljeva, održavanje samopoštovanja radnika, postavljanje odgovornosti na temelju povjerenja, a ne poslušnosti, osiguranje dobrih radnih uvjeta i održavanje zadovoljavajućih međuljudskih odnosa.

Briga za proizvodnju uključuje stavove vođe prema kvaliteti, politici, procedurama i procesima, prema kreativnosti istraživanja, kvaliteti usluga stručnih službi, djelotvornosti rada i opsegu proizvodnje.

Vertikalnu dimenziju mreže čini briga za ljude, dok je briga za proizvodnju horizontalna dimenzija mreže. uvodeći devet stupnjeva intenziteta za svaku od dvije osnovne dimenzije, formira se 81 potencijalnih stilova vodstva od kojih su četiri ekstremna stila (1.1., 1.9., 9.9. i 9.1.) i jedan središnji stil (5.5.), što je prikazano na sljedećoj slici.

Slika 68. Menadžerska mreža

BRIGA ZA LJUDE	Visoka	9	1.9.								9.9.
		8	Menadžment lokalnog kluba								Timski menadžment
		7	Visoka briga za ljude i niska za pr.								Visoka briga za ljude i proizvodnju
		6									
		5				5.5.					
		4	Lavirirajući menadžment				Osrednja briga za ljude i proizvodnju				
		3	Osiromašeni menadžment								Autokratski menadžment
		2	Niska briga za ljude i proizvodnju								Niska briga za ljude i visoka za proizvodnju
	Niska	1	1.1.								9.1.
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
			BRIGA ZA PROIZVODNJU								
			Niska						Visoka		

Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 673.

Stil 1.1. je poznat kao osiromašeni menadžment, a karakterizira ga mala briga o proizvodnji i o ljudima, koji su minimalno angažirani u poslu. Ovi tipovi vođa potpuno odustaju od svakog truda za poboljšanje posla. Potpuno suprotan tome je stil 9.9. u kojem vođe svojim radnjama pokazuju najveću moguću predanost ljudima i organizaciji. Oni su pravi timski menadžeri, sposobni uskladiti proizvodne potrebe poduzeća s potrebama pojedinaca. Stil 1.9. se naziva i menadžment lokalnog kluba, a karakterizira ga mala briga vođe za proizvodnju, ali velika za ljude. Ovi menadžeri potiču okruženje u kojem je svatko opušten, prijateljski raspoložen i sretan, ali nitko se ne brine o proširivanju napora za ostvarivanje ciljeva poduzeća. Na drugom, potpuno suprotnom ekstremu je stil 9.1. poznat kao autokratski menadžment zadatka koji se jedino brine za razvijanje uspješnih aktivnosti, ali ne pokazuje brigu za ljude. Ovakvi vođe su potpuni autokrati koji nastoje ostvariti vlastitu promociju prema vrhu kako bi si osigurali dominaciju i kontrolu nad drugima.

Svaka se menadžerska tehnika ili stil vodstva može smjestiti negdje unutar mreže. Stil 5.5. karakterizira menadžere koji se osrednje brinu za ljude i za proizvodnju. Oni, u pravilu, ostvaruju odgovarajuću, ali ne i izvanrednu proizvodnju i moral. Ne postavljaju ciljeve previsoko i prema ljudima imaju uglavnom benevolentan autokratski stav. Ovakvi menadžeri nastoje izvršiti zadatke izbjegavanjem svega što bi moglo stvoriti negativnu predstavu o njima u očima nadređenih.

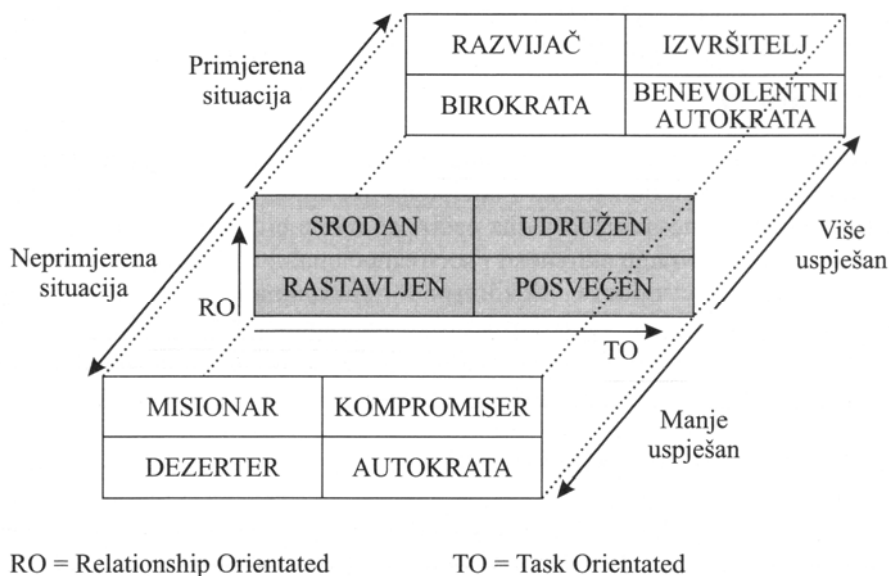
d) Teorija 3-D

Ovu teoriju je razvio William J. Reddin, a naslanja se na menadžersku mrežu, s tim da postojeći dvodimenzionalni model pretvara u trodimenzionalni tako da je konceptu brige za ljude i brige za proizvodnju dodao i koncept efikasnosti. Efikasnost vođe zavisi o načinu na koji se njegov stil vodstva uklapa u situaciju u kojoj djeluje, odnosno varijacije u stilu vodstva su ovisne o situaciji.

Ukoliko efikasnost stila vodstva zavisi o situaciji u kojoj se koristi, tada bilo koji osnovni stil može biti efikasan ili neefikasan zavisno o situaciji. Razlika između efikasnosti i neefikasnosti stila ne utječe na odabir ponašanja vođe, ali prilagođenost ponašanja može utjecati na okolinu u kojoj se ono koristi.

U centralnoj mreži postoje dvije dimenzije, a to su orijentiranost na zadatke i orijentiranost na srodnost. To znači da vođa koji je visoko orijentiran na ljude, a nisko na zadatke ima osnovni stil da je srodan. Svaki osnovni stil ima dvije varijante u zavisnosti da li je situacija u kojoj se vođenje odvija primjerena ili nije. Ukoliko je situacija primjerena, njoj odgovaraju uspješni stilovi vođenja (npr. stil razvijачa), a ako situacija nije primjerena, njoj odgovaraju manje uspješni stilovi vođenja (npr. stil misionara). U trodimenzionalnom prikazu, na Slici 69., četiri osnovna stila se nalaze u sredini, četiri manje efikasna stila su ispred, a četiri efikasnija stila su u pozadini.

Slika 69. Reddinov trodimenzionalni model efikasnog vodstva



Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 675.

Na sljedećoj tablici je prikazano kako određeni stil članovi grupe mogu prihvatiti kao efikasan ili neefikasan.

Tablica 18. Prikaz uspješnosti i neuspješnosti osnovnog stila

OSNOVNI STIL	EFIKASAN	NEEFIKASAN
Visok zadatak i niski odnosi	Postoje dobro definirane metode koje pomažu zaposlenima pri ispunjenju ciljeva.	Metode su prihvaćene kao nametnute i uspješne su pri postizanju kratkoročnih rezultata.
Visok zadatak i visoki odnosi	Postoji visoko zadovoljstvo grupe pri uspostavi ciljeva i radnih uvjeta, ali isto tako i zadovoljstvo zbog socioemocionalne pomoći nadređenih.	Zadatak je previše strukturiran, a međuljudski odnosi nisu "prirodni".
Nizak zadatak i visoki odnosi	Postoji visoko povjerenje u zaposlene i nadređeni se trude olakšati im postizanje cilja.	Važnost se stavlja na harmoniju, ne postoji volja za izvršenjem posla ukoliko to vodi gubljenju imidža "dobre osobe".
Nizak zadatak i niski odnosi	Postoji uputa nadređenih zaposlenima o tome kako posao treba biti napravljen. Sve se to odvija bez pomoći nadređenih.	Ne postoji naputak za izvršenje zadatka, kao ni socioemocionalna pomoć zaposlenima.

Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 675.

e) Harvard studije

Harvard studije analiziraju ponašanje male grupe i utvrđuju dvije vrste vođe i to vođu od zadatka i socioemocionalnog vođu, koji se međusobno isključuju. Vođa od zadatka korespondira iniciranju strukture, a socioemocionalni vođa korespondira konsideracijama, međutim, za razliku od Ohio studija koje sugeriraju integriranje ovih dvaju tipova, Harvardske studije ih isključuju.

19.1.3. Kontingencijski modeli

Kontingencijski ili situacijski modeli se temelje na postavci teorije kontingencije po kojoj se uspješnost vodstva temelji na čimbenicima šire radne situacije, odnosno da uspješnost vodstva zavisi o konkretnoj situaciji u kojoj se nađe menadžment.

a) Friedlerov model

Ovaj model karakteriziraju tri osnovne kontingencijske varijable i dva stila vodstva. Tri glavna situacijska čimbenika koja utječu na efikasnost vodstva su:

-  odnos vođe i članova grupe,
-  struktura zadatka i
-  pozicija moći.

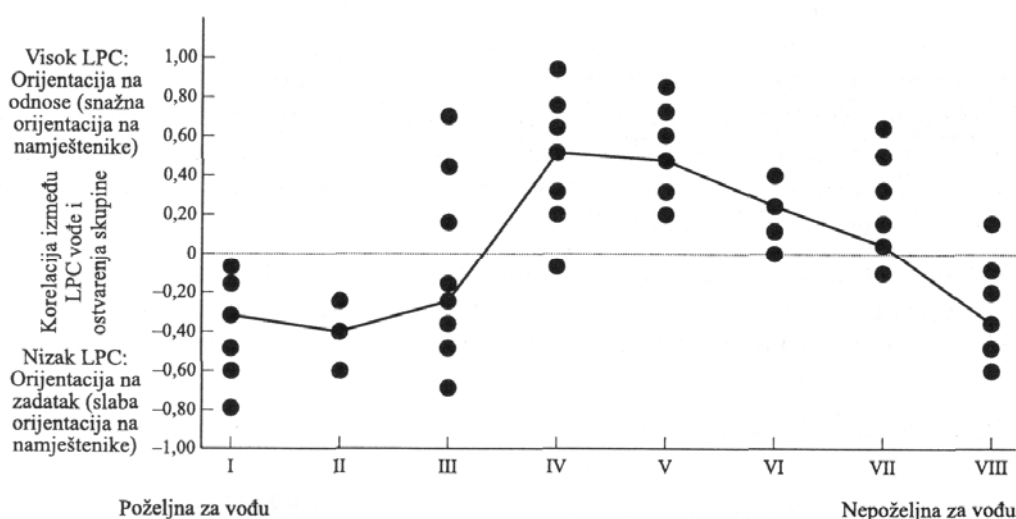
Odnos vođe i članova grupe je vezan uz prihvaćanje, odnos neprihvatanje vođe od strane članova grupe što najviše utječe na efikasnost vođe. Struktura zadatka utječe na efikasnost vodstva na način da je vođa omogućen veći utjecaj u grupi ako su zadaci strukturirani, odnosno rutinski jer postoje standardi rezultata koji se očekuju i definirane su instrukcije za njihovo izvršenje. U protivnom, kod nestrukturiranih, odnosno nerutinskih zadataka, gdje je teže odrediti očekivane rezultate i definirati instrukcije podređenima, vođa se mora osloniti na

znanje i sposobnosti podređenih kako bi uspješno izvršio zadatak, a to mu smanjuje utjecaj u grupi. pozicija moći je onaj stupanj ovlasti prema kojem vođa ima moć nagraditi ili kazniti podređene, preporučiti sankcije i sl. Vođa koji ima visoku poziciju moći lakše utječe na članove grupe jer ima moć da daje ili uskraćuje nagrade, te može konstruktivno koristiti ovaj aspekt moći za dobivanje što većeg utjecaja.

Fiedler je definirao dva stila vodstva i to stil vodstva primarno orijentiran na zadatke pri kojem vođa ostvaruje zadovoljstvo vidjevši da je zadatak ostvaren i stil vodstva primarno usmjeren na ostvarenje dobrih međuljudskih odnosa i postizanje pozicije osobne istaknutosti.

Kombinacijom tri temeljne kontingencijske varijable i dva stila vodstva moguće je odrediti koji je od ovih stilova primjeren određenoj situaciji, što je dobro ilustrirano na sljedećoj slici.

Slika 70. Fiedlerov model vodstva



H. Weihrich, H. Koontz: "Menadžment", 10. izdanje, MATE, Zagreb, 1998., str. 506.

Slika prikazuje osam mogućih kombinacija od kojih prva predstavlja najpovoljniju, a osma najnepovoljniju kombinaciju za vodstvo. U prvoj kombinaciji postoje dobri odnosi vođa – član, visoka strukturiranost zadatka i jaka pozicija moći vođe, dok je u osmoj kombinaciji situacija obrnuta. U rasponu između ova dva ekstrema su smještene ostale kombinacije koje rezultiraju stilom orijentiranim na zadatak ili stilom orijentiranim na odnose među ljudima. Stil vodstva orijentiran na zadatke ima nizak LPC i prema Fiedlerovom modelu osigurava najveću uspješnost u onim najpovoljnijim i onim najnepovoljnijim situacijama. Stil vodstva orijentiran na odnose je primjereniji situacijama koje se nalaze između ova dva ekstrema, čime je Fiedler pokazao da ne postoji jedan najbolji stil vodstva, već je za svaku konkretnu situaciju neophodno utvrditi odgovarajući stil.

b) House – Mitchellov model put – cilj

Ovaj model se temelji na različitim motivacijskim teorijama i teorijama vodstva drugih autora, ali uzimaju u obzir situacijske čimbenike pa ovaj model pripada kontingencijskim modelima. Situacijski čimbenici uključuju karakteristike podređenih, kao što su njihove potrebe, samouvjerenost i sposobnost, te radno okruženje uključujući komponente kao što su

zadatak, sustav nagrada, odnosi među kolegama i sl. Ponašanje vođe se kategorizira u četiri skupine:

1. **vodstvo orijentirano na ostvarenje** karakterizira vođa koji postavlja izazovne ciljeve očekujući od podređenih da ih ostvare i tako ispune njegovo povjerenje;
2. **direktivno vodstvo** karakterizira vođa koji daje na znanje podređenima što se od njih očekuje i kako trebaju izvršiti dodijeljene zadatke;
3. **participativno vodstvo** karakterizira vođa koji se savjetuje s podređenima i traži od njih prijedloge i sugestije prije donošenja odluke;
4. **suportivno vodstvo** karakterizira prijateljski i pristupačan vođa koji pokazuje zanimanje za psihološko zadovoljstvo podređenih.

Koji će od navedena četiri stila biti najefikasniji ovisi o karakteristikama podređenih i o karakteristikama zadatka. Ovaj model ne sugerira jedan najbolji stil vođenja već ukazuje na varijable od kojih zavisi bonitet danog stila vodstva.

c) Stinson – Johnsonov model

Stinson i Johnson su svojim istraživanjima pokazali da je odnos između ponašanja vođe i strukture zadatka nešto kompleksniji nego u prethodnom modelu. Ponašanje vođe je značajnije što podređeni imaju više strukturiran zadatak, ali ipak zavisi o podređenima i o vrsti zadatka koji im je dodijeljen. Visoka zainteresiranost vođe za zadatak je najefikasnija ako je:

- ✚ zadatak dodijeljen sljedbenicima visoko strukturiran i sljedbenici imaju snažnu potrebu za iskazivanjem, nezavisnošću i visoku razinu edukacije i iskustva;
- ✚ zadatak dodijeljen sljedbenicima nestrukturiran i sljedbenici imaju snažnu potrebu za dokazivanjem, nezavisnošću i nisku razinu edukacije i iskustva.

