

UČESNICI EKONOMSKOG PROCESA

NAZIV	AKTIVNOSTI	ORGANI
1.Vlasnik - ostvaruje vlasničke aktivnosti	Vlasništvo - gdje investirati - efikasnost - raspodjela dobiti - rizik	Skupština
2.Poduzetnik - Šumpeter: «Onaj koji pokreće, ostvaruje, mijenja i ukida poduhvate i procese	Poduzetništvo - razvojne odluke - odluke o investicijama - poslovna politika - izbor poslovnog organa	Upravni odbor - mješovito poduzeće
3.Manager - poslovni organ bira managere	Poslovođenje - raspored zadataka - koordinacija - izbor suradnika - poslovanje prema svjetskim kriterijima	Poslovni organi - uprava
4.Radnik	Rad - izvršavanje delegiranih zadataka	

2. i 3. najviše pridonose kvaliteti i uspješnosti ekonomskog procesa

Manager - predstavljaju najznačajniji kariku u lancu i o njima ovisi uspjeh ekonomskog procesa

- moraju biti sposobni stalno uvoditi promijene i inovacije
- samo 1-2% ljudske populacije je sposobno biti manager
- kvalitetan manager mora biti uspješan u ostvarenju rezultata i profitabilnosti u svijetu
- da bi bio uspješan mora stalno učiti, preko 30% godišnjeg fonda provedu u učenju

Područja upravljanja promjenama – govori se sve više o društvima koja uče; primjenom znanja se bave svi u poduzeću

MANAGEMENT

Različito značenje, organizacija, upravljanje i rukovođenje

Glagol «manago» od «manus» = ruka

Pojmovi – management

- rukovođenje (vođenje)
- administration
- leader-ship
- leading (upravljanje)

MANAGEMENT – proces u usmjeravanje ponašanja drugih prema izvršenju određenih zadataka

- aktivnost usmjerena na postizanje određenih ciljeva (unaprijed zacrtanih)
- kao proces koordinacije faktora proizvodnje odnosno poslovanja u svrhu postizanja određenih ciljeva
- kao pojam je kompleksan, interdiscipliniran i višeznačan

Caveos – management znači raditi sa i preko drugih ljudi da bi se postigli ciljevi i organizacije i njenih članova

Implikacije: a) ljudski resursi

b) orijentacija prema rezultatima

c) uzima u obzir osobne ciljeve i ciljeve organizacije

Američki teoretičar J.L.Massie definira management kao specijalnu grupu ljudi čiji je zadatak da svoj napor usmjere prema zajedničkim ciljevima ali i aktivnostima drugih ljudi.

KLJUČNI ASPEKTI MANAGEMENTA

Promjenjiva okolina

Promjenjiva okolina



Promjenjiva okolina - djeluje na management jer postavlja određene zahtjeve

- sve je turbulentnija, dinamičnija

Uža – tržište prodaje, nabava, kapital, radna snaga

Šira – kulturološka, ekonomska

¹ Efikasnost – odnos outputa i inputa

² Efektivnost – odabrati prave ciljeve, raditi prave proizvode

Manager treba reagirati na promijene u okruženju i sagledati dali te promijene koriste ili štete, ciljeve ostvaruju radom zaposlenih, znači trebaju biti sposobni utjecati na podređene

Cilj – odredište koje kompanija želi stići odnosno aktivnosti koje kompanija želi ostvariti

Ograničeni resursi – ostvariti max output sa min inputima

NAČELA MANAGEMENTA

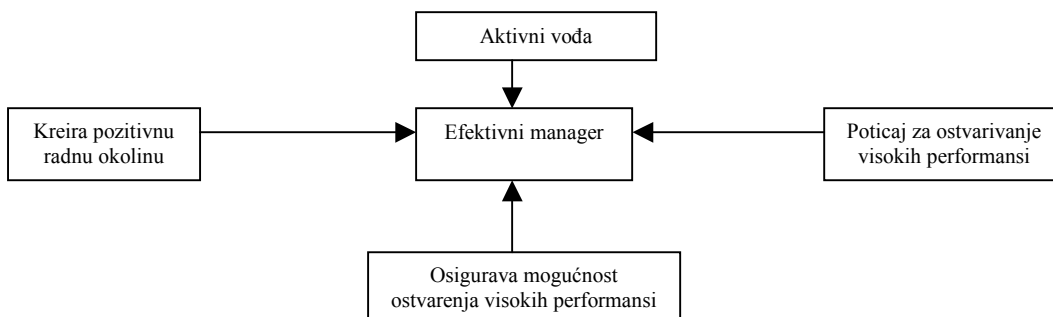
Definirao ih je Peter Dracker

1. Management se bavi ljudskim bićima – njegova je zadaća učiniti ljude sposobnima za zajednički rad
2. Management se bavi integracijom ljudi u zajednički poduhvat, on je duboko ukorijenjen u kulturi.
Organizacijska kultura su odredišna pravila ponašanja koje su važeća za tu kompaniju
3. Poduzeće mora imati jednostavne, jasne i ujedinjavajuće ciljeve. Misija organizacije mora biti jasna i dovoljno velika da osigura zajedničku viziju. Ciljevi moraju biti jasni, javni i neprestalno iznova potvrđivani.
4. Management mora omogućiti da poduzeće i svaki pojedini član raste i razvija se u skladu s potrebama
5. Svako poduzeće sastoji se od ljudi različitih vještina i znanja koje obavljaju različite vrste poslova. Ono mora biti organizirano tako da omogući komunikacije i pojedinačnu odgovornost.
6. Uspješnost funkcioniranja poduzeća mora biti ugrađena u poslovanje poduzeća i njegov management.
Uspješnost treba mjeriti ili ocjenjivati i valja je neprestano usavršavati.
7. Mjerila uspješnosti moraju biti jasno određeni, a to su: tržišna pozicija, inovacije, fleksibilnost, proizvodnost, razvoj ljudi, kakvoća, i financijski rezultat
8. Manageri koji ne shvaćaju ta načela i koji se po njima ne ponašaju neće biti uspješni manageri

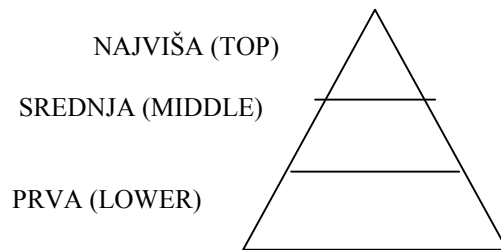
MANAGER

Manager- je osoba čiji primarni zadaci proizlaze iz procesa managementa. On planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, te kontrolira ljudske financijske, fizičke i informacijske resurse. Dakle manager ostvaruje svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvrše zadatke.

S aspekta poduzeća nije dovoljno da je netko manager, bitno je da li je on efektivan. Najkvalitetniji manager je onaj koji je ujedno i vođa (sposoban motivirati podređene) za ostvarenje performansi



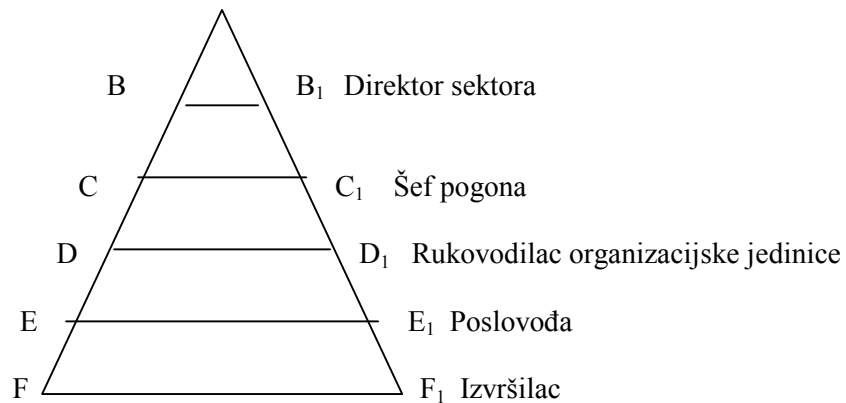
RAZINE MANAGEMENTA



Te razine trebaju biti povezane u sustav managementa tj. činiti sustav upravljanja u poduzeću. Trebamo vidjeti razliku između razine managementa i hijerarhijske razine.

HIJERARHIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA

- ovisi o veličini poduzeća; mala poduzeća 2 razine, a velika do 20 razina
- više razina u jednoj hijerarhijskom strukturi pripada 1 razini managementa
- na svakoj ovoj razini formira se organizacijska struktura



Najviša razina (top) – za donošenje strateških ciljeva poduzeća

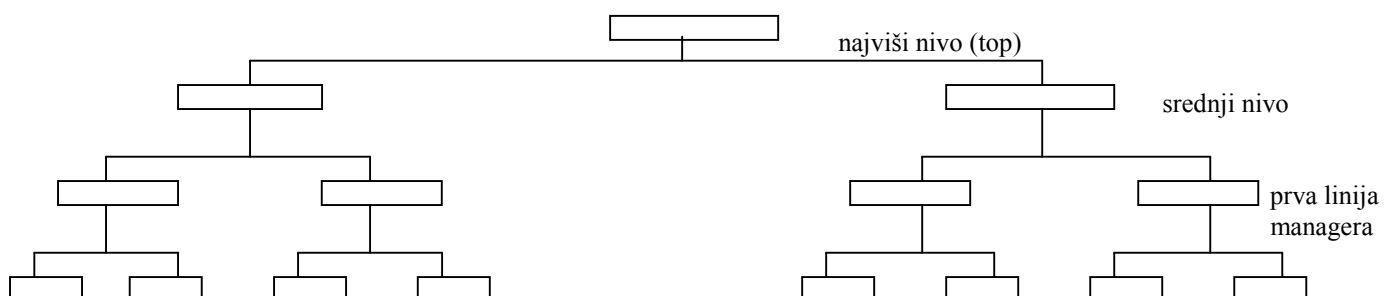
- za donošenje strategije razvoja
- trebaju biti sposobni strateški razmišljati
- rektor, direktor

središnja razina – prenose odluke najviše razine managera do najniže razine managera

- naglasak na komuniciranje
- manager odjela, nabave, prodaje

najniža razina – moraju biti sposobni organizirati izvršavanje određenih operacija

MANAGEMENT U HIJERARHIJSKOJ STRUKTURI



Manager je karakterističan za sve ljudske djelatnosti gdje više ljudi sudjeluje u ostvarenju cilja (gospodarstvo, školstvo, zdravstvo, kultura).