Suprotno tome, zainteresiranost vođe za zadatak je niska ako je:

- ✚ zadatak dodijeljen sljedbenicima visoko strukturiran i sljedbenici imaju slabo razvijenu potrebu za iskazivanjem, nezavisnošću i visoku razinu edukacije i iskustva;
- ✚ zadatak dodijeljen sljedbenicima nestrukturiran i sljedbenici imaju slabo razvijenu potrebu za iskazivanjem, nezavisnošću i visoku razinu edukacije i iskustva.

d) Vroom – Yettonov model odluka

Vroom i Yetton su razvili model koji se temelji na pretpostavci da situacijske varijable u interakciji s osobnim atributima ili karakteristikama vođe rezultiraju ponašanjem vođe koje može utjecati na efikasnost poduzeća. Situacijske varijable (sljedbenici, vrijeme, zahtjevi posla i sl.) u interakciji s osobnim atributima vođe (iskustvo, komunikacijske sposobnosti i sl.) zajedno čine ponašanje vođe čime se utječe na efikasnost poduzeća. Na efikasnost poduzeća utječu i situacijske varijable koje su izvan kontrole vođe, a mogu biti svjetski ekonomski uvjeti, konkurencija, zakonska regulativa i sl.

Ovaj model definira pet stilova vođenja i sedam obilježja problema s odgovarajućim dijagnostičkim pitanjima i koristeći tehniku stabla odlučivanja izabire stil vođenja koji odgovara danoj situaciji. Pet stilova vođenja se razlikuju prema stupnju participacije podređenih u donošenju odluka:

- ✚ A1 – vođa sam rješava problem koristeći informacije kojima raspolaže u danom trenutku;
- ✚ A2 – vođa dobiva potrebne informacije od podređenih, ali o rješavanju problema sam odlučuje;
- ✚ C1 – vođa predočava problem relevantnim podređenima pojedinačno, traži njihove ideje i sugestije, ali odluku donosi sam;
- ✚ C2 – vođa predočava problem članovima kao grupi i traži ideje i sugestije od njih kolektivno, a tek nakon toga donosi odluku;
- ✚ G2 – vođa predočava problem članovima kao grupi, te zajedno s njima generira i evaluira alternativna rješenja, nakon čega se odluka donosi dogovorno, odnosno koncenzusom.

Stilovi označeni s A1 i A2 predstavljaju dvije varijante autokratskog stila, stilovi označeni s C1 i C2 predstavljaju dvije varijante konzultativnog stila, a stil označen s G2 predstavlja grupni, odnosno participativni stil. U Tablici 19. prikazana su obilježja problema i dijagnostička pitanja u ovom modelu.

Tablica 19. Obilježja problema i dijagnostička pitanja u Vroom – Yettonovom modelu

OBIJEŽJA PROBLEMA	DIJAGNOSTIČKA PITANJA
A) Važnost kvalitetne odluke	Da li zahtjev za kvalitetom uvjetuje da su neka rješenja bolja od drugih?
B) Stupanj u kojem vođa posjeduje dovoljno informacija da sam donese visoko kvalitetnu odluku	Ima li dovoljno informacija za visoko kvalitetnu odluku?
C) Stupanj strukturiranosti problema	Da li je problem strukturiran?
D) Stupanj u kojem je prihvaćanje ili obveza podređenih kritična za uspješnost primjene odluke	Da li je prihvaćanje odluke od podređenih kritično za uspješno provođenje?
E) Vjerojatnost da će podređeni prihvatiti autokratsku odluku vođe	Da li podređeni doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva uključivanjem u rješenje problema?
F) Stupanj u kojem su podređeni motivirani da ostvaruju organizacijske ciljeve koji su eksplicitno postavljeni u prikazu problema	Da li podređeni doprinose ostvarenju organizacijskih ciljeva uključivanjem u rješenje problema?
G) Stupanj u kojem su podređeni vjerojatno u konfliktu zbog iznošenja rješenja	Postoji li vjerojatnost konflikta među podređenima u iznošenju rješenja?

Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 683.

Korištenjem dijagnostičkih pitanja i stabla odlučivanja, kroz odgovore DA i NE, menadžeri mogu brzo doći do odgovora koji je stil vodstva primjeren danoj situaciji. Vroom – Yettonov model pretpostavlja da niti jedan model vodstva nije prvenstveno najbolji, nego je primjeren danoj situaciji. Ovisno o situaciji, autokratski stil može biti efikasniji od participativnog, a i obratno.

e) Hersey – Blanchardov model

Hersey i Blanchard su tvorci modela koji polazi od ponašanja vođe kojim on pokušava utjecati na rezultate drugih, što se izvodi kombinacijom dirigirajućih djelovanja i podržavanja kroz četiri stila vodstva.

Direktivno djelovanje znači jasno reći ljudima što, kako, gdje i kada trebaju činiti te neposredni nadzor rezultata rada. Djelovanje podržavanjem znači slušati ljude, pružati potporu i ohrabrenje za njihov napor, a zatim olakšanje njihovog uključenja u rješavanje problema i donošenje odluka. Kombinacijom direktivnog djelovanja i djelovanja podržavanjem dobiju se četiri različita stila vodstva:

- ✚ **dirigiranje** – vođa osigurava određene instrukcije i pažljivo nadzire ostvarenje zadatka;
- ✚ **poučavanje** – vođa neprestano usmjerava i pažljivo nadzire ostvarenje zadatka, ali i objašnjava odluke, traži sugestije i podržava napredak;
- ✚ **podupiranje-podržavanje** – vođa pomaže i podupire napore podređenih da bi ostvarili rezultate, zajednički donosi odluke i odgovara za njih;
- ✚ **delegiranje** – vođa preusmjerava odgovornost donošenja odluka i rješavanja problema na podređene.

Suština ove teorije je da stil vodstva ovisi o zrelosti podređenih. Odgovornost podređenih prema vođi i njihova zrelost u izvođenju zadatka dijeli se na:

- ✚ psihološku zrelost koja predstavlja osobnu ozbiljnost sljedbenika koja proizlazi iz njegove unutarnje, odnosno psihološke zrelosti i odgovornosti prema vođi;
- ✚ poslovna zrelost koja predstavlja osobnu ozbiljnost sljedbenika koja proizlazi iz navika i stečenih znanja i vještina u poslu prema vođi.

Uspješnost vođe zavisi o kompetentnosti i suglasnosti. Pod kompetentnošću se podrazumijevaju znanja i vještine koja se mogu steći obrazovanjem, treningom i iskustvom, dok se pod suglasnošću podrazumijeva kombinacija pouzdanosti i motivacije. Različiti stupnjevi kombinacija kompetencije i suglasnosti se nazivaju razvojnim stupnjevima (R) i mogu se povezati s različitim stilovima vodstva (S):

1. **dirigiranje** (S1) je stil vodstva primjeren za sljedbenike kojima nedostaje kompetencija, ali su entuzijasti i suglasni (R1) pa im je potrebno dirigiranje i nadzor kako bi započeli izvršavati svoje zadatke;
2. **poučavanje i praćenje** (S2) je stil vodstva primjeren za sljedbenike koji imaju nešto kompetencije ali im nedostaje suglasnosti (R2) pa im je potrebno dirigiranje i nadzor, ali i potpora i pohvala kako bi postigli samouvjerenost i uključili se u donošenje odluka te ponovo izgradili suglasnost;
3. **podupiranje i podržavanje** (S3) je stil vodstva primjeren za sljedbenike koji jesu kompetentni ali im nedostaje pouzdanost ili motivacija (R3) pa im nije potrebno usmjeravanje jer imaju vještina, ali im je potrebna potpora kako bi postigli pouzdanost i motivaciju;
4. **delegiranje** (S4) je stil vodstva primjeren za sljedbenike koji jesu kompetentni i suglasni (R4) te su sposobni i žele sami izvršiti zadatak uz malo kontrole i nadzora.

Hersey – Blanchard model je najpoznatiji model kontingencijskih, odnosno situacijskih modela vodstva. Sačinjavaju ga dvije temeljne kategorije ponašanja vođe, a to je ponašanje okrenuto prema zadacima i ponašanje okrenuto prema odnosima u grupi. Menadžer mora biti orijentiran prema pojedinim zadacima koje njegov tim mora izvršiti, ali i orijentiran na odnose među ljudima stvaranjem i održavanjem osobnih ili "emocionalnih" veza između vođe i podređenih.

Suvremeni pristup vodstvu

Suvremeni postindustrijski model vođe se u svijetu prilagođava promjenama smanjivanja broja razina menadžmenta. U suvremenoj literaturi autori navode više mogućih pristupa vodstvu, a Daft razlikuje:⁶⁰

1. transakcijski pristup vodstvu,
2. karizmatički pristup vodstvu,
3. transformacijski pristup vodstvu, interaktivni pristup vodstvu,
4. interaktivni pristup vodstvu i
5. uslužni pristup vodstvu.

Transakcijski pristup vodstvu obilježava vođu koji postavlja razumne ciljeve, učinkovito organizira rad sljedbenika i pruža im svu potrebnu pomoć, savjete i resurse koji su im potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva. Transakcijski vođa će biti uspješniji ako sljedbenici prihvate više odgovornosti i ako im se ciljevi jasnije prezentiraju. Sposobnost transakcijskog vođe da podređene učini zadovoljnim dovodi do povećane produktivnosti.

Karizmatički pristup vodstvu obilježava vođu koji ima sposobnost motivirati podređene na ostvarenje zadataka iznad normalnih očekivanja. Karizmatički vođa stvara atmosferu promjene, vizije koje potiču i stimuliraju zaposlene na ostvarenje boljih rezultata i više je orijentiran na vođenje nekog socijalnog pokreta nego poduzeća. Karizmatičkog vođu karakteriziraju samopouzdanje, vizionarstvo, nekonvencionalno ponašanje i kreiranje promjena.

Transformacijski pristup vodstvu obilježava vođu koji je u stanju izmijeniti osnovne stavove podređenog osoblja da bi povećao njihovu predanost organizaciji. Takvi vođe imaju karizmu, viziju, razumijevanje i suosjećanje s radnicima i njihovim potrebama. transformacijski vođa ima osobine slične karizmatičkom vođi ali se razlikuje od njega po svojoj sposobnosti da unosi inovacije i promjene. Kada je poduzeće u fazi osnivanja i rasta, potreban je transformacijski stil vodstva, a kada je poduzeće uspješno, odnosno u visoko fazi rasta i dozrijevanja, pogodniji je transakcijski stil vodstva. Kada poduzeće ulazi u fazu opadanja i povlačenja, potreban je opet transformacijski stil vodstva jer postoji mogućnost da takav vođa pokrene novi životni ciklus poduzeća.

Interaktivni pristup vodstvu je stil karakterističan za žene iako su i mnogi muškarci skloni interaktivnom ponašanju. Smatra se da žene koriste drugačiji stil vođenja nego muškarci, uz muškarce se vezuje agresivnost i inicijativnost, dok je interaktivni vođa sklon konsenzusu i participaciji.

Uslužni pristup vodstvu obilježava vođu koji polazi od potreba zaposlenih i poznat je pod nazivom "bottom-up". Temelji se na pretpostavci da posao postoji zbog razvoja zaposlenika isto kao što zaposlenik postoji da bi obavio svoj posao. Uslužni vođa djeluje na dvije razine i to na razini ostvarivanja ciljeva i potreba svojih podređenih i na razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije. Ovaj se stil vodstva posebno koristi u učećim organizacijama jer potiče kreativnost zaposlenih, puno povjerenje i prirodne impulse za učenjem. Uslužni vođa daje moć, ideje, informacije, priznanja i nagrade za ostvarenje te prilazi višoj razini menadžmenta kao izaslanik koji zastupa svoju radnu grupu.

⁶⁰ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 689.

20. MEĐULJUDSKI ODNOSI, GRUPE I KONFLIKTI

20.1. Međuljudski odnosi

Jedna od najvažnijih aktivnosti menadžmenta je umijeće, znanje i vještina održavanja pravilnih i ujednačenih odnosa između svih sudionika koji sudjeluju u organizaciji zadatka pod vodstvom menadžera. Poduzeće predstavlja grupu ljudi organiziranu u skup manjih timova ili pojedinaca te su njihovi međusobni odnosi uvijek odnosi između pojedinca i pojedinca na razini radnog mjesta, odnosno između grupe i druge grupe na razini pogona, službe i sl.

Različitost odnosa je određena različitošću interesa i međusobnih veza, a uvijek se povezuju zajedničkim ciljevima. Složenost međuljudskih i međugrupnih odnosa se definira kao odnos koji ima dva krajnja stanja, s jedne strane to mogu biti osobni i pozitivni odnosi, a s druge strane to mogu biti osobni i negativni međuljudski odnosi. Najčešće, u praksi, između sudionika u međusobnoj interakciji se javlja nepristrano i profesionalno ponašanje, odnosno interakcija. Interakcija između dviju ili više strana koje su usmjerene prema zajedničkom cilju potiče sve sudionike na realizaciju posla i interes njihove interakcije je zadatak, a ne ljudi.

Međuljudski odnosi predstavljaju interakciju između dvoje ili više sudionika, a sudionik u interakciji je pojedinac i grupa. Interakcija se tako javlja između pojedinca i pojedinca, između pojedinca i grupe i između grupe i grupe. Pojedinac ostvaruje sinergistički efekt u poduzeću upravo zahvaljujući udruživanju s drugim ljudima gdje u sustavu podjele rada dolazi do tržišne valorizacije rada pojedinca, gdje pojedinac stiče pravo sudjelovanja u efektima grupe.

Individualno ponašanje pojedinca je polazna osnova interakcije s drugima u okruženju i rezultati tih odnosa ne mogu biti samo pozitivni, oni mogu stvoriti i negativne efekte. Neuravnoteženi odnosi postaju međuljudski i međugrupni konflikti. Pod pritiskom nastojanja da se ostvari cilj, a pri tome izbjegnu konflikti, pojedinac ili grupa će pribjegavati formiranju neformalni interakcija, odnosa i grupa u okviru kojih i među kojima se uspostavljaju svi navedeni oblici interakcije.

20.2. Grupe

Grupa se, kao osnovni podsustav poduzeća, smatra skupom slobodno udruženih ljudi koji su se međusobno povezali radi zajedničkih interesa, a njihove međusobne veze su formalne i neformalne. S aspekta menadžmenta, grupa predstavlja osnovni zadatak menadžmenta i svaki menadžer koji želi biti uspješan poklonit će veliku pažnju poznavanju grupe. Skupina ljudi u određenoj organizaciji se može nazvati različitim jezičnim formulacijama, kao što su tim, poduzeće, odbor, pogon, sektor ili služba. **Tim** označava skupinu ljudi istih ili sličnih karakteristika okupljenih oko obavljanja određenog zadatka. Ovaj se pojam upotrebljava za sve oblike i vrste grupa u društvenim, gospodarskim, političkim, sportskim i drugim djelatnostima, a obično ne označava karakter pravne osobnosti. **Poduzeće** je najveća skupina ljudi koja u pravnom, sociološkom, ekonomskom i organizacijskom smislu čini cjelinu koja je tržišno prepoznatljiva, pravno registrirana da može obavljati cilj zbog kojeg je osnovana. To

je organizirana skupina ljudi i sredstava koja čini skup više podgrupa zbog čega se poduzeće ne može poistovjetiti s pojmom grupa. **Odbor** označava skupinu ljudi koja obavlja određeni zadatak profesionalnog značaja (odbor direktora, nadzorni odbor, odbor za financije i sl.) **Pogon** označava skupinu ljudi povezanih i sačinjenih od više manjih grupa povezanih radi ostvarenja zajedničkog cilja. **Sektor** označava skupinu ljudi koji obavljaju iste ili slične zadatke koji su funkcionalno i stručno međusobno funkcionalno povezani, a obično je to grupa sastavljena od dvije ili više podgrupa (služba). **Služba** označava skupinu ljudi koja je povezana funkcionalno radi obavljanja funkcionalno povezanih zadataka.