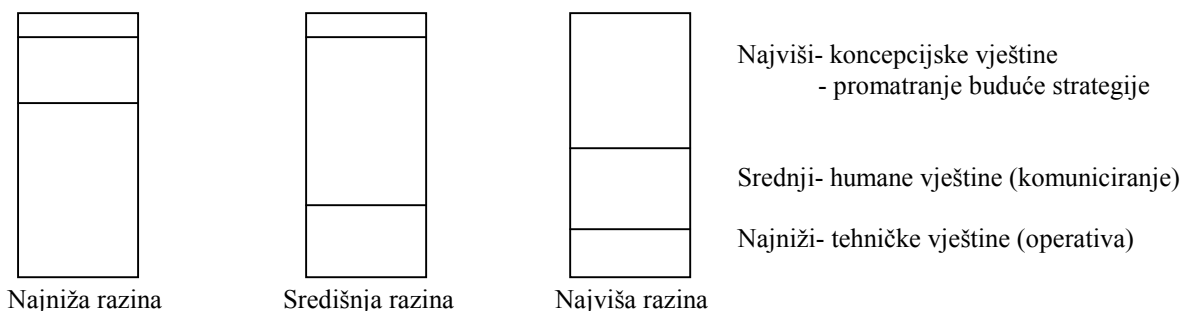
Donošenje stratezijskih ciljeva poduzeća definiranje i donošenje strategije razvoja poduzeća ili ustanova.

Manageri središnje razine (karakteristični po intenzivnim komunikacijama) prenose odluke najviše razine managerima najniže razine. Manageri središnje razine su: manager prodaje, nabave, profitnog centra.

Manageri najniže razine moraju biti sposobni organizirati izvršavanje određenih operacija (normativi rada, učinaka). Prijedlozi neposrednim izvršiocima idu od najviše do najniže razine managera.

Razlikuju se performanse i zahtjevi pojedinih razina koji se postavljaju pred managere.

KARAKTERISTIČNE VRSTE SPOSOBNOSTI MANAGERA



Treba razlikovati funkcijske metode i poslovne funkcije.

Funkcijske metode – planiranje, organiziranje, vođenje i istraživanje

Poslovne funkcije – nabava, prodaja, razvoj, istraživanje

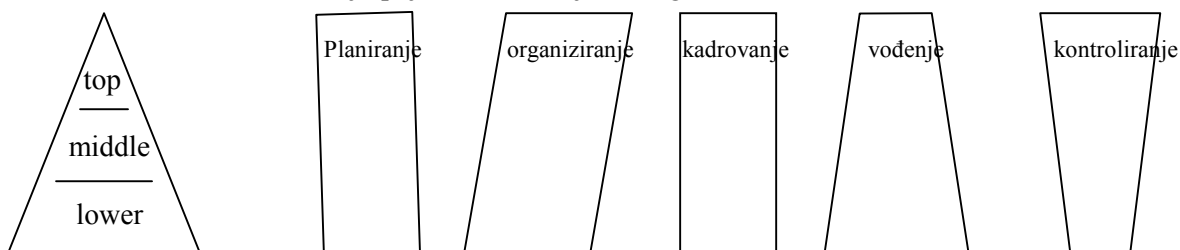
FUNKCIONALNA PODRUČJA MANAGEMENTA

U literaturi se najčešće navodi 5 funkcionalnih područja managementa:

1. PLANIRANJE
2. ORGANIZIRANJE I STRUKTUIRANJE
3. STRUKTUIRANJE KADROVA
4. VOĐENJE I UTJECAJ NA OSOBE
5. KONTROLIRANJE ORGANIZACIJSKIH OPERACIJA I SREDSTAVA

Navedena funkcionalna područja mogu se proučavati postepeno počevši s planiranjem i završiti s kontroliranjem iako ih manager u praksi ne mora vršiti navedenim redoslijedom. Managerov raspored ovisi o problemima koji se javljaju iz dana u dan ili iz sata u sat.

Udio vremena u ostvarivanju pojedinih funkcija managera



top – najviše vremena troši na planiranje i organizaciju

middle – najviše vremena troši na organizaciju i vođenje

lower - najviše vremena troši na vođenje zaposlenika u ostvarivanju ciljeva

Na kontrolu se troši najmanje vremena zbog izgrađenih sistema kontrole i razvoja samokontrole.

1. PLANIRANJE

PLANIRANJE

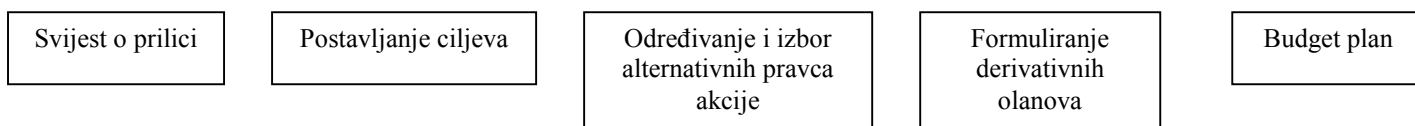
- je proces postavljanja ciljeva i određivanja koraka potrebnim da se oni ostvare. Na planiranje počinje prije nego što se postave ciljevi. Ono počinje procesom analiziranja okoline u svrhu determiniranja ciljeva koje treba ostvariti
- je primarni zadatak managementa. Mora se pojaviti prije svih ostalih funkcija managementa jer određuje njihovu prirodu
- utječe na to da se dogode stvari koje se inače ne bi dogodile
- mora biti realno
- postoji sustav planiranja u kompaniji koje počinje analizom okruženja i unutarnje slabosti kompanije

Baza za proces planiranja osiguravaju 3 horizonta:

1. Dugoročni plan – je strateški plan (preko 5 god)
2. Srednjoročni plan – je taktički (1-5 god)
3. Kratkoročni plan – je operativni plan (do 1 god)

Kroz cijeli proces planiranja aktivan je sistem povratne veze i promatranja. Planovi su međusobno uzročno-posljedično povezani.

Postoje 5 osnovnih koraka u procesu planiranja, pa su KORACI U PLANIRANJU sljedeći:



Složeni proces rastavljamo na korake i faze i svaki taj dio se parcijalno rješava.

Svijest o prilici- manager mora uočiti priliku na tržištu

Postavljanje ciljeva- postoje različite alternative pa manager treba proučiti i vidjeti koje su alternative za ostvarenje cilja - optimalan put

Određivanje i izbor alternativnih pravca akcije – definiranje alternativa, može se ići različitim putevima do cilja

Formuliranje derativnog plana- omogućava ostvarenje plana višeg horizonta planiranja

Budget plan- svaki plan treba imati budget

TIPOVI PLANOVA

Postoji mnogo različitih tipova planova, svaki s različitim svrhama, karakteristikama i sadržajima.

Najčešći tipovi planova su:

Tipovi plana	Najviši m.	Srednji m.	Najniži m.
1. SVRHA (misija)	+ ³	-	-
2. CILJEVI	+	+	+
3. STRATEGIJA	+	-	-
4. POLITIKA	+	+	-
5. PROCEDURA	-	+	+
6. PRAVILA	-	+	+
7. PROGRAMI	+	+	+
8. BUDGET	+	+	+

Različiti tipovi plana za razine managera. Ciljevi su na svim razinama zbog hijerarhije ciljeva. Manageri najviše razine odgovorni su za ostvarivanje ciljeva najviše razine. Programi su vezani za ciljeve.

³ + znači odgovornost

1. SVRHA (misija)

Svrha ili misija neke kompanije je njen osnovni cilj ili način djelovanja. Obično se izražava u obliku proizvoda ili tržišnih usluga. Mora biti definirana u statutu trgovačkih društava.

Osnovne misije za pojedine tipove poduzeća:

Tipovi poduzeća

osnovna misija

AVIOPRIJEVOZNIK	Osigurati brz, efikasan i ekonomičan aviotransport za putnike i teret
NAFTNA KOMPANIJA	Zadovoljiti energetske potrebe populacije koja se povećava

2. CILJEVI (Što?)

Ciljevi su odredišta prema kojima su usmjerene aktivnosti. U proces planiranja ciljevi izviru iz misije, ali su mnogo specifičniji. Promatramo ih s obzirom na vrijeme (kratkoročni, srednjoročni, dugoročni). Cilj mora biti jasan, realan, uvjerljiv. Iako poduzeće teži da postigne različite vrste ciljeva, dominiraju ekonomski ciljevi: PROFITABILNOST (povećanje profita), RAST (investicije, kapacitet) i TRŽIŠNI UDIO (dio tržišta na kojem je kompanija pozicionirana).

Kod planiranja ciljeva moramo imati 3 vrste cilja:

- Atribut- tržišni udio ili profitabilnost
- Indikator – postotak, mjerilo
- Vrijeme – godine

Odgovornost za ostvarenje cilja:

- cilj za zaposlene – motivacija za rad
- cilj za managere- mora znati cilj, po tome se gleda uspješnost
- cilj za vlasnika- koliko će njegov kapital dati efekta

3. STRATEGIJA (kako?)

u vojnim organizacijama strategija predstavlja plan koji se primjenjuje da bi se ostvarili željeni rezultati u borbi s protivnicima.

U nevojnim organizacijama pojam strategija zadržava konkurentske implikacije. Uz to strategija predstavlja opći program akcije (angažiranje resursa da bi se dostigli racionalni ciljevi).

Strategija izvire iz ciljeva. Organizacija prvo postavlja svoje ciljeve, a zatim formira aktivnost potrebne za njihovo ostvarenje.

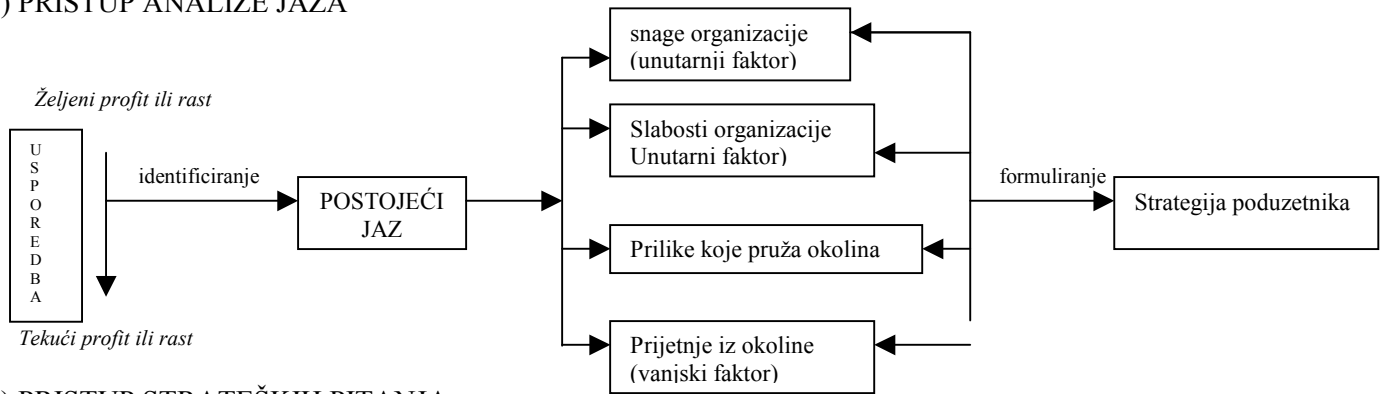
3 faze strategije:

- odabir strategije (formuliranje)
- implementacija (kako je primijeniti)
- kontrola (evaluacija)

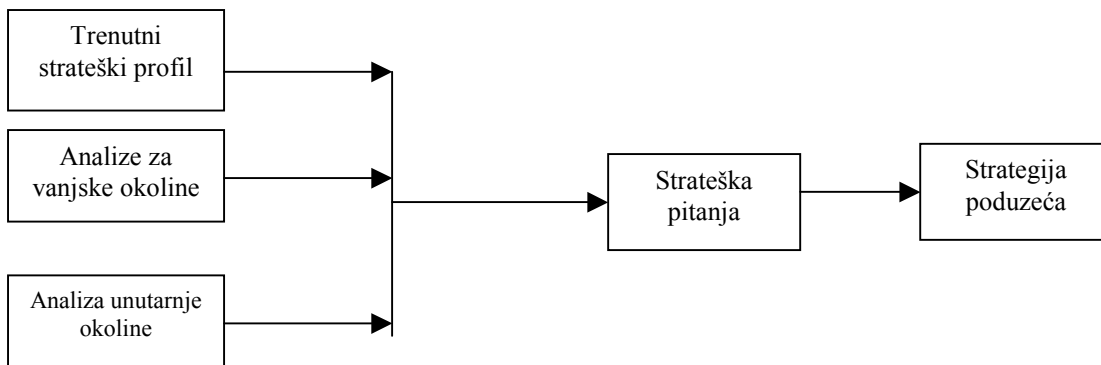
Primjenjuju se dvije tehnike:

- 1) Pristup analize jaza
- 2) Pristup strateških pitanja

1) PRISTUP ANALIZE JAZA



2) PRISTUP STRATEŠKIH PITANJA



4. POLITIKA

Politika je vodič za razmišljanje i akciju. Ove ograničavaju zonu unutar koje treba donijeti odluku i osiguravaju na taj način njezinu konzistentnost sa ciljevima. Postoji mnogo tipova politika, neke se koriste da bi se kanaliziralo donošenje odluka na višim nivoima, neke na srednjim a neke na nižim.

5. PROCEDURE

Linija vodilja aktivnosti koja naglasak stavlja na listu kronoloških koraka koji zaposleni moraju slijediti u provođenju određene aktivnosti za razliku od politike, procedura ne ostavlja prostor za interpretacije. Jedne od najtipičnijih procedura je ponavljanje putnog naloga nakon povratka sa službenog putovanja.

6. PRAVILA

Pravilo je nefleksibilan plan koji zahtjeva specifičnu, definiranu akciju. Predstavljaju najjednostavniji oblik planova i u modernim organizacijama upotrebljavaju se u različitim situacijama. Tipičan primjer pravila je natpis «zabranjeno pušenje» ili «neovlaštenim osobama ulaz zabranjen».

7. PROGRAMI

predstavljaju kompleks ciljeva, politika, procedura, pravila, resursa, radnih zadataka i ostalih elemenata potrebnih da se ostvari daljnji plan akcije. Programi su obično podržani potrebnim kapitalom i operativnim budgetom. Primarni program obično je praćen serijom derivativnih programa npr. primarni program da se zamijeni polovica opreme u tvornici ima derivativne programe: trening osoblja, kontrola troškova i kvalitete, financiranje i osiguranje.

8. BUDGET

Predstavlja prikaz očekivanih rezultata izražen u brojkama. Iako se često promatra kao instrument kontrole, budget je i plan jer postavlja ciljeve koje treba ostvariti, zbog toga se operativni financijski budget često naziva plan profita. Tipični ciljevi izraženi u budgetu odnose se na profit, troškove, jedinice proizvodnje, sate rada, reklamu i druge uvjerljive ciljeve. Budget prisiljava organizaciju da misli kroz svoje ciljeve.

STRATEGIJSKO PLANIRANJE

Značaj strateškog planiranja

Strateško planiranje značajno je zbog najmanje 2 razloga:

- 1) pomaže organizaciji da se nosi sa svojom vanjskom okolinom, ono pomaže organizaciji u redefiniranju i/ili reformuliranju strategije
- 2) glavni razlog zašto je strateško planiranje važno jer ono nosi rezultate:
 - kako organizacija raste povećava se njezina potreba za strateškim planiranjem
 - mnoge velike kompanije pronalaze da mogu profitirati primjenom strategijskog planiranja
 - često ovakve kompanije moraju redefinirati svoju strategiju jer
 - a) tekuća strategija ne donosi veliki uspjeh
 - b) prodale su neke od svojih proizvodnih linija i trebaju odlučiti što dalje
 - c) osjećaju da su otišle predaleko u jednom smjeru i žele se vratiti u područje u kojem rade najbolje

ELEMENTI STRATEŠKOG PLANIRANJA

Četiri su osnovna elementa strategijskog planiranja:

1. FORMULACIJA OSNOVNE MISIJE
2. POSTAVLJANJE CILJEVA
3. DETERMINIRANJE STRATEGIJE
4. PORTFOLIO PLANIRANJE

1. FORMULACIJA OSNOVNE MISIJE – misija koju kompanija planira u budućnosti svrha postojanje kompanije i definira čime će se kompanija baviti. Nekada ju je potrebno redefinirati ili u potpunosti mijenjati. To izvodi management. Ona ovisi o organizacijskoj kulturi kompanije (agresivna kultura ili neke druge), utječe na sve zaposlene. Formulacija je oblik ponašanje managementa.

2. POSTAVLJANJE CILJEVA – ciljevi izviru iz misije, oni su konkretni. Odnose se na vremenski period 5-7 godina. Najčešći strateški ciljevi su:

- A. Tržišni udio kompanije
- B. Stopa povrata investicija
- C. Buduća razina profita
- D. Rast kompanije

Moramo primijeniti metodologiju pri planiranju ciljeva.

Svaki cilj ima 3 elementa, pomoću kojih ciljevi postaju jasni i mjerljivi:

1. atribut cilja – tržišni udio kompanije
2. indikator – postotak
3. vrijeme – godine

na taj način mjeri se i uspješnost mangera u ostvarenju rezultata.

3. DETERMINIRANJE STRATEGIJE - utvrditi strategiju kao način ostvarenja cilja, iz koje resurse doći do cilja.

Npr. povećati tržišni udio u budućnosti, kompanija želi zadržati postojeći tržišni udio, treba opstati u neprijateljskoj okolini.

4. PORTFOLIO PLANIRANJE – portfolio matrica (BCG matrica – Boston Conzalting Group). Tu matricu koristimo jer u različitim kompanijama, različiti dijelovi te kompanije koje su uspješne bolje su od planiranog ili imamo one dijelove koji su ispod planiranog. Manager se pita u koje dijelove kompanije treba investirati, koje dijelove treba pomaknuti i koji su dijelovi uspješni.

Strateške poslovne jedinice – autonomni dijelovi velikih kompanija koje imaju velik stupanj samostalnosti tako da one mogu imati misiju, ciljeve, strategije – General Electric 1960.

PORTFOLIO MATRICA

Dugoročna
Proizvodno-

- tržišna
aktivnost

visoka

niska

Upitnik	zvijezda
Zamka za gotovinu	Krava za gotovinu

niska

visoka

Konkurentska Pozicija

Na ordinati imamo dijelove kompanije s aspekta dugoročne proizvodno-tržišne aktivnosti. Svaki kvadrat je jedna strateška poslovna jedinica koje se međusobno razlikuju.

UPITNIK – dugoročno interesantna, ali konkurentska pozicija je niska, tu treba investirati da bi preraslo u zvijezdu, ako ne preraste, takav dio kompanije treba izbaciti iz portfolia

ZVIJEZDA – dugoročno-strateški aktivna, ima tržišnu aktivnost i tržišni udio, najkvalitetniji dio kompanije, nju treba razvijati da postane uspješna i dugoročno i kratkoročno

KRAVA ZA GOTOVINU – nije dugoročno interesantna, već samo kratkoročno pa u takve dijelove kompanija ne investirati

ZAMKA ZA GOTOVINU – nije interesantna ni kratkoročno ni dugoročno, to trebamo izbaciti iz portfolia

Ako je dio kompanije uspješan onda je i kompanija uspješna u cjelini. Važno je znati koje dijelove treba razvijati a koje izbaciti. Za managere je vrlo teška odluka jer može upropastiti kompaniju krivom odlukom. Važno je da se taj portfolio analizira.

SUSTAV STRATEGIJA

Neke će se odnositi na kompaniju kao cjelinu, a neke na dijelove kompanija. Moramo promatrati sustave kompanija koji se sastoje od vrsta strategija – kako ostvariti cilj.

Manager zaključuje - što razvijati

- gdje zaustaviti razvijanje
- što izbaciti

Ako se tu pogriješi dolazi do upropaštenja kompanije. Ne smije odlučivati na bazi intuicije nego na bazi METODA.

VRSTE STRATEGIJA

Proces strateškog upravljanja mora rezultirati izborom optimalnog sustava strategija (hijerarhijski postavljen sustav strategija u poduzeću)

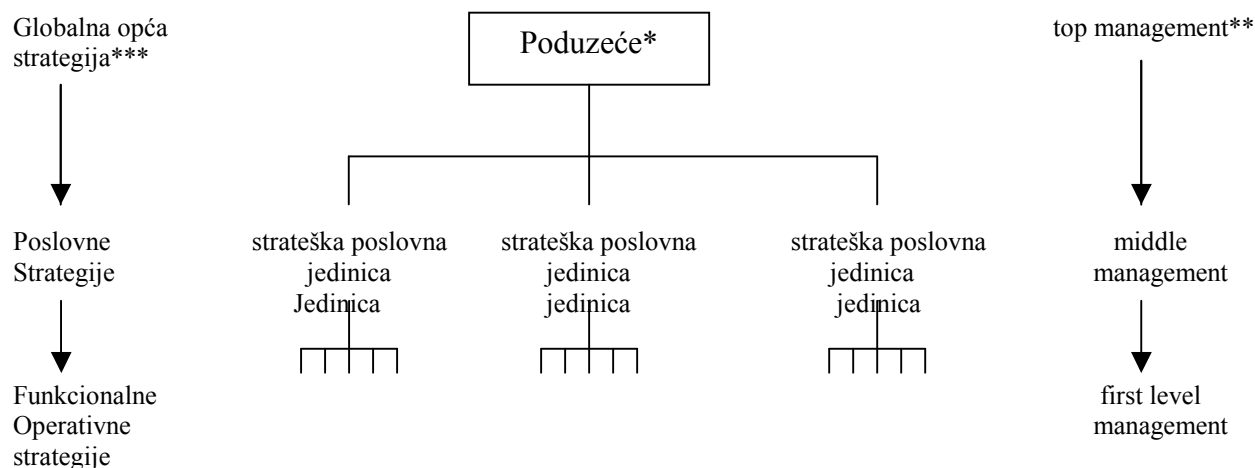
Strategije su sredstvo pomoću kojih se ostvaruju zacrtani ciljevi poduzeća.

Cilj «Što treba postići»

Strategija «kako to treba učiniti»

Hijerarhija strategija povezujemo s hijerarhijskom strukturom i razinama managementa.

STRATEŠKE RAZINE U PODUZEĆU



*Tu imamo 3 razine hijerarhije u organizacijskoj strukturi poduzeća, najviše ih može imati 20 razina.