Grupa nije svaka skupina ljudi, a obično se definira kao skup od najmanje dvije ili više osoba povezanih slobodnom interakcijom, koji imaju zajednički identitet i zajedničke ciljeve.⁶¹ U gospodarskom smislu, bez obzira kako nazvali grupu ljudi, grupa se definira kao skup dobrovoljno udruženih ljudi u interaktivnom odnosu sa zajedničkim obilježjima grupe, kojima je dodijeljen neki poslovni zadatak.⁶² Bez obzira na odabranu definiciju grupe, sve se one temelje na elementima koji određuju grupu, a to su:

1. grupa je skup dvoje ili više ljudi,
2. slobodna interakcija između grupe,
3. zajednička prepoznatljivost i identitet i
4. zajednička svrha.

Dvoje ili više ljudi međusobno je povezano svojom voljom i u interakciji svih skupa imaju zajedničke ciljeve, a to je opstanak grupe koji mora biti međusobno usklađen kako ne bi došlo do konflikta. Grupa mora biti prepoznatljiva svojim identitetom jer mora biti u društvu, u komunikacijskom smislu, prepoznatljiva (odjeća, uniforme i sl.). Sa socijalnog aspekta, bez obzira kako definirali grupu, moramo razlikovati pojmove poduzeća i grupe.

U poduzeću uvijek postoji dvije ili više grupa čiji broj, organizacijski oblik i zadatak je uvjetovan veličinom poduzeća i njegovim ciljevima. Svako poduzeće može biti grupa, ali svaka grupa nije poduzeće. U sljedećoj tablici se navode razlike između poduzeća i grupe.

Tablica 20. Razlike između poduzeća i grupe

	Poduzeće	Grupa
1.	Formalna struktura	Neformalna struktura
2.	Temeljna aktivnost je rad	Temeljna aktivnost ne mora biti rad
3.	Ima jednog člana ili više	Najmanje dva člana ili više
4.	Interakcija između članova je obavezna, standardizirana i formalna	Interakcija između članova nije obavezna, nije standardizirana i nije formalna
5.	Ima svoje ciljeve koje ne određuju članovi poduzeća nego kapital	Ima svoje ciljeve koje određuju članovi grupe

Izvor: Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 695.

Poduzeće se sastoji od dva ili više podsustava koji se u najširem smislu zovu grupe. Njihov međusobni odnos, odnosno interakcija između dviju ili više grupa može formirati dva sustava odnosa koji se nazivaju formalne ili neformalne grupe.

⁶¹ H. Weirich, H. Koontz: "Menadžment", 10. izdanje, MATE, Zagreb, 1998., str. 515.

⁶² Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 694.

Formalne grupe se mogu definirati kao dijelovi formalne organizacijske strukture, a koje se formiraju zbog izvršenja ukupnog zadatka poduzeća. Formalne grupe se formiraju na temelju podjele rada, na temelju raščlanjivanja zadatka i po sustavu grupiranja istih ili sličnih zadataka. Obično se unutar formalne grupe formiraju funkcionalni oblici povezivanja i tako stvaraju formalne organizacijske ovlasti. Formalne grupe mogu biti povezane i vertikalno o horizontalno. vertikalno su povezane temeljem subordinacije, odnosno odgovornosti, a vodoravno temeljem povezivanja međusobno definiranih funkcija, odnosno zadataka koji, kad se međusobno povežu, čine jedinstveni zadatak, tj. poduzeće. Povezanost formalnih grupa u poduzeću može biti vertikalna i horizontalna, te stalna ili povremena, pa tako razlikujemo:

- ✚ vertikalne formalne grupe,
- ✚ horizontalne formalne grupe i
- ✚ ostale grupe.

Vertikalne grupe su u pravilu stalne grupe, što znači i da je njihov zadatak stalan ili trajan, a po načinu povezivanja su vertikalne. One su tipično hijerarhijske, formalno hijerarhijskog odnosa, formalnog lanca zapovijedanja, a još se u literaturi nazivaju i funkcijskim grupama, a neki ih nazivaju i zapovjednim grupama. Na čelu funkcijske grupe se nalazi menadžer koji za svoj rad odgovara vrhovnom menadžmentu i nadređen je dvojici ili više menadžera niže razine ili zaposlenicima koji obavljaju iste ili slične poslove.

Horizontalne grupe su u pravilu povremene, proizlaze iz privremenog zadatka i horizontalno su povezane. Obično su sastavljene od radnika ili menadžera iste razine odgovornosti i ovlasti, ali različitih područja rada, odnosno različitih zadataka. To su radnici iste razine, ali različitih znanja i vještina. U tipično horizontalne grupe, koje su obično povremene i formalne, svrstavaju se:

- ✚ **odbori**, kao dijelovi organizacijske strukture koji imaju trajni karakter, visoko su kvalificirani, formirani radi trajnog zadatka i zadatka koji se ponavlja; na čelu odbora je predsjednik; to su obično odbori direktora, nadzorni odbor i financijski odbor; njihova odgovornost je formalna i vezana uz izvršenje zadatka koji se temelji na znanjima;
- ✚ **izvršne grupe** predstavljaju vremenski ograničene formalne grupe koje obično čine stručni radnici ili menadžeri iz različitih odjela, različitih znanja i vještina; sastavljeni su privremeno, radi rješavanja nekog posebnog zadatka ili projekta; njihov zadatak nije rutinske naravi; na čelu se nalazi voditelj,

Ostale grupe su formalne grupe koje se formiraju povremeno za izvođenje određenih specijalnih zadataka, za posebne prilike. Najčešće imaju karakter grupe koja je odgovorna za svoj rad vrhovnom menadžmentu, a razlikuju se grupe za izvršenje problema, kreativne grupe, samoupravne grupe, virtualne grupe i sl. Ostale grupe nemaju trajni karakter, odnosno imaju specifične zadatke čiju važnost određuje vrhovni menadžment poduzeća, a ponekad mogu biti i određene višim društvenim, vlasničkim pa čak i državnim interesima.

Neformalne grupe se mogu definirati, kao povremeni sustav utjecaja materijaliziran u grupe koji povremeno utječe na organizacijske strukture i nemaju trajni karakter, a formiraju se spontano i neplanirano.

Uvijek se formiraju kao rezultat osobnih interakcija koje utječu na formalnu organizacijsku strukturu, a nemaju s njom formalnih veza. Za menadžera je važno da prepozna neformalne

grupe i da uskladi njihove interese s interesima poduzeća jer u velikom broju slučajeva mogu biti pozitivne. To je rezultat osobne interakcije i često se ciljevi neformalnih grupa u potpunosti preklapaju s ciljevima formalne grupe. U literaturi i u praksi svi oblici i tipovi neformalnih grupa se mogu podijeliti u dvije temeljne skupine:

- ✚ neformalne grupe kao rezultat socijalne interakcije, predstavljaju grupe koje su se povezale na osnovi socijalnih odnosa, a najpoznatije su interesne grupe (povećanje plaće, čuvanje djece, prijevoz na posao i sl.) i prijateljska grupe.
- ✚ neformalne grupe kao rezultat interakcije strukture članstva, povezale su se na temelju strukture koju čine pripadnici te grupe, a najčešće tu ubrajamo
 - horizontalne grupe (pripadnici iste organizacijske razine),
 - vertikalne grupe (pripadnici različitih razina u poduzeću, a povezani su interesno),
 - mješovite grupe (pripadnici vertikalne i horizontalne grupe najčešće interesno orijentirane),
 - primarne grupe (male grupe obilježene stupnjem privrženosti pojedinca određenoj grupi),
 - sekundarne grupe (manje grupe vezane raznim komunikacijskim kanalima i interakcijom vezanom za određeni interes),
 - apatične grupe (nemaju međusobne interakcije s nikim, čine grupu nezadovoljnih pa na njih menadžment mora stalno paziti, nisu opasni dok su u manjem broju),
 - nestabilne grupe (stalno mijenjaju interakciju, formiraju se slučajno, mogu biti potpuno pasivne, ali i agresivne),
 - strategijske grupe (članovi su obično nositelji stručnih znanja i specijalističkih obuka i visoke formalne naobrazbe, imaju interes formiranja strateških ideja u rješavanju složenih strateških problema, ako nisu u sustavu menadžerske kontrole mogu imati suprotne efekte),
 - konzervativne grupe (čine ih pojedinci bivšeg visokog statusa u hijerarhiji menadžmenta, ne žele nikakvu promjenu kako se ne bi ugrozio stečeni status, nisu opasne, ali su beskorisne).

Postoje karakteristike koje određuju karakter svake grupe, a tu ubrajamo:

- 1. veličinu grupe,**
- 2. ulog pojedinca u ostvarivanju grupe,**
- 3. standarde ponašanja za svakog člana grupe,**
- 4. vjera svakog pojedinca prema ostalima u grupi i**
- 5. karakter vođe grupe.**

Ukoliko se promijeni bilo koja od navedenih karakteristika, mijenja se i karakter grupe.

Veličina grupe je često presudna, a utječe na uspješnost grupe i na njezinu efikasnost kada se mjeri količina učinka i veličina troškova po jedinici učinka. Obilježje velike grupe (6 do 12 članova) predstavljaju i različite kvalifikacije za izvršenje masovnih zadataka istog intenziteta i nižeg stupnja odgovornosti. Velike grupe mogu imati dvije ili više podgrupa, gubi se intimnost, a često i zadovoljstvo poslom, pada međusobna povezanost i komunikacija. Vođa je opterećen i mogući su konflikti. Manja grupa se obično formira u rasponu od 2 do 5 članova, a njezina obilježja su iste kvalifikacije, prilagodljivost i veći stupanj povezanosti članova. Mala grupa nema podgrupe, članovi male grupe su međusobno povezani, imaju više zadovoljstva, stalno komuniciraju, bliži su vođi i mogućnost konflikta je rijetka. Menadžerski tim je također organiziran u grupe kao što su Odbor direktora ili Kolegij direktora koji daje

najbolje rezultate kada je formiran u malu grupu od 3 do 5 članova, a može biti i veća grupa do 12 članova. Ako Odbor direktora čini veća grupa, s više od 12 članova, tada ga je potrebno formirati u dvije razine:

- ✚ uži kolegij direktora (vrhovni menadžment i prvi pomoćnici) i
- ✚ širi kolegij direktora (vrhovni menadžment i ostale razine menadžmenta).

U malim grupama menadžer će primijeniti stil vođenja orijentiran na ljude, dok će u velikim grupama primijeniti stil vođenja orijentiran na zadatak

Ulog pojedinca u ostvarivanju grupe je takav da pojedinac svojim ponašanjem utječe i daje obilježje grupi. Uloga pojedinca u grupi je različita, jedan je vođa, drugi izvršava zadatke itd. Uloga svakog pojedinca je samo dio ukupnog zadatka koji mora biti povezan s ostalim članovima grupe, stoga svaka uloga mora biti jasna i povezana s ostalim ulogama u logičku cjelinu.

Standardi ponašanja za svakog člana grupe određeni su standardima grupe. Grupa određuje minimalan prag tolerancije ponašanja i granice između prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja. Donji prag tolerancije je pozitivniji jer potiče kreativnost, motivaciju i osjećaj da nema granice u ponašanju, osim donje. Gornja granica standarda ponašanja predstavlja točku kojoj se teži u ponašanju pojedinca u grupi, smatra se lošijim oblikom postavljanja standarda i obično smanjuje slobodu, motivaciju i dovodi u depresiju jer pojedinac ima osjećaj da ne može ostvariti postavljeni standard. Ukoliko se grupa stalno mijenja to znači da nema određenih standarda ponašanja i određenih pravila ponašanja unutar članova grupe, a time slabi i čvrstoća grupe.

Vjera svakog pojedinca prema ostalima u grupi se može objasniti i kao lojalnost i povjerenje prema ostalim članovima u grupi. To je vjera člana grupe prema ostalim članovima, da će se zalagati za određene pojedinačne uloge u realizaciji zadatka grupe. Vjera svakog pojedinca u grupu se sastoji u:

- ✚ izvršenju osobne uloge,
- ✚ pomaganju jedan drugoga,
- ✚ prijenosu informacija na sve članove grupe,
- ✚ ostvarenju osobnih ciljeva,
- ✚ nesebičnosti, otvorenosti prema ostalim članovima grupe.

U situaciji kada se očituje konflikt između ciljeva grupe i ciljeva poduzeća, menadžment mora poduzeti aktivnosti i mjere kojima će smanjiti konflikt, potaknuti povrat jedinstvenosti grupe, a ako to nije moguće dolazi do raspuštanja grupe.

Karakter vode grupe u najvećem broju slučajeva odražava i karakter grupe. Svaka grupa uvijek ima vođu, formalnog ili neformalnog. Vođa grupe, uz sve navedene zadatke članova grupe, ima i dodatne zadatke, a to su:

- ✚ stalno poticati rast jedinstvenosti grupe,
- ✚ stimulirati međusobno informiranje, međusobnu raspravi i objašnjenja,
- ✚ kreirati svijest o mogućim problemima svakog pojedinca,
- ✚ locirati žarište nejasnoća i pravovremeno ih otklanjati.

Grupni konsenzus je jedan od interesa vođe grupe, jer ukoliko pojedinac u grupi ima različite stavove, poglede ili ciljeve vođa mora postići konsenzus jer se, u suprotnom, gubi karakter uspješne grupe, a vođa postaje neuspješan. Formalni i neformalni vođa mogu biti iste osobe, ali i ne moraju. Formalni vođa mora biti usmjeren na zadatak i njegovu efikasnost, a neformalni vođe su obično usmjereni na socijalne interakcije što obično ukazuje na bipolarnost vođe.

Vanjska i unutarnja obilježja grupe su sastavni dio procesa formiranja svake grupe u kojem značajnu ulogu ima interakcija članova grupe. Razlozi zbog kojih se pojedinci uključuju u grupe mogu biti različiti. Jedan od razloga je sigurno karakter grupe, a osim toga mogu se navesti međuljudska privlačnost, privlačnost aktivnostima grupe, privlačenje ciljevima grupe, grupno članstvo, instrumentalni efekti grupnog članstva.

Međuljudska privlačnost je rezultat utjecaja različitih čimbenika vezanih za osobnu privlačnost koja se u psihološkom smislu definira kao simpatičnost i antipatičnost, a to je rezultat sličnosti stavova, shvaćanja vrijednosti, karaktera čovjeka, međusobnih kontakata i interakcija i sl.

Privlačenje aktivnostima grupe je rezultat pretpostavke da grupa izvršava zadatke vrlo uspješno i to tako da potencijalni član grupe smatra da je za njega grupa vrlo atraktivna. To su najčešće zanimljivost posla, dobra plaća, dobri uvjeti rada, dobar vođa itd.

Privlačenje ciljevima grupe je rezultat pretpostavke da grupa ima atraktivne ciljeve koji su za potencijalnog člana grupe vrlo privlačni. To su razni atraktivni ciljevi grupe koji se poklapaju s ciljevima pojedinca.

Grupno članstvo se sadrži u činjenici da određena grupa daje sigurnost i svaki njezin član ima osjećaj pripadnosti grupi. Pojedinac bez grupe se osjeća izgubljeno i kao društveno biće želi pripadati grupi koja po karakteru njemu odgovara.

Instrumentalni efekt grupnog članstva je rezultat udruživanja ljudi u određene grupe, ali ponekad cilj njihovog udruživanja može biti i izvan grupe, tako da se u procesu formiranja grupe pojedinac udružuje u grupu, kako bi iz grupe ostvario neki cilj koji je izvan grupe.

Formiranje grupe ima razvojni put na kojem prolazi kroz razne faze razvoja, a najveći broj autora razlikuje sljedećih pet faza:

1. formiranje grupe je faza pripreme, otkrivanje karakteristika pojedinca i planiranje ciljeva i članova grupe;
2. testiranje grupe je faza testiranja ciljeva, snage i međuljudskih odnosa, testiranja vođe i usklađivanja ciljeva i interesa grupe s ciljevima poduzeća;
3. sukobi, osporavanje i uhodavanje grupe je faza mogućih neslaganja između pojedinaca, borbe za mjesto u grupi i stvaranja interaktivnih odnosa između vođe i članova grupe kao rezultat želje za preuzimanjem što veće kontrole nad formalnom ili neformalnom grupom;
4. kohezija grupe je faza u kojoj se nastoji postići viši stupanj kohezije između svih članova s tim da vođa mora biti prihvaćen od svih članova u grupi, formiranja autoriteta, podjele rada, dodjeljivanja zadataka svakom pojedincu, a pri tome su moguće tenzije i razočaranja od strane pojedinaca;

5. prihvaćanje grupe je faza konsolidacije i rješavanja svih razočarenja, postiže se optimalna kohezija grupe kao rezultat korekcija i smanjivanja tenzija.