** to su razine managementa

*** hijerarhija strategije, imamo 3 vrste, globalna, poslovna i funkcionalna

Globalna – omogućuje ostvarenje strateških ciljeva poduzeća, odnosi se na cjelokupno poduzeće, prvo se treba ta razina definirati. Odgovornost za tu strategiju ima top management

Poslovna – predstavljaju dio opće strategije, planira se nakon globalne, omogućuje ostvarenje strateških ciljeva i poslovnih jedinica. Svaka jedinica ima posebnu strategiju i može imati profitni centar

Funkcionalna – strategije poslovnih funkcija, kadrova, nabave, razvoja, održavanja

To znači da manager treba najprije planirati globalnu ili opću strategiju zatim poslovnu i funkcionalnu; ako kompanija nema globalnu strategiju ne može imati kadrovsku strategiju.

TIPOVI STRATEGIJA PODUZEĆA (Freeman)

1. OFANZIVNA STRATEGIJA – cilj vodstvo u grani
 2. DEFANZIVNA STRATEGIJA – cilj obraniti poduzeće od konkurencije
 3. STRATEGIJA IMITACIJE – poduzeće drži korak iza razvijenih
 4. PODREĐENA ILI OVISNA STRATEGIJA – jedno poduzeće ovisno o drugom
 5. TRADICIONALISTIČKA STRATEGIJA – poduzeća ne mijenjaju obilježja proizvoda
 6. OPORTUNISTIČKA STRATEGIJA – poduzeće traži slobodan prostor «niše» na tržištu i ubacuje se
-
1. Ofanzivna strategija – je najuspješnija strategija za kompanije. Omogućava da kompanija ostvari visoku razinu profita. Karakteristika je da kompanija prva proizvede određen proizvod u odnosu na konkurenciju i da plasira taj proizvod ili uslugu na tržištu – omogućuje ostvarenje visoke razine profita, ali može doživjeti i neuspjeh (unos visok stupanj i profita i rizika). Da bi uspjela treba imati znanstveno-istraživački rad, kako bi se odabrao pravi proizvod te da strategija uspije
 2. Defanzivna strategija – lošija je od prve, cilj kompanije je da zadrži postojeći tržišni udio iz postojeću konkurenciju
 3. Strategija imitacije – jedno poduzeće preuzima proizvode od drugog poduzeća (strategija preko plotu). Dešava se da se pojavi veliki broj kompanija koje proizvode iste proizvode – zasićenje tržišta – propast kompanija. Nije kvalitetna strategija
 4. Ovisna strategija – međuovisnost proizvodnih i prodajnih kompanija. Proizvodna kompanija ovisi o drugoj koja radi sirovine
 5. Tradicionalistička strategija - poduzeće želi zadržati postojeće proizvode sa karakteristikama
 6. Oportunistička strategija – «niše» dijelovi tržišta. Neke niše nisu upotpunjene, cilj je uspješno se ubaciti u niše, kvalitetan razvoj kompanija

ZAHTJEVI NA PLANIRANJE STRATEGIJA

Strategija mora biti:

1. realna
 2. ostvariva
 3. optimalna
-
1. realna – temelji se na prilikama u okolini i na prednostima koje poduzeće ima u usporedbi sa konkurencijom
 2. ostvariva – ako poduzeće koncentrira svoje ljudske i materijalne sposobnosti tamo gdje je vjerojatnost uspjeha najveća (da se organizacijske sposobnosti ne troše na nevažne stvari)
 3. optimalna – mora se zasnivati na mogućnostima i potencijalima poduzeća i na realnim i usklađenim ciljevima (i najbolje strategije propadaju)

Kobne su posljedice loših strategija, kompanija dolazi u bankrot. Manageri trebaju biti sposobni odabrati pravu strategiju tj. strategiju koja je optimalna (pomoću metoda) npr. simulacija razine profita.

Često strategije propadaju jer ta strategija nema implementaciju, ne analiziraju se problemi za implementaciju strategije. Na to može utjecati *konkurencija, utjecaj politike, volja ljudi*.

Moramo vidjeti da li ta strategija ima evaluaciju, implementaciju.

3 faze koje manager treba poštivati kod odabira strategija

1. formulira
2. promatrati implementaciju
3. evolucija i kontrola

METODA ODABIRANJA STRATEGIJA

1. SWOOT MATRICA – jako se koristi u svijetu za više znanstvenih disciplina, ali se mora prilagoditi znanstvenom načinu
2. PORTEROV MODEL
3. PORTFOLIO MATRICA

EKSTERNI FAKTORI \ INTERNI FAKTORI	Interne prednosti (S) npr. Prednosti u managementu Operacijama, financijama, Istraživanju, razvoju i inženjeringu	Interne slabosti (W) Npr. slabost iz kvadranta (S)
EKSTERNE PRILIKE (O) Npr. tekući i budući ekonomski Uvjeti političke i socijalne Promijene, novi proizvodi Usluge i tehnologija	(SO) – strategija MAXI – MAXI potencijalno najuspješnija strategija koristeći prednosti organizacije da stvori prednosti od pruženih prilika	(WO) – strategija MINI – MAXI npr. razvojna strategija za savladavanje slabosti, a da bi se iskoristile prednosti pruženih prilika
EKSTERNE PRIJETNJE (T) Pr oskudica energije, konkurencija Te područja slična onima iz kvadranta (O)	(ST) strategija MINI – MAXI pr korištenje prednosti da bi se izbjegle prijetnje	(WT) strategija MINI – MINI pr štednja, likvidacija, joint ventura

S strengths = prednosti

O opportunities = prilike

W weaknesses = slabosti

T threats = prijetnje

Metoda koja se može fleksibilno koristiti da bi vidjeli poziciju kompanije u budućnosti.

Faktori su promjenjive varijable koje se stalno mijenjaju u odnosu na tržište. Promatramo ih dinamički.

Eksterni faktori – eksterne prilike: političke, ekonomske, tehnološke promijene

- prijetnje: nedostatak resursa, politički problemi

unutarnje snage kompanije – unutarnja organizacija

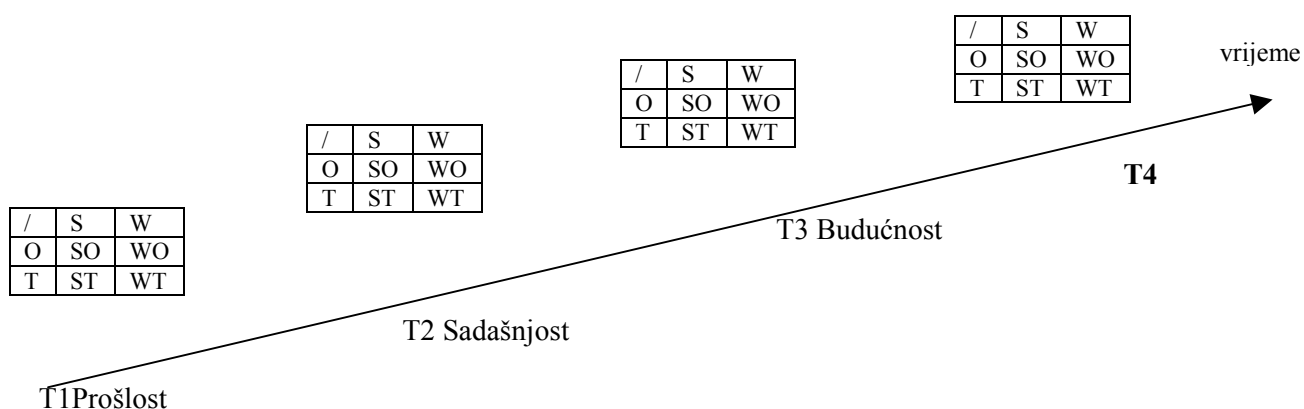
- raspoloživi resursi
- znanstveno-istraživački rad
- dobar management

4 grupe strategija

1. MAXI – MAXI – najuspješnija u odnosu na ostale strategije. Ima dobru vanjsku priliku i unutarnju snagu
2. MINI – MAXI – na osnovu vanjskih prilika, nedostaje joj dobar management. Treba otkloniti interne slabosti i pretvoriti u jakosti
3. MAXI – MINI – bazira se na eksternim prijetnjama, ima snage da razvija kompaniju jer ima određene prednosti u odnosu na konkurenciju
4. MINI – MINI – najlošija, kompanija ima interne slabosti, dolazi do likvidacije, stečaja. Potrebno je zajedničko ulaganje

Kad se primjenjuje tu matricu trebamo promatrati dinamičke promijene, vanjske i unutarnje faktore
Swoot matricu moramo promatrati vanjske i unutarnje faktore, njihove dinamičke promijene u određenom vremenskom razdoblju (prošlost, sadašnjost, budućnost).

DINAMIKA SWOOT ANALIZE (Koontz/Wehrich)



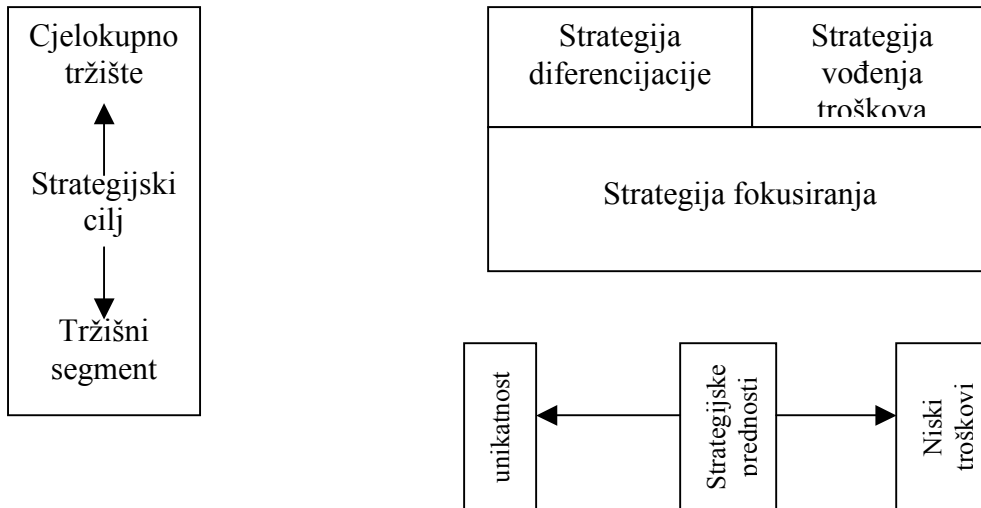
Dinamički prikaz kritičkih varijabli pokazat će kako se poduzeće ponašalo u prošlosti, zatim kakvi su mu izgledi u budućnosti. U intervalu t1 – t4 poduzeće će nastojati ostvariti strategiju.