20.3. Organizacijski konflikti

Međusobni odnosi neizostavno rezultiraju interakcijom i konfliktom. Konflikt ne mora biti negativan rezultat odnosa, to je jednostavno vrsta odnosa. Konflikt se, u najširem odnosu, smatra neskladom koji se javlja kao rezultat odnosa između dvije osoba ili grupa u nekom poduzeću. U ranijim fazama organizacijskog menadžmenta, konflikt se poistovjećivao s nečim negativnim i koristio se kao sinonim za neprijateljstvo, razdor ili čak raspad uspostavljenog organizacijskog sustava. U suvremenim pristupima se organizacijski konflikt promatra s drugog aspekta i smatra se pozitivnim rezultatom međusobnih odnosa jer u velikom broju slučajeva može biti poticaj za razrješenje problema i nejasnoća. Upravljanje konfliktom ima tri osnovna obilježja:

- ✚ za konflikt su potrebne najmanje dvije strane;
- ✚ strane u konfliktu mogu biti pojedinci, grupe, poduzeća ili interesi;
- ✚ interesi strana u konfliktu su suprotstavljeni.

Konfliktom se menadžmentu potiče ubrzanje procesa promjena u organizaciji jer on utječe na kreativnost i omogućuje drukčiji pogled na događaje u poduzeću. Što je veći zahtjev za izvršenjem zadataka u poduzeću, to je i veći stupanj konflikta. Na organizacijski menadžment utječe veliki broj čimbenika koje je izazvao sam menadžment, ali mogu biti i rezultat utjecaja okruženja. Najvažniji čimbenici konflikta su međuzavisnost, razlike u ciljevima, razlike u percepcijama i rastuća potreba za specijalistima.

Međuzavisnost se javlja kada izvršenje zadatka pojedinca ili grupe ne ovisi o njemu samome već je vezan uz okruženje. Razlike u ciljevima dolaze iz saznanja da grupu čine ljudi čiji ciljevi ne moraju biti međusobno usklađeni, a obično su rezultat ograničenih resursa i neuravnoteženih sustava nagrada i kompenzacija. Razlike u percepcijama proizlaze iz razlika u shvaćanju važnosti ciljeva, vremena izvršenja zadatka, lošeg shvaćanja okruženja, nepodudarnosti statusa i korištenja različitih standarda koji utječu na razlike u percepcijama. Rastuća potreba za specijalistima je rezultat odnosa štapskih i linijskih službi. To je pad autoriteta linijskog menadžmenta pa se traže vanjski specijalisti, to je sustav razlika u obrazovanju, dobi, odijevanju, vjerskom uvjerenju, to su odnosi u različitoj lojalnosti i sl.

Sve navedene čimbenike treba pravovremeno uočavati, otkriti njihove utjecaje i moguću situaciju konflikta iskoristiti kao moguću prednost. Menadžment, u želji da drži konflikt pod kontrolom, odnosno da bude optimalan i učinkovit, da stvara pozitivne rezultate, koristi razne tehnike i to:

- ✚ menadžerske tehnike rješavanja intergrupnih konflikata i
- ✚ menadžerske tehnike simuliranja intergrupnih konflikata.

Menadžerske tehnike rješavanja intergrupnih konflikata zagovaraju potrebu eliminiranja konflikata čim ih se primijeti i to nekom od tehnika kao što su rješavanje problema, superordiniranje ciljeva, ekspanzija resursa, izbjegavanje, izgladivanje, kompromis, autoritarni nalozi, identifikacija zajedničkog protivnika itd. Menadžerske tehnike simuliranja intergrupnih konflikata smatraju konflikt prirodnim i u odgovarajućoj mjeri poželjnim pa se

tako konflikt treba poticati kako bi se članove grupe pokrenulo na povećani učinak. Pri tome se koriste brojne tehnike kao što su komuniciranje, uključivanje vanjskih osoba u grupu, mijenjanje organizacijske strukture, stimuliranje natjecanja i sl.

Budući da se konflikt definira kao nesklad između dviju ili više osoba ili grupa, a u poduzeću je on sastavni dio odnosa između zaposlenih pojedinaca unutar neke grupe ili između radnih grupa, odnosno organizacijskih jedinica, može se zaključiti da je organizacijski konflikt dio obaveza, zadataka i napora koje mora riješiti menadžer na putu ukoliko želi uspješno voditi poduzeće.

21. MENADŽERSKO KOMUNICIRANJE

Komunikacija je interakcija između dviju ili više osoba, pri kojoj jedna osoba utječe na ponašanje druge osobe.⁶³ Interakcija je kriterij uspješnosti komuniciranja pri čemu treba pratiti učinke interakcije. Komunikacija, u najširem smislu, se može definirati kao razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije. Komunikacija je složen proces čiji uspjeh nije uvijek zajamčen stoga što:

- ✚ poslana i primljena poruka nisu nikada identične, jer dvije osobe daju različita značenja komunikacijskim simbolima, zbog čega može doći do nesporazuma u komunikaciji;
- ✚ oblik i sadržaj poruke ovise o vještini kojom pošiljalac komunikacijsku namjeru pretvara u komunikacijske simbole i o vještini kojom primatelj te simbole interpretira.

S aspekta komuniciranja poduzeće je određeno s tri temeljne varijable, a to su varijabla odlučivanja, varijabla izvršavanja i varijabla kontrole. Dakle, komuniciranje u poduzeću predstavlja prenošenje informacija od točke odlučivanja do točke izvršenja, povratno od točke izvršenja preko sustava kontrole natrag do početne točke odlučivanja.

Menadžerski tim stvara menadžerski sustav komunikacija. Svi zaposlenici međusobno stvaraju svoj komunikacijski sustav. Poduzeće prema tržištu stvara tržišni komunikacijski sustav. U uvjetima brzih promjena, komunikacijski procesi moraju dobiti posebnu pažnju menadžmenta kako bi se u složenim tehničkim i tržišnim uvjetima i modernim tehnologijama dolazilo najbržim putem, uz minimalne troškove, do efikasnih informacija za donošenje pravilnih odluka.

Komunikacijski proces se ne odvija samo unutar procesa odlučivanja, izvršenja i kontrole, već zahvaća sve zaposlene u hijerarhijskom nizu i povezuje ih sa svim kupcima ili korisnicima usluga. Komunikacijski proces je sustav koji se javlja između pojedinca ili grupe koji šalje ili emitira informaciju (emitor) i pojedinca ili grupe koja prima ili receptira informaciju (receptor). U tom procesu emitor i receptor stalno izmjenjuju svoje uloge. Emitor je izvor informacija ili inicijator komunikacijskog procesa. U kojem će obliku poruka biti prenijeta ovisi o konkretnoj situaciji pa je potrebno kodiranje informacija u odgovarajući oblik. Hellriegel i Slocum navode pet principa kojih se treba pridržavati, a odnose se na sve oblike komuniciranja:⁶⁴

1. **relevantnost** – poruku se čini relevantnom pažljivim izborom broja riječi, simbola ili gesta;
2. **simplificiranost** – poruka se izražava najjednostavnijim izrazima uz minimalan broj riječi, simbola ili gesti;
3. **organiziranost** – poruka se organizira u serijama točaka kako bi se olakšalo njezino razumijevanje pri čemu je prelazak na sljedeću točku uvjetovan ispunjenjem prethodne;
4. **repetitivnost** – ključne točke poruke se ponavljaju najmanje dva puta;

⁶³ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 709.

⁶⁴ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 713.

5. **fokusiranost** – usredotočenost na bitne aspekte ili ključne točke poruke čine ju jasnom.

Kodiranje poruke se postiže, u govornim komunikacijama, promjenama tona glasa, pauzama u govoru, gestikulacijama ili upotrebom posebnih izraza, a u pisanim komunikacijama podvlačenjem ključnih riječi, fraza ili izraza.

Nositelji procesa komuniciranja u poduzeću su svi zaposlenici, iako nemaju svi isti intenzitet. Da bi komunikacija bila uspješna između receptora i emitora potrebno ju je podržati sljedećom skupinom čimbenika:

- ✚ **razumljivost** – emitor mora formulirati informaciju na način da ju receptor može primiti, shvatiti i jasno formulirati poruku bez traženja dodatnih podataka i objašnjenja, razumljivost je čimbenik uspjeha svake komunikacije gdje efikasnost komuniciranja ovisi o stupnju jasnoće informacija;
- ✚ **zanimljivost** – emitor želi potaknuti pozornost što većeg broja potencijalnih receptora s ciljem da se informacija prenese na što veći broj pojedinaca i što veći broj grupa, zanimljivost se mjeri brojem reakcija i uvijek mora izazvati povratnu komunikaciju i ukoliko se informacija ne pretvara u dvosmjernu, znači da je nezanimljiva;
- ✚ **sažetost informacije** – posebno se izražava određenim žanrovima javnog komuniciranja, pa su poznati monološki žanrovi (uvodna riječ, izjava, vijest, predavanje i sl.), umjetnički žanrovi (vođenje konferencije, najave i objave programa i sl.) i dijaloški žanrovi (pitanja, odgovori, razgovori, intervjui);
- ✚ **primjerenost primaocu** – nije svaka informacija primjerena za svakog receptora, a primjerenost ima za cilj potaknuti povratnu vezu kod svakog potencijalnog receptora za kojeg je informacija i programirana.

21.1. Vrste i mediji komunikacija

Sve se komunikacije ostvaruju raznim sredstvima pa ih se s aspekta sredstava može podijeliti na:

1. **verbalne komunikacije,**
2. **pisane, vizualne komunikacije,**
3. **neverbalne komunikacije.**

Verbalna komunikacija je svaki proces prijenosa informacija između emitora i receptora, gdje je sredstvo riječ i kombinacija riječi, odnosno izgovorena poruka ili informacija. Sustav verbalnih komunikacija kojim se koristi menadžment se javlja u različitim oblicima i to kao razgovor licem u lice, grupni razgovor, telefonski razgovor te objava pomoću razglasa, radija i televizije. U najvećem broju slučajeva menadžment komunicira usmenim putem. Prednosti verbalne komunikacije su:⁶⁵

- ✚ veća i neposredna mogućnost prilagođavanja poruke primateljima,
- ✚ diskrecija,
- ✚ mogućnost drugih vrsta utjecaja na primatelja,

⁶⁵ M. Buble: "Management", Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 581.

- ✚ brzina otklanjanja nejasnoća, mogućnost postavljanja pitanja,
- ✚ sigurnost prijema poruke,
- ✚ brzina prijenosa usmene poruke,
- ✚ mogućnost sklapanja prijateljstva i kompromisa čime se poboljšava organizacijska klima.

Glavni nedostatak verbalne komunikacije je u situaciji kada poruka prelazi preko više instanci čime postoji mogućnost njezinog iskrivljavanja, te što je više instanci preko kojih poruka prelazi to je veća mogućnost iskrivljenosti poruke i njezinog smisla. Osim toga, kada se verbalna poruka prenosi nekim medijem ona može imati i određeni vremenski otklon.

Pisana ili vizualna komunikacija je proces prijenosa informacija preko određenih medija, a informacija se prenosi pisanom riječju i grafičkim porukama, a mogu biti izražene u jezičnom i nejezičnom obliku. Pisane vizualne komunikacije se javljaju u obliku poslovnih pisama, telefaksa, zapisnika, bilješki, izvještaja, okružnica, uputa, upozorenja, priručnika, podsjetnika, oglasa, plakata, biltena, novina, skripta, knjiga, brošura, časopisa, prospekata i dr.

S komunikološkog stajališta se svi oblici pisane i vizualne komunikacije mogu podijeliti na tekstualne poruke, tabelarne poruke, grafikonske poruke i slikovne poruke. U navedenim oblicima pisanog i vizualnog komuniciranja se primjenjuju pismoslovni i grafički žanr, te slikoviti i mješoviti žanr. Prednosti pisane komunikacije su:⁶⁶

- ✚ pisane informacije se mogu dokazivati,
- ✚ trenutak primanja određuje primatelj, a ne pošiljatelj,
- ✚ daje preglednost, jasnoću i mogućnost ponovnog čitanja,
- ✚ omogućuju da se komplicirane činjenice iznesu na pogodan način u adekvatno priređenom tekstu,
- ✚ omogućuju prenošenje kvantitativnih podataka koji ne mogu u većem broju biti sadržani u usmenoj poruci,
- ✚ veća je mogućnost prijema poruke,
- ✚ veća je izražajnost u odnosu na govornu poruku,
- ✚ omogućuju selekciju na temelju cjelovitosti poruke.

Međutim, veliki broj pisanih komunikacija ima i određeni broj nedostataka u koje ubrajamo trošenje mnogo vremena, potrebu za većim korištenjem resursa i znanja, uvijek traže medija, povećavaju trošak razmjene informacija, povratna veza je u vremenskom raskoraku, povratna informacija je spora i često izostaje te nedostaje brzina povratnih informacija, odnosno brza interakcija. Usprkos svim navedenim nedostacima, pisane komunikacije su nezaobilazni dio menadžerskog komuniciranja.

Neverbalna komunikacija predstavlja prijenos informacija bez riječi, slova, znakova i simbola, a javlja se kao prateći efekt verbalnih i pisanih komunikacija. Neverbalnu komunikaciju sačinjavaju ponašanje tijela, mimika, očni kontakt, govorno ponašanje, gestikulacija, dodirivanje, odijevanje, prostorno ponašanje, vremensko ponašanje te vanjski kontekst. Svi javni oblici neverbalnih komunikacija se mogu podijeliti u tri skupine, a to su:

- ✚ paralingvistička neverbalna komunikacija – dodatak verbalnoj komunikaciji kroz osobine glasa (drhtavi, visoki, duboki i sl.), intonacija (naglasak, šaputanje itd.),

⁶⁶ M. Buble: "Management", Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 581.

izgovor riječi i ostali oblici dodataka verbalnom izražavanju koji pojačavaju ili umanjuju efekt poruke;

- ✚ kinezička neverbalna komunikacija – dodatak verbalnoj komunikaciji koji se prenosi pokretom i položajem tijela ili dijelovima tijela čime se dodaje ili smanjuje željeni efekt prijenosa informacije;
- ✚ proksemička neverbalna komunikacija – dodatak verbalnoj komunikaciji u prostornim odnosima, što znači da se u određenom prostoru dobiva dodatni efekt pojačavanja ili smanjivanja željene informacije.

Za menadžment je iznimno važno znati upotrijebiti i pravi medij za prenošenje određene informacije. Mediji za prijenos informacija na neku udaljenost ili za pomak u neko vrijeme su pisani mediji, javni pisani mediji ili tisak te elektronski mediji. U pisanim medijima je prijenosnik informacije papir, ploča, knjiga, skripta, brošura, katalog i sl. Uz već navedene prednosti i nedostatke pisanih komunikacija, važno je napomenuti da receptor neće primiti informaciju ukoliko ne pročita tekst ili poruku i to na traženoj razini stručnosti ili motiviranosti. Javni pisani mediji ili tisak su javna glasila koja imaju cilj obavještavati veliki broj receptora. Preko ovog medija menadžment komunicira s vanjskim okruženjem prenošenjem ciljanih informacija putem konferencija za novinare, intervju, kongresa i sličnih događanja koja organizirano ili neorganizirano prate pisani mediji s pravom javnog izdavanja. To su uglavnom dnevne novine, tjednici, časopisi, razna stručna i opća izdanja te znanstvene publikacije. Elektronski mediji su suvremeni prenositelji svih vrsta informacija, a njihova najveća prednost je brza i učinkovita povratna veza s optimalnom interakcijom koja ovisi o vrsti elektronskog medija koji se primjenjuje. Elektronski mediji se mogu podijeliti u više oblika koji su međusobno integrirani i čine jedinstven telekomunikacijski sustav koji koriste menadžeri za prijenos informacija. Najznačajniji elektronski medij za sakupljanje i distribuciju kvantitativnih podataka su oni oblici koji se integriraju u Internet tehnologiju. Suvremene elektronske naprave omogućavaju telekomunikacijsko povezivanje pomoću kojih se prenosi živa riječ ili pisana informacija koje kod receptora mogu biti prezentirani u više medija, kao što su papir, ekran ili mogu biti pohranjeni u razne elektronske medije. Prednosti elektronskih medija su ušteda vremena i troškova putovanja, brzina prijenosa informacija, istovremena povratna veza, integriranje svih vrsta informacija, izbor informacija, veliki broj informacija koje se mogu prenijeti, neograničene daljine, prijenos slike u pokretu itd.

21.2. Komunikacijski modeli i mreže

Procesi prijenosa informacija imaju dva osnovna pravca, horizontalni i vertikalni, a oblici prijenosa se mogu podijeliti u formalne i neformalne. Formalni su utvrđeni i jasni, a neformalni su oni koji nemaju utvrđene i jasne modele komuniciranja. Prema tome je moguće razlikovati:

1. formalne modele komuniciranja kao modele određenih, jasnih komunikacija koje još možemo nazvati službenim komunikacijama; to su modeli komuniciranja koji imaju jasne standarde koje moraju svi slijediti i poštivati (način razgovora, model vođenja sastanka, logotip, znak, tip slova i sl.), a mogu se podijeliti na tri vrste:

- ✚ vertikalni komunikacijski putovi koji čine formalnu odnosno standardiziranu liniju komuniciranja, a temelj komunikacije je vertikalna linija koja određenog menadžera po vertikalnoj liniji komuniciranja vezuje u proces komunikacija

prema nadređenim i proces komunikacija prema podređenim; razina menadžmenta određuje važnost informacije jer informacije koje idu prema gore, moraju biti sažetije i filtrirane za višu razinu koja će ih primiti; komunikacija koja ide prema dolje mora biti filtrirana i ciljana za nižu razinu menadžmenta ili izvršitelja;

-  horizontalni komunikacijski putovi čine formalnu liniju komuniciranja koja je također standardizirana s ciljem povezivanja dviju osoba ili grupa iste organizacijske razine; to je komunikacija između dva ili više menadžera na istoj razini i dio je čvorišta vertikalne komunikacije; ciljevi horizontalne komunikacije su koordinacija i povezivanje međusobno povezanih organizacijskih jedinica i pojedinaca;
-  lateralni komunikacijski putovi čine formalnu liniju komuniciranja, a koji uključuju horizontalni put informacija između pojedinca ili grupe na istoj ili sličnoj organizacijskoj razini, a pri tome se povezuju dijagonalno; lateralni putovi komuniciranja, koji su također standardizirani, se najčešće koriste u izvanrednim prilikama i okolnostima;

2. neformalni modeli komuniciranja su često nepredvidivi i obično su nadopuna formalnim modelima; to su modeli neformalna komuniciranja unutar i između formalnih grupa; neformalni modeli komuniciranja nemaju jasnu formu i standard, određeno vrijeme i mjesto; iako se često smatraju štetnim, nezaobilazni su i potrebni jer se njima dolazi do određenog broja informacija kojima je u formalnom modelu komuniciranja prekinut put; mogu se podijeliti u dva tipa neformalnog komuniciranja:

-  model menadžmenta hodašom oko (Management by Wandering Around) predstavlja tipičan oblik menadžerskog, neposrednog komuniciranja sa svim zaposlenicima; menadžer obilazi sve pogone poduzeća ili objekta i u raznim neformalnim razgovorima prikuplja informacije koje ne može dobiti formalnim putem od menadžera pogona zbog postojanja filtera u komunikaciji;
-  model vinske loze predstavlja primjer menadžerskog komuniciranja u kojem menadžer u neformalnim, često slučajnim ili nekim događajem izazvanim oblikom neverbalne komunikacije razjašnjava važne teme; takvim neformalnim razgovorima menadžer može izazvati dobre efekte i biti informiran o događajima i pojavama koje nikad ne i doznao te na licu mjesta rješava otkriveni problem.

Formalni i neformalni modeli se uvijek nadopunjuju sa ciljem prenošenja što većeg broja informacija kako bi se problemi riješili što brže i efikasnije.

Komunikacijska mreža predstavlja mrežu po kojoj komuniciraju članovi grupe. Formalni i neformalni međusobni odnosi u komuniciranju stvaraju i dva sustava mreža komuniciranja, a to su primjerene mreže komuniciranja u formalnu sustavu i primjerene mreže komuniciranja u neformalnom sustavu.

Najčešće se sve **komunikacijske mreže u formalnom komuniciranju** grupiraju u pet tipova:

-  zvjezdasta struktura,
-  Y – struktura,
-  lančana struktura,
-  kružna struktura i

 puna struktura.

Zvjezdasta struktura je ona u kojoj je vođa centralna osoba koja prima i daje sve informacije svakom članu grupe pojedinačno, a naziva se i centralizirani oblik komuniciranja. Y – struktura je ona u kojoj je vođa i dalje centralna osoba, ali ne u potpunosti, već je jedan član grupe povezan posredno. U lančanoj strukturi vođa komunicira samo s jednim članom grupe, a onda svaki član prenosi informaciju na sljedećeg člana. To je decentralizirani oblik komunikacije, a članovi lanca djeluju jedan na drugog. U kružnoj strukturi je komunikacija zatvorena. To je zatvoreni lanac usmjerenog tipa u kojem informacija ide od člana do člana ali lančanim sustavom, s tim da prvi i posljednji u lancu komuniciraju s vođom. Puna struktura je komunikacijska mreža zatvorenog tipa protoka informacija, ali s tim da informacije teku između svih članova grupe. To je najdemokratskiji oblik komuniciranja u kojem svi članovi grupe jednako participiraju.

Svaka grupa će primjenjivati određeni tip komunikacijske mreže za određeni cilj komunikacije, ali uvijek će se razvijati u dva osnovna pravca i to u pravcu centralizacije ili u pravcu decentralizacije. Kada je zadatak grupe jasan i strukturiran, primjenjivat će se centralizirane komunikacijske mreže, a kada su zadaci manje jasni i nestrukturirani, primjenjivat će se decentralizirane komunikacijske mreže.

U velikom broju **neformalnih komunikacijskih mreža** mogu se prepoznati sljedeći tipovi neformalne komunikacijske mreže:

-  jednostruki lanac,
-  tračerski lanac,
-  nasumični lanac i
-  grozdasti lanac.

Jednostruki lanac je komunikacijska mreža protoka informacija u kojoj članovi neformalne grupe komuniciraju samo s jednim u lancu, odnosno od jednog primaju, a drugome daju informaciju. Tračerski lanac je komunikacijska mreža protoka informacija u kojoj jedan član neformalne grupe komunicira sa svim članovima grupe, ali je jedan član izvor i primatelj informacija. U nasumičnom lancu svaki član određene neformalne grupe nasumice komunicira s drugim članom grupe, dok u grozdastom lancu određeni član grupe komunicira s nekim članom u grupi kojeg je sam odabrao, te nakon određene razmjene informacija odabire nekog drugog.

Svaki proces, pa tako i proces prenošenja informacija, ima smetnji, pomaka i prekida u komuniciranju. Razni prekidi ili smetnje u komunikaciji menadžeru smanjuju očekivane efekte u procesu komunikacije pa može biti raznih neželjenih posljedica i štetnih efekata. U procesu planiranja je potrebno planirati medij, vrijeme komuniciranja, mjesto komuniciranja i čimbenike komuniciranja koji utječu na uspješnost čime se želi predviđenom receptoru prenijeti što više informacija uz što manje korištenih resursa, ali pod uvjetom neometane interakcije, odnosno slobodnog i dvosmjernog procesa komuniciranja.

Jedna od mogućih prepreka uspješnog komuniciranja je razlika u statusu i odnos koji vlada između emitora i receptora. Ako emitor i receptor imaju različite percepcije o nekoj poruci, dolazi do prepreka semantičke naravi (značenje riječi i značenje poruke određene riječi u nekom jeziku). Prepreka u komunikaciji može nastati i krivo odabranom riječju, ispuštenom riječi u rečenici, loše organiziranim tekstom, lošom strukturom rečenice, nepotrebnim frazama

i nerazjašnjenim implikacijama, što se često javlja kod poslovnih pisama i svih oblika pisane korespondencije. Prepreku komuniciranju može predstavljati i buka, hladnoća, vrućina, upadanje u riječ i sl. Svaka smetnja u komunikaciji, neovisno o njezinoj prirodi (pozitivna ili negativna) utječe na proces primanja, dekodiranja i interpretacije poruke. Prekid komunikacije i šutnja mogu tijekom komunikacije nastati u bilo kojoj fazi komuniciranja. Prekid predstavlja drastični oblik prepreke i može imati dalekosežne posljedice, ali i ne mora. Kada emitor utvrdi da je došlo do prekida mora otkriti uzroke i mjesto prekida, te uspostaviti ponovni tijek planirane komunikacije. Receptor, u slučaju prekida komunikacije, ne mora tražiti uzroke ali mora ostati otvoren prema emitoru.

Nesporazum u komunikaciji je mogući oblik prepreke u komunikaciji i stalni pratitelj komunikacije. Uzroci nesporazuma mogu biti neprimjerena upotreba jezika, neznanje, nemar, nesklad između elemenata poruke, raspoloženje sudionika u komunikaciji, emocionalni naboj, razlike u kulturi itd.

U uvjetima nepovjerenja, prijetnji i straha, komunikacijski prekid koji nastaje kao rezultat loše komunikacije, postaje još veći. Nepovjerenje je rezultat nekog bivšeg ponašanja i bivšeg iskustva ili stvorene percepcije o nečem lošem. Stoga, menadžer mora stvarati okruženje povjerenja i prenositi najveći broj pozitivnih informacija kako bi se moguće nepovjerenje smanjivalo, a prijetnja i strah pretvorile u dobro raspoloženje.

VI. DIO

FUNKCIJA KONTROLIRANJA

22. MENADŽERSKO KONTROLIRANJE

Kontroliranje, kao menadžerska funkcija, se sagledava s različitih aspekata, ali je to uvijek menadžerski proces kojim se odgovarajućim menadžerskim aktivnostima provodi sustav mjerenja i korekcije očekivanih rezultata. Često se koristi i pojam "upravljačka kontrola funkcija", a definira se kao proces kojim menadžeri utječu na ostale članove poduzeća kako bi ostvarili strategiju poduzeća.⁶⁷ Upravljačka kontrola funkcija uključuje i planiranje ali omogućuje i odstupanje od zacrtanih planova, ako menadžeri zaključe da su pronašli bolje načina za realizaciju strategije od onih predviđenih planom.

Planiranje i kontrola su vezane na način da međusobno čine cjelinu, ali u suštini planovi čine jednu stranu, a kontroliranje drugu stranu menadžerskog procesa. Međusobna povezanost i različitost tih dviju menadžerskih funkcija se sagledavaju u sljedećim karakteristikama.⁶⁸

- ✚ planiranje predstavlja formalni proces donošenja odluka o ciljevima, strategijama, taktikama i alokaciji resursa, dok menadžerska kontrola predstavlja mjere kojima se osigurava usklađenost aktualnog ponašanja i rezultata s planovima, ciljevima i standardima;
- ✚ planiranje opisuje željena ponašanja i rezultate, a menadžerska kontrola potpomaže održavanju ili preusmjeravanju aktualnih ponašanja i rezultata;
- ✚ menadžeri ne mogu efektivno planirati bez točne, pravovremene i odgovarajuće informacije, a procesi kontrole su sredstvo pomoću kojeg menadžeri dobivaju većinu tih bitnih informacija;
- ✚ menadžeri ne mogu efektivno kontrolirati rad u poduzeću bez planova, zbog čega su planiranje i kontrola komplementarni i podržavaju jedno drugo.

Kontroliranje kao menadžerska funkcija se ne može jednostavno poistovjetiti s kontrolom. To je složeni proces temeljen na planskim i standardiziranim željenim rezultatima koji se u procesu kontroliranja pretvaraju u brojne informacije pomoću kojih se donose odluke i korekcije te upravlja poslovnim rezultatom. Kontroliranje je moguće definirati kao skup mjera i aktivnosti upravljanja poslovnim rezultatom, a ostvaruje se kroz više poslovnih zadataka, odnosno funkcija i to planiranja budućeg poslovnog rezultata, utvrđivanja standarda, procesa praćenja obračuna ostvarenja poslovnog rezultata tj. uspješnosti poslovanja i izrade poslovnih informacija na temelju kojih se poduzimaju menadžerske aktivnosti korekcije u cilju boljeg poslovnog rezultata.⁶⁹

Weihrich i Koontz razlikuju tri etape procesa kontroliranja:⁷⁰

1. postavljanje standarda,
2. mjerenje učinkovitosti i
3. otklanjanje odstupanja od standarda i planova.

Postavljanje standarda se temelji na formulaciji planova. Standardi predstavljaju kriterij učinkovitosti, odnosno točke izdvojene u cjelokupnom procesu planiranja i kojima se provodi

⁶⁷ I. Avelini Holjevac: "Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom", Hotelijerski fakultet Opatija, opatija, 1998., str. 2.

⁶⁸ I. Avelini Holjevac: "Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom", Hotelijerski fakultet Opatija, opatija, 1998., str. 2.

⁶⁹ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 739.

⁷⁰ H. Weihrich, H. Koontz: "Menadžment", MATE, Zagreb, 1998., str. 578.

mjerenje učinkovitosti te omogućuje menadžerima da bez nadziranja svakog koraka u procesu, pravovremeno dobiju signale o odvijanju pojedine aktivnosti. Standardi se mogu grupirati u kvalitativne i kvantitativne. Kvantitativni standardi su mjerljivi, a kvalitativni se procjenidbeni.

Kvantitativni standardi su standardi izraženi u fizičkim jedinicama čija je primjena uobičajena na izvršnoj razini, standardi izraženi u troškovima čija je primjena uobičajena na izvršnoj razini, kapitalni ili novčani standardi koji se izvode primjenom novčanih standarda, a odnose se više na kapitalna ulaganja poduzeća nego na proizvodne troškove, te standardi izraženi u prihodima koji se dobiju povezivanjem broja i cijene usluge.

Kvalitativni standardi su procjenidbeni, a razlikujemo deskriptivne standarde, programske standarde kojima se određena poslovna aktivnost ili cijeli program tretira kao jedan standard, ciljne standarde koji se izvode iz zacrtanih menadžerskih ciljeva, a odnose se na one ciljeve koji su nekvantitativni, te strateški planovi koji proizlaze iz strateškog kontroliranja, a podrazumijevaju sustavnu provjeru strateških kontrolnih točaka i moguću modifikaciju strategije kada se strateški planovi ne mogu kvantificirati.

Mjerenje učinkovitosti je postupak kojim se utvrđuje da li su postavljeni standardi i planovi ostvareni i u kojem stupnju, te razlozi zbog kojih je došlo do eventualnih odstupanja. Da bi se mjerila učinkovitost potrebno je osigurati odgovarajuće informacije o tome što je ostvareno, a što nije. Zbog efikasnosti mjerenja učinkovitosti, prikupljanje i obrada informacija mora imati svoju dnevnu, tjednu, mjesečnu i godišnju dinamiku, a prikupljene informacije se obrađuju tako da budu mjerljive i usporedive s postavljenim standardima. Idealna situacija za menadžment je kada se tijekom ostvarivanja rezultata može dobiti informacija o odstupanjima kako bi se moglo preventivno djelovati, a to je najčešće slučaj s troškovima i utrošcima po fazama proizvodnje. Ako su standardi pravilno izabrani i postavljeni i ako postoje raspoloživa sredstva za precizno utvrđivanje aktivnosti, procjena učinkovitosti je prilično jednostavna, međutim u praksi postoje i mnoge aktivnosti koje je teško izmjeriti ili je za njih teško postaviti standarde.