PORTEROV MODEL GENERIČKIH STRATEGIJA

Generično – različite grane, djelatnosti. Analiza pozicije poduzeća u grani

Ordinata – strateški cilj

Apscisa – način ovladavanja tržištem, strateške prednosti



1. strategija diferencijacije – konkurencija putem unikatnih proizvoda na cijelom tržištu
2. strategija vođenja troškova – konkurencija putem niskih troškova na cijelom tržištu
3. strategija fokusiranja – konkurencija na određenom segmentu tržišta putem specijalnog proizvoda ili putem niskih troškova

Način primjene Porterovog modela :

1. kompanija mora definirati strateške ciljeve, to može biti cjelokupno tržište, to nam je ordinata ili dio tržišta-tržišni segment. Strateški cilj nam je na ordinati.
2. promatranje, analiziranje strateških prednosti koje su na apscisi, unikatnost proizvoda ili usluga strategijom niskih troškova u odnosu na konkurenciju

Cjelokupno tržište možemo osvojiti ako kompanija ima strategiju unikatnog proizvoda strategijom diferencijacije jer tako samo ta kompanija ima određeni proizvod ili uslugu.

Ako ima niže troškove, strategija vođenja poslova, na taj način možemo osvojiti tržište

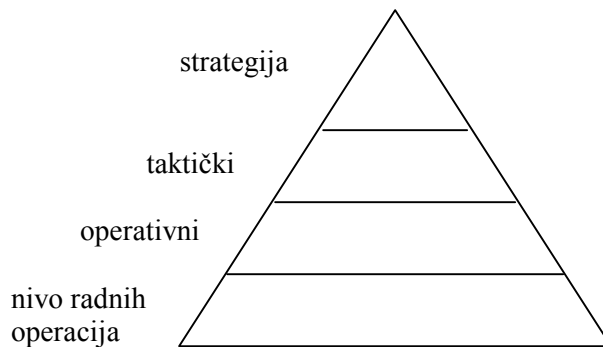
Ako imamo tržišni segment, promatramo da li to može ostvariti ili unikatnošću ili niskim troškovima. To je strategija fokusiranja.

Mora se krenuti prvo od ciljeva, strateške prednosti.

TEORIJA ODLUČIVANJA

Odlučivanje – je najznačajnija managerska vještina. Na taj način manager utječe na podređene, odnose sa poslovnim partnerima.

NIVOI ODLUČIVANJA



STRATEGIJSKA – donosi se najmanji broj odluka, ali su one najsloženije. Dugački vremenski horizonti. Presudne su za kompaniju.

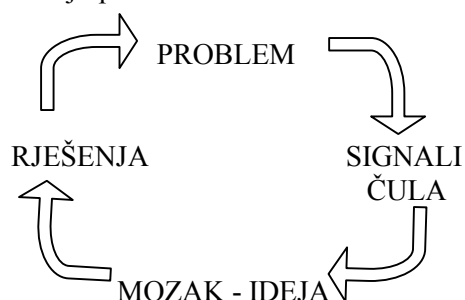
TAKTIČKA – odluka ima više, ali značaj je manji. Odnose se na razdoblje od 1-5 godina.

OPERATIVNA – najniža razina managementa, tih odluka ima više, značaj je još manji.

NIVO RADNIH OPERACIJA – odluke se programiraju primjenjujući kompjutere i programe za to

ODLUČIVANJE – UMJETNOSTI ILI TEHNIKA

Odlučivanje – je misaoni proces, to je ustvari uočavanje problema u kompaniji koji utječu na poslove kompanije i moraju biti uspješni u rješavanju problema



Japanski pristup – uočavanje problema je važno jer ako ne uočimo problem nećemo ga moći riješiti

Europski pristup – donošenje odluka

Mogu li se kompleksni problemi jednostavno riješiti?

Rješavanje kompleksnih problema zahtjeva niz dobrih parcijalnih ideja pa makar one ne bile kolosalne. Samo kompozicija niza parcijalnih rješenja uz kreativno kvantitativno – kvalitativni pristup može dati pomak prema teoriji poslovnog odlučivanja u budućnosti.

Podimo od izreke da i najduži put počinje prvim korakom.

Kvaliteta uočavanja problema ovisi o kvaliteti i sposobnosti managera.

PROCES RJEŠAVANJA PROBLEMA

Proces počinje uočavanjem problema koji treba biti predmet odlučivanja.
Da li donosilac odluke vidi problem?

4 tipa donosilaca odluka:

1. tip koji ne zna da ne zna
2. tip koji zna da ne zna
3. tip koji ne zna da zna
4. tip koji zna da zna

vjerojatno će:

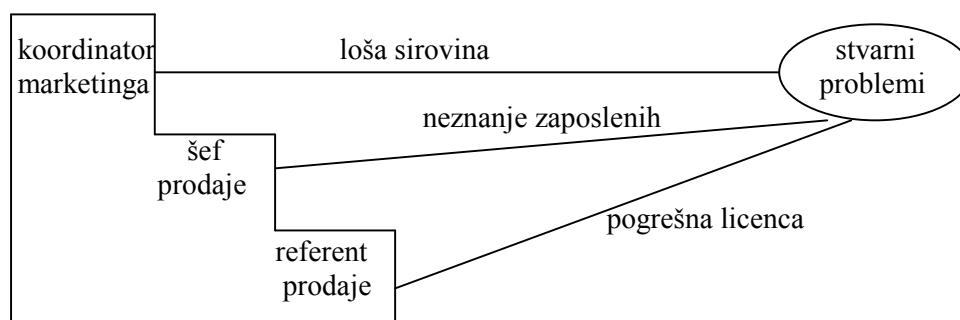
da donosilac odluke počinje proces odlučivanja bez jasne slike o biti problema. Mogućnost da se problem uveća.

KVALITETA I BRZINA REAGIRANJA – na nastali problem zavise od položaja i karakteristika onog tko uočava problem, od iskustva, školske spreme, vlastite sklonosti, širine horizonta gledanja, način razmišljanja, namjere i motivacije onog tko uočava problem.

Treba razlikovati 2 pojma:

1. nastajanje problema
2. uočavanje problema

Uočavanje problema



što je ustvari problem odlučivanja?

Teorija pripremanja odluke proizlazi od osnovne pretpostavke da donosilac odluke želi da postigne neki cilj, imajući u vidu svoj cilj, on treba izabrati svoju akciju.

Odluka – specifična akcija koja je odabrana od nekoliko raspoloživih ili koja zadovoljava prethodno postavljena očekivanja (cilj odluke = rješenje problema)

Odlučivanje – proces stvaranja odluke. Pod problemom odlučivanja podrazumijevamo izbor jedne od raspoloživih akcija koja će osigurati postizanje ciljeva poslovanja (cilj odlučivanja= donošenje optimalne odluke)

Komentar – isti problem proučavaju 3 različita menadgera

1. koordinator marketinga - loša kvaliteta proizvoda
2. šef prodaje – problem zbog loše izvedbe
3. referent prodaje – loša licenca

odluka –je izbor određene alternative (odabrana akcija)

cilj odluke – je rješavanje problema

odlučivanje – je proces koji se sastoji od nekoliko faza

cilj odlučivanja – donošenje pravilne odluke

ODLUČIVANJE

Odlučivanje – odabir smjera djelovanja između više alternativa

Plan resursa je dokument koji donose određene kvantifikacije

Odluka o angažiranju resursa

Proces donošenja odluka:

1. stvaranje pretpostavki
2. ustanovljenje alternativa
3. vrednovanje alternativa
4. izbor alternativa i donošenje odluka

ODABIRANJE ALTERNATIVA

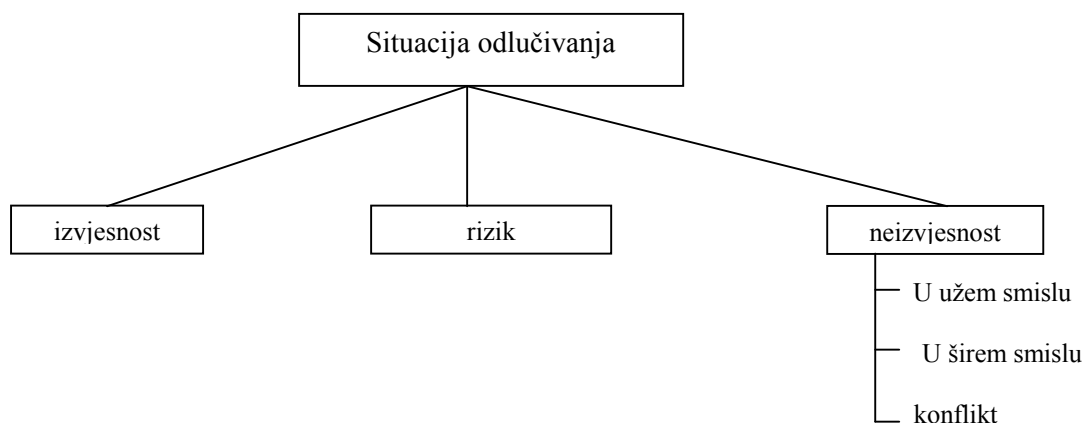
3 načina:



1. oslanjanje na prošlost – određeni manager ima određeni razvojni put i određeno iskustvo u donošenju odluka i on povezuje odluke koje je ranije donosio za donošenje novih odluka. Koriste se za donošenje jednostavnih odluka.
2. eksperimentiranje – na određenom uzorku kompanije. Kod eksperimentiranja se stvaraju uvjeti približno isti kao kod donošenja odluke npr. kod privatizacije ili donošenja zakona – da li se može implementirati i koje bi mogle biti posljedice (da se izbjegnu problemi)
3. znanstveno-istraživački rad – kod investicijskih odluka, gdje je vrlo visoki stupanj rizika, mora se koristiti znanstveni pristup istraživanja i analize

manageri odlučuju u različitim situacijama.

3 karakteristične situacije za odlučivanje



vrlo su različite situacije u kojima manageri odlučuju:

Izvjесnost – manageru su poznati svi faktori koji su utjecali na realizaciju odluke. To je najmanji rizik odlučivanja

Ostvarivanje rizika – manageru nisu poznati svi faktori već samo dio faktora. Rizik se povećava ako može pogrešna donijeta odluka

Neizvjесnost – najsloženija situacija odlučivanja. Manageru nije poznata većina faktora koji utječu na donošenje odluka

Konflikt u odlučivanju – kod neizvjесnosti kada manager odlučuje u situaciji da kompanija ima veliku i jaku konkurenciju na tržištu. konkurencija odlučuje i želi bit još uspješnija (oponent aktivan)

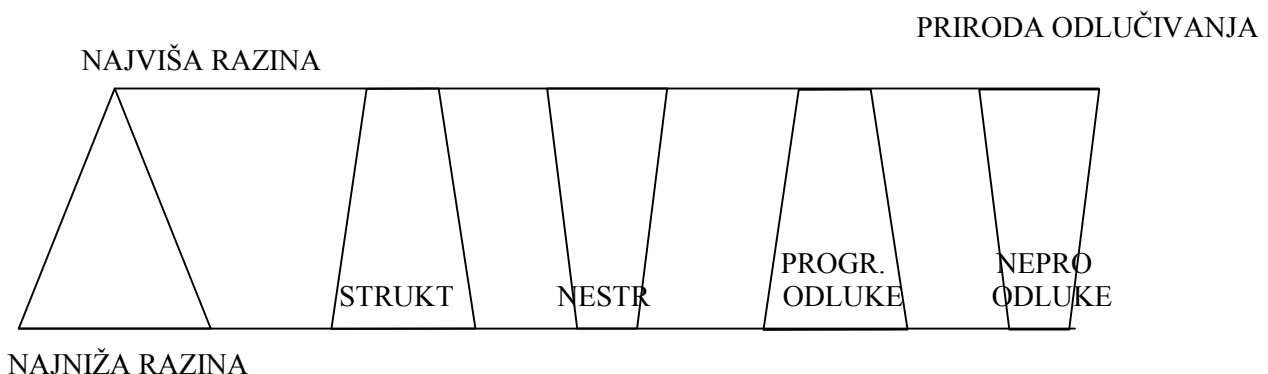
U vojnim strategijama – najsloženiji način odlučivanja budućnosti managera – bit će sve više konkurencije, uspješnost je u različitosti i u brzini izvedivosti

KONKURENCIJA – trčati u istoj utrci u kojoj pobjeđuje samo jedan

Karakteristike proboja ovise o hijerarhijskoj razini.