Otklanjanje odstupanja od standarda i planova je završna etapa procesa kontroliranja, a njom se vrši ispravak odstupanja od standarda i planova. Otklanjanje odstupanja se može vršiti na više načina. Ovisno o uzrocima odstupanja, korekcije mogu biti usmjerene na promjene planova, promjene organizacije, kadrovske promjene ili promjene stila vođenja. Odstupanja se mogu otkloniti i boljim rukovođenjem, detaljnijim informacijama ili primjenom učinkovitijih tehnika vođenja. Određeni standardi se mogu mijenjati u slučajevima kada su nerealno postavljeni. Ocjena standarda je vrlo složen posao i odluka o promjeni standarda se provodi tek kada se utvrdi da ga stvarno većina djelatnik ne može ostvariti ili obrnuto, kada ga većina s lakoćom ostvaruje. Dobro strukturirani i realno postavljeni standardi su pretpostavka visokog stupnja uspješnosti poslovnih rezultata.

Menadžment mora izgraditi sustav kontrole svih ulazni i izlaznih elemenata, jer je samo jedan loš element dovoljan za snižavanje razine kvalitete proizvoda ili usluge. Često su sustavi kontrole vrlo složeni, skupi, zahtjevni, ali i nezaobilazni dio ukupnog menadžerskog zadatka usmjerenog prema postizanju ciljeva. S aspekta menadžmenta, sustav kontrole se dijeli u dva temeljna sustava i to sustav izvanorganizacijske kontrole i sustav organizacijske kontrole.

Sustav izvanorganizacijske kontrole organizacijski, funkcionalno i sustavno djeluje izvan poduzeća, a veže se na razne sustave koji dolaze iz makro i mikro okruženja. Najobjektivnija vrsta kontrole iz okruženja za menadžera je tržišna kontrola vrijednosti za novac. Tržišna kontrola se odnosi na sustav zakonitosti ponude i potražnje koji učinkovito regulira razinu cijena i preko kojeg se stalno kontrolira i vrednuje svaki proizvod i usluga koji poduzeće nudi, ali i cjelokupni poslovni rezultat poduzeća. Tržišna kontrola daje menadžmentu informacije zašto, kako o koje promjene treba izvršiti u poduzeću prema tržištu. Postoje tri najčešća pojavna oblika tržišne kontrole, a to su:

1. tržišna cijena dionica,
2. stopa povrata kapitala i
3. transferne cijene.

Cijene dionica se formiraju na tržištu pod utjecajem zakona ponude i potražnje, a elementi koji utječu na promjene cijena su vlasnici dionica, razina potražnje, uspješnost menadžmenta i poduzeća te ostali čimbenici na tržištu vrijednosnica. Vrhovni menadžment, u suradnji s vlasnicima, se mora stalno prilagođavati promjenama vrijednosti dionica, te za to snose nagradu ili odgovornost. Uspjeh poslovnog rezultata osigurava stabilan i dugoročan rast vrijednosti dionica, čime se potvrđuje uspješnost menadžera, odnosno uspješnost poslovanja poduzeća.

Stopa povrata kapitala ukazuje na sposobnost poduzeća da u danom roku povрати uloženi kapital investitora. Uloženi kapital može biti investiran kapital i korišteni kapital iz čega proizlaze i različiti pokazatelji, odnosno koeficijenti, kao što su stopa povrata vlastitog kapitala (ROE – return on equity), stopa povrata ukupne imovine (ROA – return on total assets), stopa povrata uloženog kapitala (ROI – return on investment), stopa povrata ukupnog angažiranog kapitala (ROCE – return on capital employed), stopa povrata na dodanu vrijednost (ROVA – return on value added) itd. To su pokazatelji kojima se mjeri uspješnost nekog poduzeća kao cjeline u odnosu na neku zadanu veličinu. Ukoliko menadžment vodi poduzeće na takav način da u najkraćem roku donese investitorima povrat njihovog kapitala, utoliko je menadžment poduzeća uspješniji.

Složena poduzeća u kojima tržišno posluju dvije ili više trgovačkih društava, samostalnih profitnih centara ili poslovnih jedinica izražavaju uspjeh svog poslovanja samostalno, odnosno njihove godišnje bilance se iskazuju neovisno o poslovanju drugog društva ili dijela društva. Menadžment mora uspostaviti strategiju cijena kapitala koji prelazi iz jednog dijela u drugi dio poduzeća, a koji utječe na poslovanje jednog i drugog, odnosno to je strategija cijene kapitala ili interne kamate kojom menadžment potiče i utječe na uspješnost poslovanja poduzeća. Menadžer tako kreira poslovnu politiku transfera kapitala i cijenu transfera. Transfer kapitala unutar korporacije može biti određen na način da to određuje tržište te se interni transfer određuje temeljem cijene kapitala na tržištu ili na način da cijenu kapitala određuje menadžment na temelju stvarnih troškova koji mogu biti niži, isti ili viši od tržišne cijene. *Transferne cijene* vrhovnom menadžmentu služe za poticanje određene djelatnosti unutar sustava koji vodi i rezultat su ukupne poslovne politike s ciljem poticanja određenog programa kojim se uvijek štite interesi cijelog sustava ili društva.

Organizacijska kontrola je vezana uz određeni pogon, odnosno organizacijsku jedinicu unutar poduzeća, a menadžment je primjenjuje kako bi proveo sustav kontrole, posebno kada izvanorganizacijska kontrola ne daje povoljne rezultate. Dva su uobičajena tipa organizacijske kontrole i to:

1. birokratske kontrola i
2. nebirokratska kontrola.

Birokratska kontrola je usmjerena na određenu formalnu organizacijsku jedinicu. To je oblik organizacijske kontrole koji se primjenjuje u dijelovima poduzeća i nižim organizacijskim jedinicama gdje su procesi rada određeni jasnim akcijama i ponašanjem pojedinca ili manje grupe. To je formalan i mehanički skup kontrola koji određuje pravila ponašanja u kvalitativnom smislu, a u kvantitativnom smislu su određena standardima i budžetima. Svaki pojedinac mora izvršavati zadatke i obično je birokratskim metodama kontrolira, te za rezultate svog rada materijalno sankcioniran ili stimuliran. Uspješno izvršenje se može odnositi na pojedinca ili na manju grupu. Birokratska kontrola je primjerena za niže razine menadžmenta, odnosno za menadžera koji direktno vodi pojedinca ili manju grupu.

Kako bi se mogla provesti birokratska kontrola potrebno je unaprijed izraditi pravila i procedure, budžete i standarde ponašanja, čime se povećavaju troškovi kontrole, ali potiče se uspješniji poslovni rezultat svakog pojedinca, grupe i poduzeća.

Nebirokratska kontrola grupe je neformalna i strukturirana tako da se mogu primijeniti sustavi kontrole nad pojedincem ili grupom ali ne kod formalnih organizacijskih struktura. Kontrola grupe je karakteristična za organske organizacijske strukture, kao što su procesna, mrežna, projektna i sl. Stvara ju sama grupa na sustavu internog nebirokratskog sustava određenih normi i vrijednosti, a taj krajnji demokratski oblik kontrole se još naziva i samokontrola. Daje najbolje efekte i spada u najefikasnije organizacijske kontrole, ali preduvjet je da postoji visoki stupanj samosvijesti, samoorganiziranosti i samoodgovornosti što se u praksi odnosi na specifična radna mjesta i specifične stručnjake. U nebirokratskoj kontroli temelj čine visoki kriteriji, trajne i stabilne grupe i pojedinci koji su obično lideri i uzor za ponašanje svima koji ih žele slijediti.

22.1. Mjerila poslovne uspješnosti poduzeća kao sustav kontrole

Mjerila uspješnosti poslovanja poduzeća su pokazatelji koji izražavaju učinkovitost poslovanja. Menadžment poduzeća mora biti sposoban odabrati odgovarajuće procese i rezultate, a u tome im pomažu odgovori na sljedeća pitanja:⁷¹

- što će najbolje odraziti ciljeve odjela?
- što će najbolje otkriti neispunjenje ciljeva?
- što predstavlja najbolje mjerilo kritičkih odstupanja?
- po kojoj osnovi se može doznati tko je odgovoran za pojedinu grešku?
- koji će pokazatelji prouzrokovati najmanje troškove?
- za koje pokazatelje se mogu ekonomično dobiti informacije?

Izabrani procesi i rezultati moraju biti mjerljivi pomoću odgovarajućih mjerila i na racionalan način, a pri izboru mjerila uspješnosti poslovnih rezultata treba uzeti u obzir sve zainteresirane za uspješnost poslovanja poduzeća, a to su vlasnici, odnosno dioničari, uprava poduzeća i ostali zainteresirani. Svaka od navedenih skupina ima svoje specifične interese u

⁷¹ H. Weihrich, H. Koontz: "Menadžment", MATE, Zagreb, 1998., str. 581.

pogledu uspješnosti poslovanja poduzeća, zbog čega se i razlikuju tri osnovne vrste mjerila uspješnosti:

1. mjerila poslovne uspješnosti poduzeća sa stajališta vlasnika, odnosno dioničara,
2. mjerila poslovne uspješnosti poduzeća sa stajališta uprave poduzeća i
3. mjerila poslovne uspješnosti poduzeća sa stajališta ostalih zainteresiranih.

22.1.1. Mjerila poslovne uspješnosti poduzeća sa stajališta vlasnika

Vlasnici, odnosno dioničari su zainteresirani za očuvanje, uvećanje i povrat uloženog kapitala, kao i za visinu zarade koju će ostvariti od uloženog kapitala, te su mjerila uspješnosti poslovanja koja su bitna za njihove interese sljedeća:

- ✚ *stopa povrata uloženog kapitala* (ROI) koja ukazuje koliki je povrat svog uloženog kapitala, odnosno kolika je stopa povrata koju poduzeće može zaraditi od kapitala koji je investiran u njega;
- ✚ *stopa povrata vlasničke glavnice* (ROE) ili koeficijent povrata u odnosu na trajni kapital dioničara, a predstavlja odnos između neto dobitka i ukupnog vlastitog kapitala dioničara, odnosno njegove vrijednosti po završnom računu; dobiveni koeficijent pokazuje veličinu neto poslovnog rezultata poduzeća raspoloživog za akumuliranje u poduzeću i za distribuciju vlasnicima poduzeća prema jedinici angažiranog kapitala, a pokazuje koliko je poduzeće u jednoj godini zaradilo korištenjem angažiranih sredstava dioničara;
- ✚ *dobit po dionici* (EPS – earnings per share) se dobije dijeljenjem neto dobitka poduzeća s brojem običnih dionica, a poduzeća koja trguju svojim vrijednosnim papirima na tržištima kapitala ga moraju javno objavljivati;
- ✚ *dividende po dionici* (DPS – dividend per share).

Od svih navedenih pokazatelja najvažniji je ROI jer pokazuje rezultat odnosa između neto dobitka prije poreza u odnosu na ukupnu aktivu poduzeća. Mogu se koristiti i mjerila koja su zasnovana na dodatnim pokazateljima i proizlaze iz suvremenih metoda obračuna i primjene suvremenih metoda menadžerskog računovodstva, a to su:

- ✚ dodana vrijednost,
- ✚ dodana tržišna vrijednost i
- ✚ bogatstvo dioničara ili dioničarska vrijednost.

Dodana vrijednost predstavlja razliku između prihoda i kupljenih dobara i usluga, a prikazuje prirast vrijednosti poduzeća koji je rezultat vlastitih snaga, odnosno poslovnih aktivnosti kojima se stvara nova vrijednost uključujući i eventualnu deprecijaciju dugotrajne imovine. Dodana vrijednost je temelj za izračunavanje pokazatelja ROVA, MVA i EVA.

Stopa povrata na dodanu vrijednost (ROVA) je pokazatelj odnosa između neto profita prije oporezivanja i dodane vrijednosti. Njen nedostatak je što nije uvijek operativna i ne egzistira bez računovodstvene podrške, pa je često vezana uz visoke troškove. Dodana tržišna vrijednost (MVA) predstavlja razliku između ukupne tržišne vrijednosti dionice i investiranog kapitala. Ako je MVA veća od nule, znači da je stvorena dodana vrijednost i da su menadžeri uspješno povećali uloženi kapital dioničara, ali ako je MVA manja od nule, znači da je umanjena vrijednost uloženog kapitala. Ekonomska dodana vrijednost (EVA) predstavlja neto

operativni profit nakon plaćenog poreza i definira se kao razlika između neto prihoda i cijene za kapital potreban da se ostvari taj neto prihod. Bogatstvo dioničara ili dioničarska vrijednost se definira kao suma dividendi plus aprecijacija dionica. Ona određuje da li je stopa povrata zarade poduzeća veća nego što je potražnja investitora na tržištu vrijednosnica.

Na temelju navedenih pokazatelja vlasnici sustavom kontrole sagledavaju viziju svog uloženog kapitala i donose mjerodavne odluke, te ocjenjuju uspješnost menadžmenta, a posebno vrhovnog menadžmenta koji mora ostvarivati osnovni zadatak, odnosno uvećanje uloženog kapitala.

21.1.2. Mjerila poslovne uspješnosti poduzeća sa stajališta uprave poduzeća

Uprava poduzeća ima složeni sustav odgovornosti za izvršenje zadataka kojeg je preuzela od vlasnika te obavezu kreacije zadataka za niže razine menadžmenta. Uprava je organizator i osnovni nositelj sustava kontrole te organizator mjerila uspješnosti, ali nije konačni korisnik jer na različitim razinama su i različiti korisnici rezultata koje daju razna mjerila kontrole, a sve okuplja i organizira uprava. Upravu, za njezinu uspješnost, kontrolira i ocjenjuje vlasnik neposredno ili posredno preko raznih organa kao što su Nadzorni odbor, ovlašteni revizori, ostali državni organi, inspekcije i nadzori. Uspješnost uprave se mjeri raznim pokazateljima od kojih se neki mogu uvrstiti u kvalitativna, a neki u kvantitativna mjerila.

Kvalitativna mjerila su, prema Brossy-ju i Balkcom-u:⁷²

- ✚ postavljanje strateških namjera,
- ✚ izgradnja menadžerskog tima,
- ✚ kvaliteta vodstva,
- ✚ predviđanje uspjeha,
- ✚ provođenje strategije,
- ✚ međuljudski odnosi,
- ✚ tehničko vodstvo,
- ✚ odnosi uprave i vlasnika,
- ✚ odnosi investitora i
- ✚ odnosi prema okruženju, a posebno prema vlasti.

Kvalitativnim mjerilima uprava se ocjenjuje za ona pitanja koja često ne mogu biti kvantificirana i numerički iskazana. U kvantitativna mjerila, kojima se mogu iskazati uspjesi poslovanja, ubrajaju se, opet prema istim autorima:

- ✚ EPS od 2 do 5 godina,
- ✚ ukupni povrat kontinuiteta,
- ✚ povrat uloženog kapitala,
- ✚ povrat ukupne imovine,
- ✚ povrat dioničke aktive,
- ✚ tijek gotovine,
- ✚ EPS godišnje,
- ✚ vrijednosti i cijene dionica,
- ✚ knjigovodstveni iskazi, pokazatelji, bilance i

⁷² Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 751.

✚ stopa isplate dividende.

Dobit po dionici (EPS) se dobije dijeljenjem neto dobitka poduzeća s brojem običnih dionica. Najvažniji je godišnji iskaz, ali često je važna i vremenska serija kretanja dobiti po dionici u vremenu od 2 do 5 godina. Stopa povrata ukupne imovine ili profitabilnost poslovanja pokazuje efikasnost poslovanja u odnosu na ukupnu imovinu, a može se iskazati koeficijentom profitabilnosti poslovanja ili koeficijentom profitabilnosti ukupne imovine, odnosno koeficijentom povrata u odnosu na ukupnu imovinu koji izražava odnos između dobitka i ukupne imovine odnosno njihove veličine po završnom računu.⁷³ Stopa povrata ukupno angažiranog kapitala je povrat od ukupno angažiranog kapitala, rentabilnost odnosno profitabilnost ukupno angažiranog kapitala.