PROGRAMIRANE I NEPROGRAMIRANE ODLUKE – PRIRODA PROBLEMA

ORGANIZACIJA HIJERARHIJE



Imamo hijerarhijske razine koje prikazujemo piramidom.

Na najnižoj razini manageru se javljaju nestrukturirani (složeni problemi koji se ne pojavljuju, imaju svoje karakteristike)

Imamo vrlo malo strukturiranih problema. To su oni koji se ponavljaju, mogu se prepoznati na bazi šablona. Strukturiranih problema imamo više što je razina manja. Dominiraju strukturirani problemi.

Nestrukturirane probleme rješavamo određenim odlukama – neprogramiranim odlukama, koje se odnose na rješavanje problema koji su složeni.

Svaka se odluka donosi na poseban način.

Programirane – odluke koje se odnose na rješavanje poznatih problema – ima ih veliki broj i njihovo donošenje je relativno jednostavno. Donose ih manageri najniže razine.

KORISTE SE 3 TEHNIKE ODLUČIVANJA

Koje omogućuju manageru da modelira kvalitetne odluke.

Tehnike su:

1. ANALIZA RIZIKA
2. STABLO ODLUČIVANJA
3. TEORIJA PREFERENCIJA

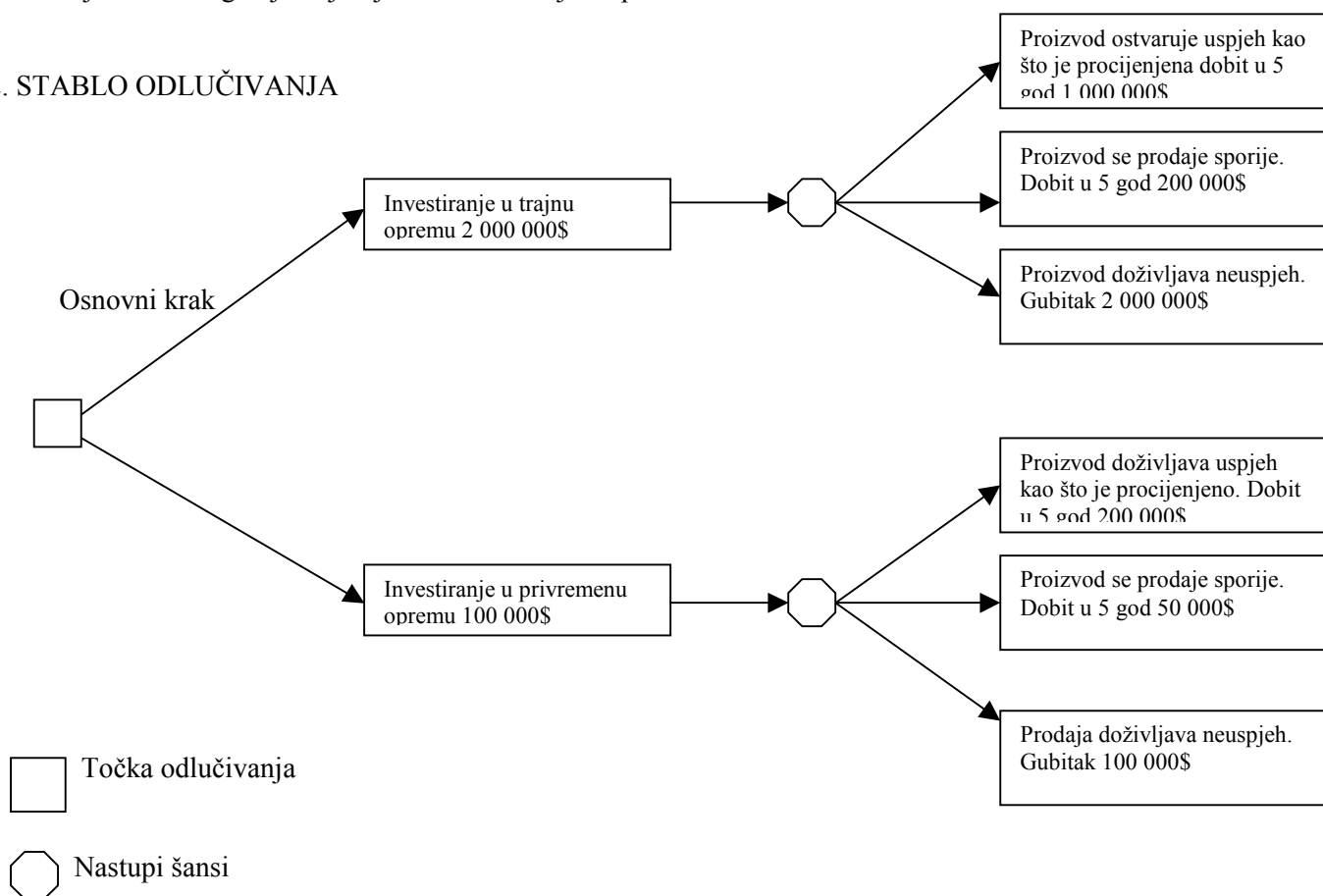
1. ANALIZA RIZIKA – znati veličinu i prirodu rizika

Stopa prinosa (%)	0	10	20	30	40
Vjerojatnost Ostvarenja stope	0,90	0,80	0,65	0,50	0,30

Primjer = uvođenje novog proizvoda

Manager = vjerojatnost ostvarenja. Kada odlučuje želi znati veličinu rizika i utječe kako će manager donijeti odluku. Treba definirati stupanj rizika. Manager može simulirati različite situacije. Ako je niža stopa prinosa, imat ćemo manju vjerojatnost ostvarenja. Ako je stopa prinosa 30% za novi proizvod, vjerojatnost ostvarenja su niža za novi proizvod. Manager može uočiti koja će se stopa ostvariti i koliki je rizik. Bitno je definirati vjerojatnost ostvarenja određenog cilja i vjerojatnost ostvarenja stope.

2. STABLO ODLUČIVANJA



Analiza odluka «stablo» - točke odlučivanja

- nasuprot šansi
- vjerojatnost

2 su vrste stabla odlučivanja

1. Bez vjerojatnosti
2. Druga varijanta gdje se svakom osnovnoj vrsti pridodaje koeficijent vjerojatnosti

ako promatramo odlučivanje, u točki odluke manager može donijeti odluku o investiranju u trajnu opremu od 20 000 000\$. Rezultati te odluke mogu biti različiti. Rezultat primjene može biti da proizvod koji se proizvodi doživi uspjeh na tržištu.

Druga varijanta može biti da proizvod doživi djelomičan uspjeh, u 5 godina ostvari dobit od 200 000\$ godišnje.

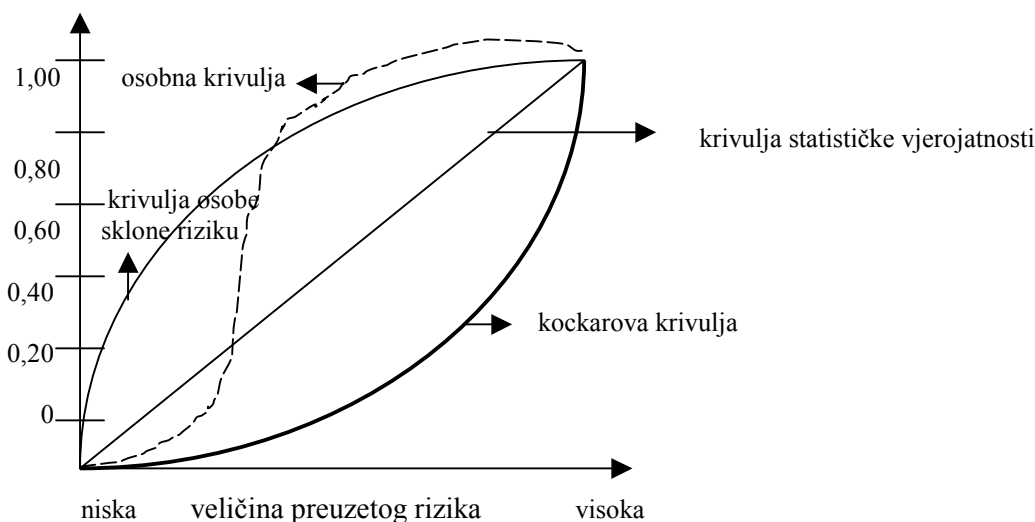
Treća mogućnost kao posljedica odluka je da kompanija ostvari gubitak od 200 000\$ godišnje.

Manager kada donosi odluke i investiranju u trajnu opremu mora biti siguran da postoji najpovoljnija varijanta ali da se može dogoditi i najgora varijanta, odluka može imati neuspjeh i proizvod ostvariti gubitak.

3. TEORIJA PREFERENCIJE ILI KORISNOSTI

na ordinati je statistička vjerojatnost

na apscisi je veličina rizika



odlučivanje je vezano za određeni stupanj rizika da li će se te odluke ostvariti na optimalnoj ili višoj razini.

Najveći stupanj rizika preuzimaju manageri najviše razine, to su odluke koje se odnose na ostvarivanje strateških ciljeva. Što je duži horizont planiranja, to je veći rizik odlučivanja.

Niži stupanj rizika – srednji nivo managera jer je za kraće vremensko razdoblje.

Operativne odluke imaju najniži stupanj rizika.

Potrebno je promotriti osobine managera s obzirom na veličinu preuzetog rizika kod odlučivanja.

kockarova krivulja - Kod visokog stupnja rizika manageri su spremni donositi odluke

- Manageri moraju biti sposobni preuzeti rizik za odlučivanje za duže vremensko razdoblje (karakteristike ponašanja).

Krivulja osobe sklone riziku – donose odluke kada je rizik najmanji

- kada je stupanj rizika niža njihova sposobnost donošenja odluka je niska.

Osobna krivulja - su različite kombinacije tih karakteristika, kod različitih osoba (i kockarova krivulja i osobe sklone riziku).

Manageri najvećeg nivoa moraju imati sposobnost donošenja odluka u najvećim razinama rizika.

Manageri moraju imati određena znanja i metode i tehnika odlučivanja.

2. ORGANIZIRANJE

Priroda organizacijskog oblikovanja

Organiziranje je proces, dizajniranja strukture, raspoređivanja dužnosti i koordiniranje osoblja u njihovim naporima da ostvare ciljeve poduzeća.

Ovaj proces ima dvije specifične strane:

1. strukturu
2. koordinaciju

odredivši ciljeve i strategiju u fazi planiranja, organizacija treba odrediti tko će što raditi i kako će to postići intra i interdepartmentalnu koordinaciju.

Organizacija – svjesna djelatnost čovjeka kojim se usklađuje materijalne i nematerijalne čimbenike proizvodnje

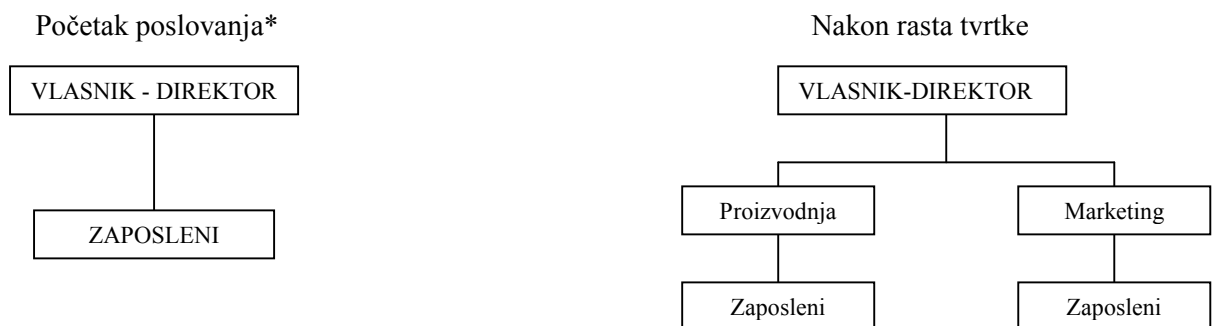
Organizacijska struktura – predstavlja odnose između faktora proizvodnje i odnose unutar svakog faktora proizvodnje. Raspored organizacijskog potencijala poduzeća. Predstavlja sredstvo za ostvarenje ciljeva poduzeća i strategije razvoja poduzeća.

Postoji međuovisnost strategije poduzeća i organizacijskih struktura.

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacija je dinamički proces. Svaka promjena strategije poduzeća zahtjeva i promjenu organizacije poduzeća. To je sredstvo kako strategiju ostvariti.

Slika: Organizacija tvrtke u početku poslovanja i nakon rasta



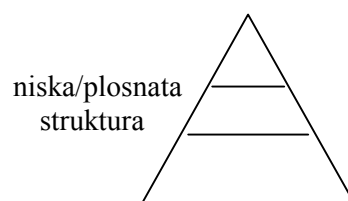
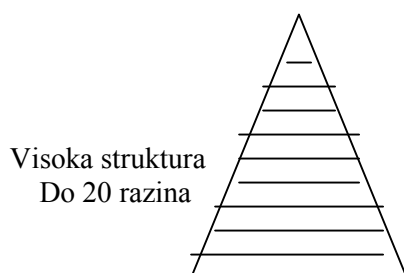
* obavlja sve poslovne funkcije, vlasnik je ujedno i manager

** potrebno je mijenjati organizacijsku strukturu. Povećava se ukupan prihod, proizvodnja. 3 razine hijerarhije. Podjela poslova na poslovne funkcije.

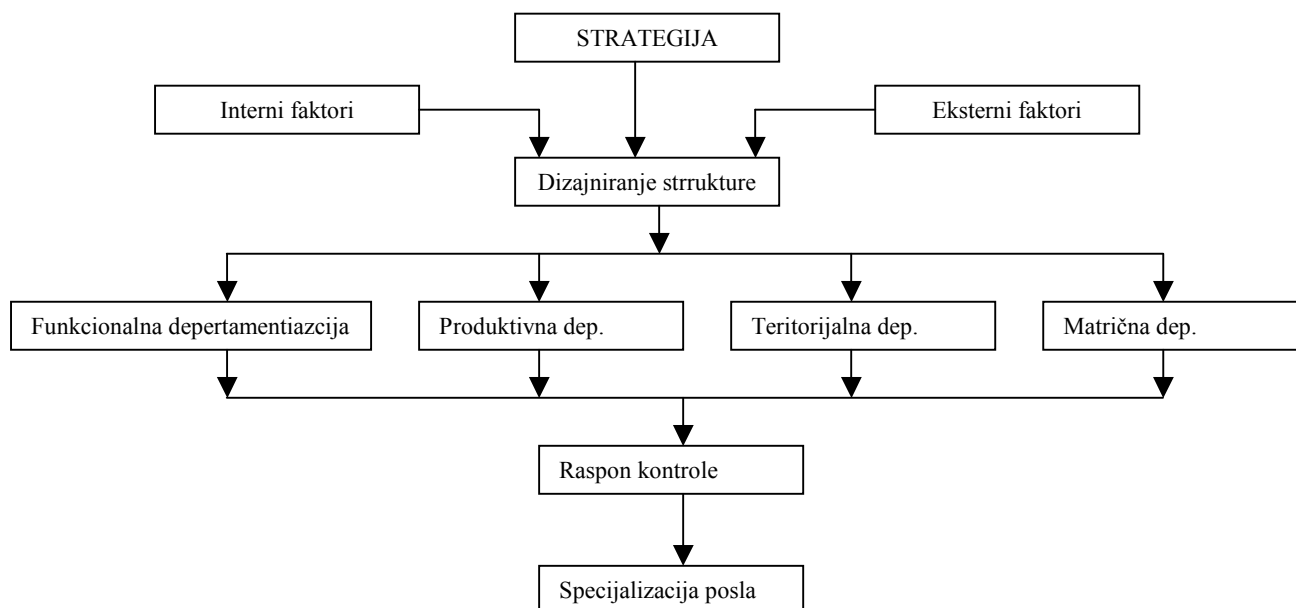
Moramo razlikovati funkcije poduzeća (marketing, nabava, proizvodnja) i funkcije managementa (planiranje, organizacija).

Organizacijsku strukturu prikazujemo kao piramide:

Visoka i ravna organizacijska struktura



MODELIRANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE



Poduzeće je otvoreni organizacijski sustav.

Struktura mora odrediti strategiju.

Faktori na organizacijsku strukturu djeluju tako da imaju različiti intenzitet, a manager je taj koji treba znati kako faktori djeluju i njihov intenzitet (faktori djeluju interno i eksterno).

Eksterni faktori:

1. tržište
2. razvoj znanosti i tehnologije
3. institucionalni faktori – zakoni, različite mjere

interni faktori:

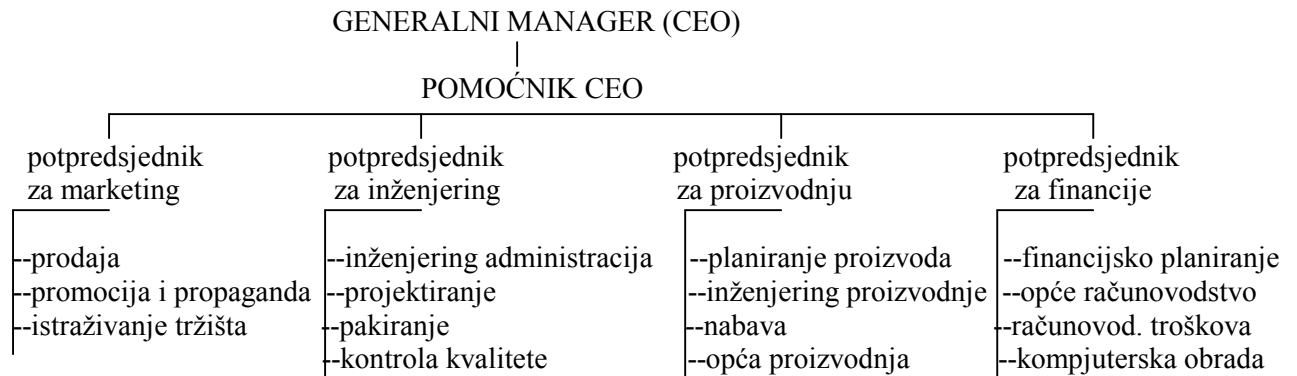
1. vrsta proizvoda
2. vrsta opreme
3. veličina kompanije
4. lokacija – koncentrirana, lokacijska disperzija
5. kadrovi – čovjek (subjektivni faktor)

DEPARTMENTALIZACIJA- znanstvena raščlamba zadataka poduzeća na zadatke poslovnih funkcija i dijelova poduzeća

RASPON KONTROLE – je broj određenih managera niže razine manageru više razine. Broj neposrednih izvršioaca podređen manageru

TIPIČNA FUNKCIONALNA STRUKTURA PROIZVODNOG PODUZEĆA

Kada poduzeća ima strategiju proizvoditi jednu vrstu proizvoda ili usluga na užem tržištu, manageri mogu primijeniti funkcionalnu organizacijsku strukturu



CENTRI ODGOVORNOSTI

CENTRI ODGOVORNOSTI – su dijelovi poduzeća koji imaju različite stupnjeve autonomije i odgovornosti. Razlikujemo 4 vrste centara odgovornosti koji se razlikuju po svojim karakteristikama, svaki ima svoj stupanj autonomije i odgovornosti.

1. CENTRI TROŠKOVA
2. CENTRI PRIHODA
3. PROFITNI CENTRI
4. INVESTICIJSKI CENTRI

Ide se ka decentralizaciji i definiranju razine odgovornosti za svaki dio poduzeća, na taj način svaki dio poduzeća postaje uspješan – uspješnost kompanije.

Potrebno je identificirati i individualizirati odgovornost managera kod centra odgovornosti.

Centri odgovornosti – omogućuju stvaranje tržišnih odnosa između dijelova poduzeća mora postupati prema tržišnim kriterijima – utrk

Ukupni zadatak poduzeća raščlanjuju se na zadatke poslovnih funkcija prema kriteriju KVALITATIVNIH KARAKTERISTIKA.