Menadžeri pojedinih dijelova poduzeća organiziraju kontrolu na dodijeljenoj razini odgovornosti, te je polazeći od definicije budžeta i četiri moguće budžetske veličine, moguće formirati sljedeće oblike užih centara odgovornosti i centara uspostave kontrole:

1. troškovni centri,
2. prihodni centri,
3. profitni centri i
4. investicijski centri.

Menadžer **troškovnog centra** ostvaruje svoj zadatak uz ostvarenje budžetski određenih troškova koji mogu biti umanjeni, a ako su uvećani, menadžer nije izvršio svoj zadatak. Prema sustavu odgovornosti i kontrole razlikuju se dva tipa troškovnih centara:

- ✚ troškovni centar za proizvodnju ili pružanje usluga i
- ✚ troškovni centar za potporu i podršku proizvodnji i pružanju usluga.

Prvi centar sačinjavaju razni pogoni i odjeli koji imaju zaokružen proizvod ili uslugu koje realiziraju u neposrednom kontaktu s kupcima ili ih prenose na druge odjele. Odstupanje od planiranih troškova predstavlja pomak u odnosu na planiranu razinu troškova i uočava se kroz proces kontrole, te je temeljni instrument kontrole mjerljivi, planirani trošak za određeni proizvod ili uslugu. Troškovni centar za potporu i podršku proizvodnji predstavljaju razne prateće službe koje imaju utvrđen budžet, a to su prodajna služba, služba održavanja, financijsko-računovodstvena služba i sl. Temeljni instrument kontrole je budžet.

Prihodni centri su dijelovi poduzeća koji ne ostvaruju samostalno profit već su im cijene strogo određene za potrebe internih transfera. Njihov doprinos se mjeri isključivo obujmom ostvarenog zadatka pa im je mnogo važnija efektivnost nego efikasnost. Temeljni instrument kontrole prihodnog centra je broj usluga.

Profitni centri su dijelovi poduzeća koji imaju visoki stupanj poslovne autonomije i odgovorni su za prihode, troškove, odnosno za dobitak i gubitak. Najčešće se razlikuju dva tipa profitnih centara, a to su:

- ✚ međusobno nezavisni profitni centri i
- ✚ međusobno zavisni profitni centri.

⁷³ Z. Ivanović: "Financijski menadžment", Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997., str. 140.

Međusobno nezavisni profitni centri su potpuno slobodni prema vanjskom okruženju. Menadžment nezavisnog profitnog centra uspostavlja sustav kontrole kojim za uspješnost odgovara vrhovnom menadžmentu poduzeća realizacijom planiranog profita. Međusobno zavisni profitni centri imaju nižu razinu slobode povezivanja s ekstremnim okruženjem i više su međusobno povezani s ostalim profitnim centrima unutar poduzeća. Menadžment zavisnog profitnog centra uspostavljaju sustav kontrole i mjerila koja će biti usporediva s ostalim međusobno povezanim profitnim centrima kojima za uspješnost odgovara vrhovnom menadžmentu poduzeća realizacijom planiranog profita.

Investicijski centri su dijelovi poduzeća od posebnog interesa, a menadžment nije odgovoran samo za dobit i gubitak, već se posebno kontrolira efikasnost uloženog kapitala. Menadžment profitnog centra kontrolira stopu povrata angažiranog kapitala kroz mjerila uspješnosti poslovanja investicijskog centra, a to su ROI, ROA i ROCE. Svaki investicijski centar mjeri vrijednost uloženog investiranog kapitala i njegovo povećanje u određenoj poslovnoj godini, a taj uvijek mora biti veći od moguće kamate koja se dobiva u poslovnoj banci. Temeljni instrument kontrole je mjerenje doprinosa povećanja investiranog kapitala u odnosu na očekivani.

21.1.3. Mjerila poslovne uspješnosti poduzeća sa stajališta ostalih zainteresiranih

Ostali zainteresirani u poduzeću, kao vrlo heterogena skupina, imaju potrebu i interes da vrše kontrolu i da određenim mjerilima utvrđuju poslovnu uspješnost poduzeća s kojim surađuju i s kojim imaju zajedničke interese. Vrhovni menadžment u okruženje mora emitirati razne informacije o uspješnosti kojima će određeni broj interesnih grupa biti zadovoljan, ali drugi neće. Stoga razni članovi interesnih grupa iz okruženja imaju različita mjerila na temelju kojih će primjenjivati različite tehnike i instrumente ocjene uspješnosti poslovanja (nije plaćen račun na vrijeme, nije odgovoreno na pismo i sl.).

21.2. Metode i tehnike menadžerske kontrole

Menadžerska kontrola ima za cilj vođenje brige o poslovnom rezultatu i pri tome se koristi cijeli niz metoda, instrumenata i tehnika. Svaka kontrola mora biti odraz planova i planiranje joj mora prethoditi. Sve metode i tehnike menadžerske kontrole se mogu grupirati u četiri skupine:⁷⁴

-  metode financijske kontrole,
-  metode kontrole operacija,
-  metode kontrole izvršenja marketinga i
-  metode kontrole ljudskih potencijala.

⁷⁴ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 755.

21.2.1. Metode financijske kontrole

Najvažnije metode i tehnike financijske kontrole su:

1. budžetska kontrola,
2. financijski izvještaji,
3. financijski pokazatelji i
4. financijska revizija.

1. BUDŽETSKA KONTROLA predstavlja kontrolu plana izraženog numeričkim izrazima. Budžetiranje se definira kao proces izrade budžeta, odnosno izražavanja niza planiranih aktivnosti za naredni period u numeričkim izrazima.⁷⁵ Postoje različite klasifikacije vrsta budžeta te ih je potrebno promatrati s različitih aspekata.⁷⁶

- ✚ vrste budžeta s obzirom na budžetsko razdoblje,
- ✚ vrste budžeta s obzirom na obuhvat razine aktivnosti,
- ✚ vrste budžeta s obzirom na njihov sadržaj i
- ✚ vrste budžeta s obzirom na način izražavanja budžetskih veličina.

S obzirom na razdoblje na koje se budžet odnosi, postoje tri vrste budžeta:

- a) **godišnji budžet** je najvažnija i temeljna vrsta budžeta jer predstavlja dio strateškog plana poduzeća izraženog financijskim izrazima za najčešće jednu godinu, ali uključuje i kraća razdoblja, odnosno kvartale i mjesece;
- b) **budžet kapitalnih izdataka** se odnosi na duže razdoblje, od 5 do 10 godina jer obuhvaća proračun potrebnih investicijskih ulaganja u stalnu imovinu poduzeća;
- c) **neprekidan ili trajan budžet** je onaj kod kojeg se stalno pridodaje naredni mjesec zadnjem budžetskom mjesecu na kraju tekućeg mjeseca te se time budžet odnosi na razdoblje od godine dana.

S obzirom na obuhvat razine aktivnosti razlikuju se:

- a) **budžet poduzeća** koji obuhvaća sve aktivnosti poduzeća kao cjeline, a izražen je u financijskom ili nekom drugom izrazu i odnosi se na dugoročno i kratkoročno razdoblje;
- b) **budžet dijelova poduzeća** obuhvaća samo one aktivnosti koje se odnose na odgovarajući organizacijski dio poduzeća pa sadržaj ovog budžeta ovisi o tipu organizacijske jedinice na koju se odnosi.

S obzirom na sadržaj budžeta razlikujemo:

- a) **glavni budžet** koji se sastoji od međusobno povezanih pojedinačnih budžeta koji prikazuju ukupne aktivnosti budućeg poslovanja poduzeća;
- b) **pojedinačni budžet** ovisi o vrsti i veličini poduzeća, ali najčešće su to operativni budžet, financijski budžet i kapitalni budžet;

⁷⁵ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 756.

⁷⁶ M. Buble: "Management", Ekonomski fakultet, Split, 200., str. 655.

- c) **budžeti za svaki centar odgovornosti** su budžeti koji postoje samo ako u poduzeću postoje centri odgovornosti, a izrađuju se top-down ili bottom-up pristupom.

Vrste budžeta s obzirom na način izražavanja budžetskih veličina su sljedeće:

- a) **vrijednosno izraženi budžet** je najčešći način izražavanja budžetskih veličina i
b) **naturalno izraženi budžet** je budžet koji se može dodati vrijednosno izraženom budžetu, a tu se ubrajaju budžet radnih sati, budžet količine prodanih proizvoda i usluga itd.

Budžetska kontrola je vrsta financijske kontrole u kojoj se vrši kontrola na temelju budžeta, odnosno to je odnos mjerenja između ostvarenog i planiranog, tako da se na temelju navedenog razlikuju:

- ✚ budžetska kontrola tekućih aktivnosti koja ima karakter preventivne kontrole jer se odnosi na aktivnosti koje su u tijeku, a ako dolazi do odstupanja od planiranog ova kontrola ukazuje na potrebu za posebnim akcijama kojima će se korigirati odstupanja i uskladiti pojedinačne budžete;
- ✚ budžetska kontrola ostvarenih rezultata ima korektivni karakter jer se javlja nakon što je aktivnost završena, a provodi se uspoređivanjem ostvarenih i planiranih veličina čime se menadžmentu daje uvid u moguće odstupanje pa tako i u poduzimanje korektivnih akcija ako je došlo do odstupanja.

Prilikom izrade budžetske kontrole potrebno je definirati sljedeće kriterije:

- ✚ utvrđivanje ciljeva kontrole,
- ✚ objekte kontrole i opseg kontrole,
- ✚ dinamiku provođenja kontrole,
- ✚ metode kontrole i analiza odstupanja.

Dobro postavljen i stupnjevano razrađen budžet rezultata je polazna točka za razradu budžeta likvidnosti koji se metodološki temelji na obračunu tijeka gotovine.

2. FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI daju informacije o financijskom položaju (bilanca), uspješnosti (račun dobiti i gubitka) i promjenama financijskog položaja (izvještaj o novčanom tijeku) poduzeća, a koje su korisne širokom krugu korisnika u procesu donošenja ekonomskih odluka. Potpuni financijski izvještaji sačinjavaju:

- ✚ bilanca,
- ✚ račun dobiti i gubitka,
- ✚ izvještaj o promjenama vlasničke glavnice,
- ✚ izvještaj o novčanom tijeku i bilješke uz financijske izvještaje.

Bilanca je stanje imovine, dugova i kapitala na određeni dan. To je prikaz aktive i pasive poduzeća u nekoj vremenskoj točki koja je obično kraj fiskalne godine poduzeća. **Račun dobiti i gubitka** sumira prodaju poduzeća u određenom vremenskom razdoblju, prikazujući s jedne strane prihode, a s druge strane rashode. Dobit je konačno mjerilo kojim se mjeri uspjeh poduzeća, te mnoga poduzeća koriste račun dobiti i gubitka za kontrolu svojih odjela odnosno organizacijskih jedinica. Kontrola računa dobiti i gubitka se prakticira samo za glavne segmente poduzeća. **Izvještaji o promjenama vlasničke glavnice** prikazuju informacije o

povećanju ili smanjenju neto imovine. Minimum informacija u izvještaju o promjenama glavnice obuhvaća neto profit ili gubitak za razdoblje, prihode, rashode, dobitak ili gubitak koji direktno utječu na glavicu, učinke promjene računovodstvene politike te učinke ispravaka temeljnih pogrešaka.

Izvještaj o novčanom tijeku daje informacije o povijesnim promjenama novca i novčanih ekvivalenata poduzeća, odnosno informacije o novčanim primicima i izdacima iz poslovnih, investicijskih i financijskih aktivnosti. Novčani tijek odražava kretanje gotovine, odnosno primitke, izdatke i njihovu razliku. To je tijek novca koji ulazi u poslovanje poduzeća na temelju prodaje robe ili usluga ili po drugim osnovama, i novca koji izlazi iz poslovanja poduzeća na temelju gotovinskih plaćanja za osiguranje proizvodnje robe ili usluga. Cilj poslovanja poduzeća bi trebao biti usmjeren na održavanje konstantnog gotovinskog tijeka, posebno što se tiče novčanog priljeva, kako bi nužan operativni kapital za normalno poslovanje bio stalno na raspolaganju. Korisnici zahtijevaju informacije o novčanom tijeku s ciljem oblikovanja mišljenja o:

- ✚ promjenama u neto imovini,
- ✚ financijskoj strukturi poduzeća,
- ✚ solventnosti i likvidnosti poduzeća,
- ✚ sposobnosti poduzeća da utječe na iznos i vrijeme novčanih tijekova,
- ✚ sposobnosti poduzeća da proizvede novac i
- ✚ sadašnjoj vrijednosti budućih novčanih tijekova različitih poduzeća.

Obično se razlikuju *operativni novčani tijek*, koji ukazuje na opseg samofinanciranja poduzeća izvorima novčanog tijeka kao rezultatima osnovne aktivnosti, *ukupni novčani tijek*, koji predstavlja zbroj novčanih tijekova iz poslovne, investicijske i financijske aktivnosti, a obuhvaća unutarnje i vanjsko financiranje, odnosno sve tijekove koji ulaze i izlaze iz poduzeća i *diskontirani novčani tijek*, koji uvažava vremensku preferenciju novca ukamaćivanjem ili diskontiranjem operativnog novčanog tijeka, a koristi se kao općeprihvaćena koncepcija prosuđivanja rentabilnosti nekog projekta. Pojam Cash Flow Management se u hrvatskoj stručnoj literaturi prevodi kao upravljanje novčanim tijekom što se definira kao upravljanje primicima, izdacima i njihovom razlikom radi osiguravanja likvidnosti uz najniže moguće troškove.⁷⁷ Svrha upravljanja novčanim tijekovima je očuvanje likvidnosti i maksimaliziranje rentabilnosti poslovanja, očuvanje sigurnosti poslovanja i zaštita od neizvjesnosti.

Bilješke uz financijske izvještaje pružaju informacije o osnovama za pripremu i izbor računovodstvene politike, informacije zahtijevane Međunarodnim računovodstvenim standardom koje se ne nalaze u financijskim izvještajima te dodatne informacije radi zadovoljenja poštenog prezentiranja prema javnosti.

3. FINANCIJSKI POKAZATELJI predstavljaju različite indikatore koji se izračunavaju na temelju podataka iz financijskih izvještaja. Njima se uspoređuju podaci s podacima pripadajuće grane, odnosno grupacije kako bi se dobila slika o financijskoj sposobnosti poduzeća. Pokazatelji se dobivaju iz odnosa vrijednosti međusobno povezanih i uvjetovanih veličina i omogućuju komparativnu analizu kvalitete poslovanja između istih i različitih poduzeća. Financijski pokazatelji su podijeljeni u četiri skupine pokazatelja.⁷⁸

⁷⁷ Z. Cerović: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 761.

⁷⁸ I. Avelini Holjevac: "Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 268.

- a) pokazatelji likvidnosti,
- b) pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti,
- c) pokazatelji dugoročne solventnosti i
- d) tržišni pokazatelji.

Pokazatelji likvidnosti su pokazatelji pri čijem se izračunavanju koristi radni kapital u cijelosti ili njegovi pojedini dijelovi jer se pomoću tog kapitala podmiruju dospjele obveze. U našoj ekonomskoj teoriji se pod likvidnošću podrazumijeva sposobnost poduzeća za obrtanje radnog kapitala i pretvaranje novčanog radnog kapitala (zalihe, potraživanja, vrijednosni papiri) u novac i za podmirenje svojih kratkoročnih i dugoročnih obveza. Najčešći pokazatelji likvidnosti su:

- ✚ *pokazatelj tekuće likvidnosti* koji pokazuje solventnost odnosno sposobnost poduzeća za plaćanje svih računa na vrijeme, te za zadovoljavanje neočekivanih potreba za tekućim novcem; on ukazuje na kratkoročnu sposobnost poduzeća za podmirenje svojih dospjelih obveza;
- ✚ *pokazatelj ubrzane likvidnosti* upućuje na sastav tekuće imovine, odnosno iskazuje odnos novca, kratkoročno unovčive imovine i kratkoročnih potraživanja u odnosu na tekuće obveze; nije ista kvaliteta tekuće imovine kojoj u sastavu dominira brzo unovčiva tekuća imovina ili zalihe materijala;
- ✚ *koeficijent obrtaja potraživanja* pokazuje kakva je sposobnost poduzeća za naplatu realizirane vrijednosti prodaje, a brzina obrtaja ovisi o kreditnim uvjetima prodaje koje poduzeće ima, ali i o nekim vanjskim čimbenicima, kao što su ekonomsko stanje kupaca i visina kamatne stope;
- ✚ *koeficijent obrtaja zaliha* upućuje na relativnu visinu zaliha koje čine "dva koraka" od tekućeg novca; što su zalihe veće, manja je količina novca za pokriće obveza, a poduzeće treba težiti držanju optimalnih zaliha koje će omogućiti kontinuitet proizvodnje i prodaje uz najniže troškove držanja zaliha.

Pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti upućuju na dugoročnost poslovanja i mogućnost povećanja dividendi i povrata posuđenog kapitala brže od drugih poduzeća i u većoj svoti. Najčešći pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti su:

- ✚ *pokazatelj profitne marže* koji pokazuje koliki je prirast zarade ili profita na jedinicu prihoda od prodaje, a kada se izražava u postotku, onda govorimo o profitnoj stopi;
- ✚ *koeficijent obrtaja imovine* ukazuje na efikasnost upotrebe imovine pri čemu mali koeficijent obrtaja upućuje na velika angažirana sredstva u imovini poduzeća za određeni obujam prodaje;
- ✚ *rentabilnost ukupne imovine* se računa dijeljenjem neto dobitka s prosječnom vrijednošću ukupne imovine, a ukazuje na količinu ostvarene zarade na svaku jedinicu angažirane imovine;
- ✚ *rentabilnost vlasničke glavnice* mjeri profitabilnost poduzeća uspoređujući profit poduzeća s ulaganjem vlasnika, odnosno mjeri koliki je dobitak na svaku investiranu novčanu jedinicu vlasnika;
- ✚ *dobitak po dionici* se iskazuje u financijskom izvještaju poduzeća, a omogućuje usporedbu dobitka po prodanoj dionici.

Pokazatelji dugoročne solventnosti upozoravaju poduzeće na loše poslovanje koje vodi prema likvidaciji poduzeća. Opadanje likvidnosti i opadanje profitabilnosti su sigurni znakovi

poslovnih poremećaja koji vode poduzeća u propast. Najvažniji pokazatelji dugoročne solventnosti su:

- ✚ *pokazatelj zaduženosti*, koji upućuje na količinu zaduženosti poduzeća u strukturi kapitala i
- ✚ *koeficijent pokrića kamata*, koji je za zajmodavce pokazatelj stanja sigurnosti, odnosno pokazatelj da će poduzeće plaćati kamate na vrijeme.

Ostali pokazatelji dugoročne solventnosti su:

- ✚ pokazatelj solventnosti,
- ✚ koeficijent pokrića fiksnih troškova,
- ✚ pokazatelj aktivnosti,
- ✚ koeficijent obrtaja zaliha i
- ✚ koeficijent obrtaja fiksne imovine.

Tržišni pokazatelji su pokazatelji kojima se mjeri vrijednost dionica na tržištu u usporedbi s ostalim dionicama. Osnovna je tržišna veličina za investitore cijena dionice, a najvažniji tržišni pokazatelji su:

- ✚ koeficijent tržišne cijene dionice, koji omogućuje usporedbu između dionica različitih poduzeća, a ukoliko je koeficijent nekog poduzeća veći u odnosu na ostala poduzeća to je mogućim investorima pozitivan znak;
- ✚ rentabilnost dionice, kao pokazatelj tekućeg povrata investiranih sredstava u dionicu u odnosu na tržišnu cijenu dionice koja stalno varira;
- ✚ tržišni rizik, kao pokazatelj koji se koristi pri ocjenjivanju intenziteta promjene dionice određenog poduzeća u odnosu na intenzitet promjene ostalih dionica na tržištu.

Osim navedenih pokazatelja, još se često koristi i pokazatelj mrtve točke rentabiliteta, o kojoj je ranije bilo riječi.

4. FINACIJSKA REVIZIJA je orijentirana na nezavisnu procjenu računovodstvenog, financijskog i operativnog sustava poduzeća. Moguće je razlikovati eksternu reviziju i internu reviziju. Eksterna revizija je financijska kontrola koju provode eksterni eksperti sa ciljem utvrđivanja da li su računovodstvene procedure i financijski izvještaji sastavljeni na objektivan i prihvatljiv način. Eksternu reviziju provode ovlašteni revizori, a revizija se imenuje od strane vlasnika ili državnih organa, dok je u dioničkom društvu imenuju dioničari na skupštini za određenu poslovnu godinu. Eksterna revizija je obavezna za velika i srednja trgovačka društva. Interna revizija je financijska kontrola koju provode interni stručnjaci u poduzeću i ima isti cilj kao i eksterna kontrola. U velikim poduzećima postoji posebna služba interne revizije, dok se u malim poduzećima interna revizija provodi pomoću formiranih radnih grupa u koje su uključeni sposobni računovođe. Internu reviziju formira menadžment ili vlasnik, ali nije obavezna.

21.2.2. Metode kontrole operacija

Metode kontrole operacija su orijentirane na kontrolu neposrednog procesa transformacije inputa u output, a s ciljem osiguranja optimalne kvalitete outputa. Obično se razlikuje kontrola operacija s obzirom na objekt kontrole, s obzirom na faze izvođenja operacija i s

obzirom na stupanj obuhvatnosti. U prvom slučaju obuhvaća kontrolu sirovina i materijala, kontrolu operacija, kontrolu dijelova, kontrolu gotovih proizvoda, te kontrolu opreme, postrojenja i uređaja. S obzirom na faze izvođenja operacija razlikujemo ulaznu kontrolu, odnosno kontrolu kvalitete sirovina, materijala, dijelova i sl. prilikom preuzimanja od dobavljača, međufaznu kontrolu tijekom procesa izrade te završnu kontrolu prije predaje gotovih proizvoda skladištu, odnosno kupcu. S obzirom na stupanj obuhvatnosti razlikuje se totalna ili integralna kontrola svih materijala, dijelova i gotovih proizvoda, te statistička kontrola koja podrazumijeva kontrolu samo jednog broja elemenata iz cijelog skupa, a obuhvaća operacije u tijeku proizvodnje i završne operacije.

21.2.3. Metode kontrole marketinga

Metode kontrole marketinga su direktno usmjerene na kontrolu marketing funkcije u poduzeću, a u cilju osiguranja da će ta funkcija efektivno izvršavati izabranu strategiju marketinga. U tu se svrhu koriste četiri vrste kontrole i to:

- ✚ kontrola godišnjeg plana,
- ✚ kontrola profitabilnosti,
- ✚ kontrola djelotvornosti i
- ✚ strategijska kontrola.

Za uspješno poslovanje menadžment koristi kumulativno sve četiri vrste kontrole.

Kontrola godišnjeg plana ima za cilj utvrditi da li se ostvaruju godišnji zadaci prodaje izraženi u obliku obujma prodaje, profita i drugog, a u tu se svrhu koriste analiza prodaje, analiza tržišnog udjela, analiza troškova marketinga u odnosu prema prodaji, financijska analiza i praćenje kupaca. Analizom prodaje se utvrđuje stupanj ostvarenja prodaje, analizom tržišnog udjela se utvrđuje koliko se poduzeće uspješno nosi s konkurencijom, analizom troškova marketinga u odnosu na prodaju se osiguravaju razumni troškovi marketing službe u odnosu na obujam prodaje, financijskom analizom se utvrđuje veličina stope prinosa od neto vrijednosti te se u slučaju odstupanja ostvarene od planirane stope utvrđuju faktori utjecaja, i konačno, pomoću praćenja stavova kupaca se mogu spoznati stavovi kupaca prije nego što oni izazovu implikacije na prodaju, a to se ostvaruje analizom reklamacija i sugestija kupaca te panelima i anketama kupaca.

Kontrola profitabilnosti utvrđuje profitabilnost različitih proizvoda, područja prodaje, grupe kupaca, kanale prodaje i druge bitne veličine. U tu je svrhu neophodno najprije utvrditi vrijednost prodaje, neto profit i troškove marketinga po vrstama, nakon čega se ti troškovi raspoređuju po funkcijskim jedinicama marketinga. Tako utvrđeni troškovi marketinga se raspoređuju prema odabranim osnovicama na izabrane jedinice marketinga da bi se konačno utvrdili dobitci ili gubitci za svaku od tih jedinica. Na taj način se dolazi do spoznaje o profitabilnosti marketinga i mjerama koje treba poduzimati da bi se ta profitabilnost poboljšala.

Kontrola uspješnosti utvrđuje da li se uspješnijim aktivnostima marketinga može poboljšati profitabilnost poduzeća. U tu se svrhu prati više ključnih pokazatelja uspješnosti marketinga, ako što su prosječan broj prodajnih posjeta po prodavaču, prosječno trajanje prodajnog posjeta

po prodavaču, prosječni prihod po prodajnoj posjeti, prosječni troškovi po prodajnoj posjeti itd.

Strategijska kontrola periodično preispituje ukupni pristup tržištu koristeći se ocjenom efektivnosti marketinga i marketing provjerom. Ocjena efektivnosti marketinga se odnosi na stupanj do kojeg marketing ispunjava pet glavnih karakteristika marketing orijentacije, a to su filozofija kupca, integrirana marketing organizacija, odgovarajuća marketing informacija, strategijska orijentacija i operativna uspješnost. Marketing provjera je sveobuhvatno, sistematsko, nezavisno i periodično ispitivanje marketing okoline, ciljeva, strategije i aktivnosti poduzeća s ciljem da se utvrde područja problema i mogućnosti te preporuči plan akcija za poboljšanje izvođenja marketinga određenog poduzeća. Nakon što se utvrde slabosti u marketingu, potrebno je poduzeti temeljito istraživanje kojim bi se utvrdili uzroci tih slabosti i oblikovale mjere za njihovo eliminiranje. Poduzeća najčešće uvode radno mjesto marketing-kontrolora čiji je zadatak financijska analiza izdataka za marketing.

21.2.4. Metode kontrole ljudskih potencijala

Za kontrolu ljudskih potencijala se najčešće koriste četiri temeljne skupine pokazatelja, a to su:

- ✚ stopa fluktuacije (napuštanja poduzeća),
- ✚ stopa apsentizma (izostanaka s posla),
- ✚ stopa sezonskih oscilacija i
- ✚ stopa sastava radne snage.

Stopa fluktuacije predstavlja postotak zaposlenih koji tijekom jedne godine napuste poduzeće, pri čemu se menadžment koristi kvantitativnim pokazateljima fluktuacije i njene prognoze u određenom razdoblju kako bi mogao poduzimati konkretne mjere i aktivnosti na sprečavanju negativnih efekata za organizaciju i pripremu prikladnih zamjena. Najvažniji pokazatelji su:

- ukupna stopa fluktuacije (ukupni odlasci/prosječan broj zaposlenih x 100),
- stopa dragovoljne fluktuacije (otišli na vlastiti zahtjev/prosječan broj zaposlenih x 100),
- stopa izbjegljive fluktuacije (ukupna fluktuacija – neizbjegljiva fluktuacija/prosječan broj zaposlenih x 100) i
- indeks stabilnosti zaposlenih (broj otišlih s više od 1 godine staža u poduzeću/broj zaposlenih prije godinu dana x 100).

Navedeni pokazatelji se uobičajeno utvrđuju na mjesečnoj ili godišnjoj razini pri čemu mjesečni pokazatelj ukazuje na dinamiku fluktuacije tijekom godine.

Stopa apsentizma je pokazatelj odsutnosti s rada tijekom određenog vremenskog razdoblja, a najčešće jedne godine. Apsentizam je svaki propust zaposlenog da se javi ili ostane na poslu prema rasporedu, bez obzira na razloge.⁷⁹ Vezano za apsentizam, menadžere zanima ukupno vrijeme izgubljeno zbog izostanka i troškovi izostanka, pri čemu se proučava broj i trajanje izostanka, a najčešći pokazatelji su:

⁷⁹ F. Bahtijarević Šiber: "Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 954.

- ukupno izgubljeno vrijeme (dani izgubljeni zbog apsentizma u određenom razdoblju/[prosječan broj zaposlenih x ukupan broj dana u određenom razdoblju] x 100),
- izgubljeni radni dani po zaposlenom (ukupan broj izgubljenih radnih dana zbog apsentizma u razdoblju/ukupan broj izostanaka u određenom razdoblju x 100).

Stopa sezonskih oscilacija radne snage je pokazatelj raznih struktura sezonskih radnika ili zaposlenika, a iskazuje se kao odnos sezonskih radnika/ukupan broj zaposlenika x 100 ili kao odnos sezonskih radnika /stalno zaposleni x 100. Pokazatelj oscilacije sezone radne snage pomažu menadžment u kreaciji dinamike upošljavanja, budžetiranja, organizacije i vođenja ravnoteže između očekivane kvalitete usluga i troškova poslovanja.

Stopa sastava radne snage je pokazatelj strukture zaposlenih po različitim obilježjima, kao što su kvalifikacije, zanimanje, spol, dob, socijalno podrijetlo i sl. Izračunava se kao udio izabranog obilježja u ukupnom broju zaposlenih. Često ukazuje na šire državne demografske politike s namjerom udovoljavanja širim društvenim i političkim interesima.

Navedene metode kontrole radne snage ne obuhvaćaju i razne pokazatelje operativnih metoda kontrole, kao što su točnost dolaska i odlaska s posla, te kvalitetu i kvantitetu izvršenog posla po radniku jer spadaju u metode kontrole operacija.

Popis korištene literature

Udžbenici i knjige:

- 1) Avelini Holjevac, I.: "Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom", Hotelijerski fakultet Opatija, 1998.
- 2) Bahtijarević – Šiber, F., ured.: "Organizacijska teorija", Informator, Zagreb, 1991.
- 3) Bahtijarević Šiber, F.: "Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999.
- 4) Beck, R. C.: "Motivacija: teorija i načela", Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003.
- 5) Buble, M.: "Management", Ekonomski fakultet, Split, 1993.
- 6) Bujas, Z., Petz, B.: "Osnove psihofiziologije rada: uvod u industrijsku psihologiju, Jugoslavenska akademija znanosti i umjetnosti", Institut za higijenu rada, Zagreb, 1959.
- 7) Cerović, Z.: "Hotelski menadžment", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
- 8) Ivanović, Z.: "Financijski menadžment", Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997.
- 9) Marušić S.: "Upravljanje ljudskim potencijalima", IV. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adeco, Zagreb, 2006.
- 10) Miljković, D., Rijavec, M.: "Organizacijska psihologija: odabrana poglavlja", IEP/D2, Zagreb, 2005.
- 11) Mullins, L. J.: "Management and Organisational Behaviour", 5th edition, Prentice Hall, 1999.
- 12) Petz, B.: "Psihologija rada", Školska knjiga, Zagreb, 1987.
- 13) Rheinberg, F.: "Motivacija", Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004.
- 14) Sikavica, P., Novak, M.: "Poslovna organizacija", Informator, Zagreb, 1999.
- 15) Weihrich, H., Koontz H.: "Menadžment", 11. izdanje, Mate d.o.o, Zagreb, 1998.

Rječnici:

- 1) Petz, B.: Psihologijski rječnik, Prosvjeta, Zagreb, 1992.
- 2) Drever, J.: A Dictionary of Psychology, Penguin Books, 1977.

Web stranice:

- 1) Lindner, J. R.: "Understanding Employee Motivation", Journal of Extension, Volume 36, Number 3, June 1998. <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html>, 06. lipnja 2006.
- 2) Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N.: "Organizational Behaviour", 7th Edition, John Wiley & Sons, 2002.

Gotovi seminarski, maturski, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire , puškice, tutorijali, referati - specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKI.NET

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

Dostupni smo Vam 24h 365 dana u godini.

Za gotove verzije rada obratiti se na mail:

maturskiradovi.net@gmail.com

061/ 11-00-105

Seminarski, diplomski, maturski radovi, prevodi na engleski i eseji...