Pr) zadaci nabave u odnosu na zadatke proizvodnje

Imamo dvije vrste centara odgovornosti kod funkcionalne strukture:

1. centre troškova
2. centre prihoda

pr)Marketing – zaduženi centar za prihode
inženjering, proizvodnja, financije – centri troškova

unutar svake funkcije imamo organizacijske jedinice:

1. JEDINICE PRIHODA
2. JEDINICE TROŠKOVA

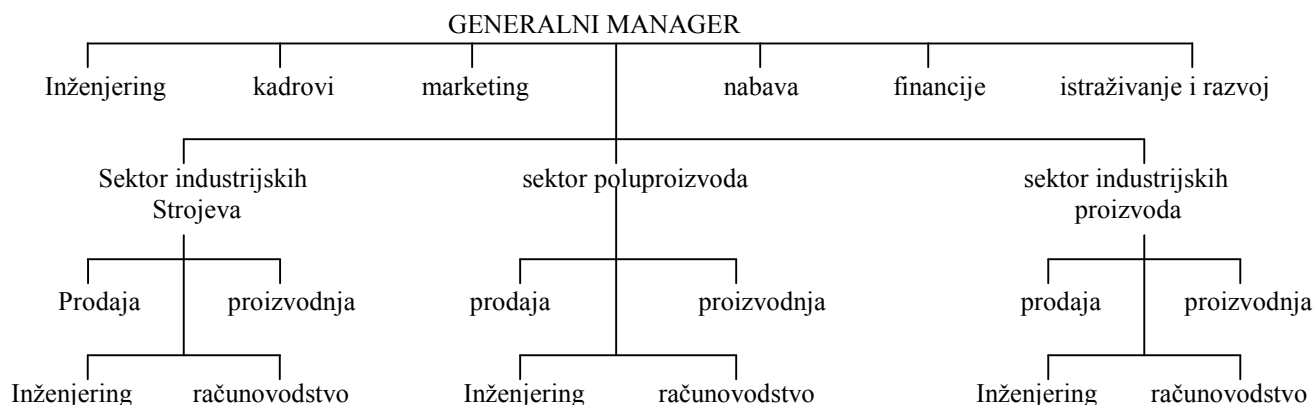
Profit kod te organizacijske strukture se planira, obračunava i raspodjeljuje na razini poduzeća. Kod funkcionalne strukture ne možemo imati profitne centre.

Potpredsjednik kompanije – manageri poslovnih funkcija, prema nazivu se vidi o kojem je manageru riječ

Raspon kontrole je 4 - to je uži raspon kontrole (kreće se od 3-5), imamo 4 podređena managera višoj razini

PRODUKTIVNA ORGANIZACIJA ZA PROIZVODNJU FIRME

Koristi se kada poduzeće ima strategiju proizvoditi istovremeno više vrsta proizvoda ili pružati više usluga.



Unutarnja organizacija je bazirana na sektorima, a svaki ima strukturu koja omogućava da se unutar tog sektora proizvode određeni proizvod.

Struktura slijedi strategiju.

Tabela:

Prva razina raščlambe – sektori koji imaju strukturu, oni imaju svoje poslovne funkcije (prodaja, proizvodnja, inženjering i računovodstvo). Oni su bitne za određeni proizvod. Ne smiju se preklapati te funkcije sa poslovnim funkcijama kompanije.

Tu nam se javljaju novi profitni centri koji imaju svoju strukturu – centri prihoda i centri troškova.

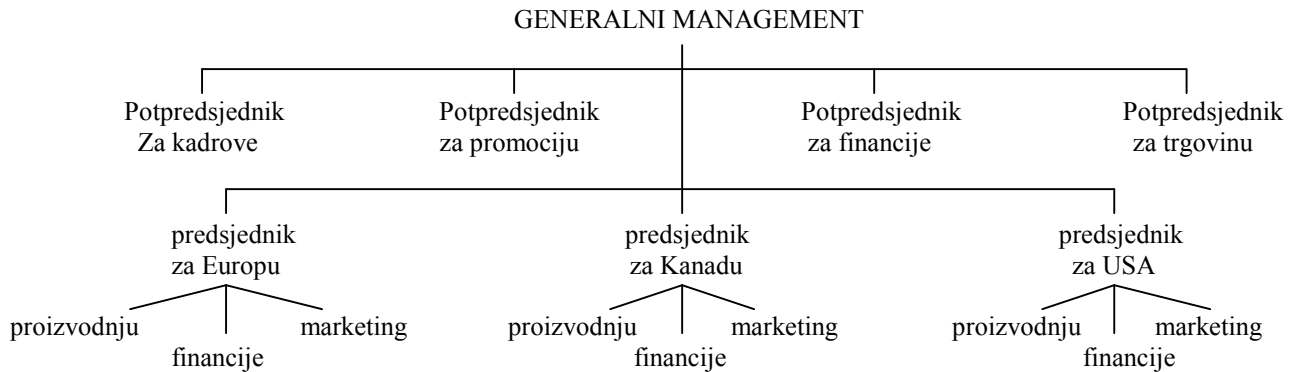
Profit se planira i ostvaruje u profitnom centru, a ne na razini kompanije. Generalni manager traži da se ostvari profitabilnost svakog profitnog centra.

Manager je organiziran da imamo managere poslovnih funkcija i managere sektora (managere profitnih centara).

Raspon kontrole ne najvišoj razini managmenta na najvišoj razini managmenta je 9, širi raspon kontrole.

GEOGRAFSKA DEPARTAMENTIZACIJA

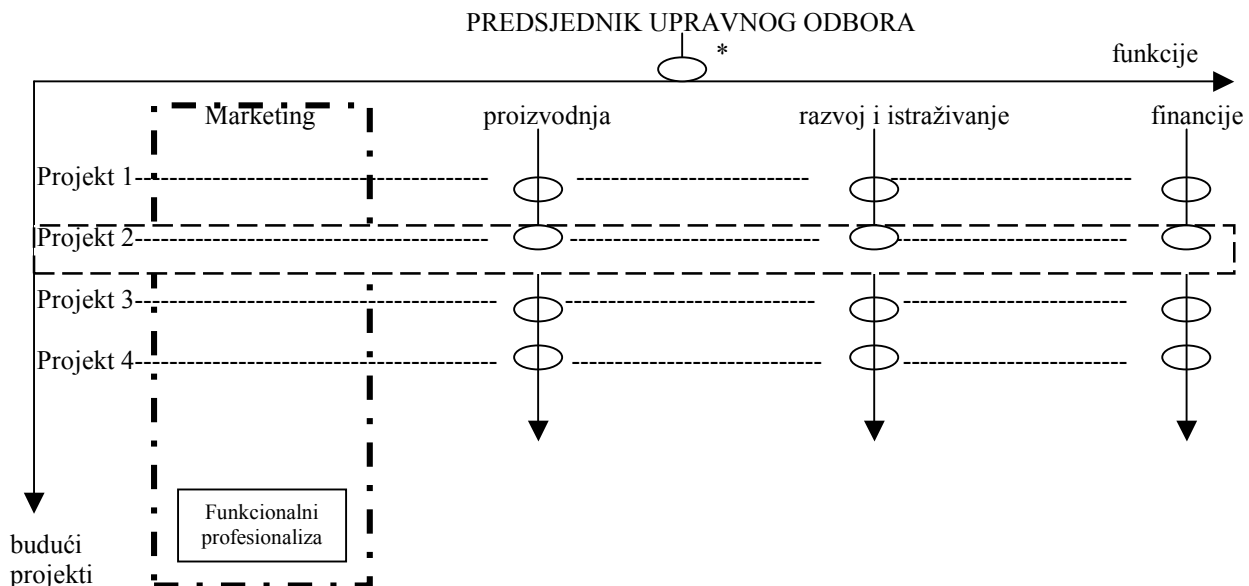
Ako kompanija ima strategiju približiti proizvod ili uslugu tržištu ili kupcu koristi se geografska struktura. Trgovački lanci, banke, velike kompanije – dijelovi kompanije su udaljeni ali funkcionalno povezani.



dilcirani dijelovi kompanija su profitni centri, profit se planira, obračunava, raspodjeljuje ovisno o tim centrima na:
 potpredsjednik kompanija za funkcije
 potpredsjednik područja za područje (profitni centri)
 unutar toga imamo centre troškova i prihoda

Ako kompanija ima strategiju organizirati stalne procese proizvodnje, onda se može koristiti matrična organizacijska struktura.

PROJEKT – je jednokratni proces koji je ciljno usmjeren, projekt koji ima cilj. Imaju zadano vrijeme trajanja (zadan početak i kraj). Realizacija projekta zahtjeva projektnu organizaciju koja traje dok se ne ostvari cilj projekta. Pr. Apollo – let na Mjesec – da bi se taj cilj ostvario koristi se projektna organizacija.



* predsjednik centra troškova

Moramo vidjeti mogućnost da se proizvodnja, prodaje realizira kroz procese poslovnih funkcija.

Kombinacija dviju struktura funkcionalna struktura i projektna struktura.

Istovremeno se može provoditi više projekata i njima se uvode i inovacije.

Projektnu organizaciju – čine projektne grupe i projektni timovi. Iz svake projektne funkcije određena je projektna grupa koja obavlja zadatke za projekt. Sve te projektne grupe zajedno s projektnim managerom čine **PROJEKTNI TIM**. Projektna organizacija traje dok se projekt ne realizira, kada se projekt ostvari taj se projekt gasi.

Uvodimo organizaciju prema cilju, time se stvara racionalna organizacija.

Organizacijsku strukturu čine:

1. poslovne funkcije – centri odgovornosti
2. projektne funkcije – centri profita

manageri postoje:

1. poslovnih funkcija
2. projekata

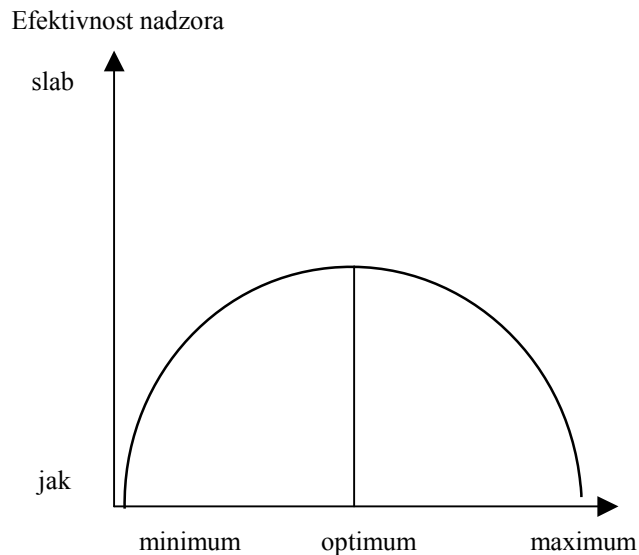
matrična struktura – sa dualnom odgovornošću. Članovi projektnih grupa istovremeno odgovaraju za ostvarenje funkcionalnih zadataka manageru funkcije, a za ostvarenje zadataka na projektu odgovaraju projektnom manageru.

Odgovor na pitanje TKO I KAKO – odgovornost funkcijskog managera (manager inputa)

ŠTO I KADA – odgovornost projektnog managera (manager outputa)

RASPON KONTROLE

Broj podređenih managera niže razine manageru više razine ili broj neposrednih izvršilaca podređenih managera.



Koncept optimalnog raspona (Hadget Kuratko 1900. 257.str)

Rasponi se mogu izračunati:

MINIMALNI – kada manageri imaju 3-5 podređenih managera

MAXIMALNI – kada manageri imaju 8-12 podređenih managera

OPTIMALNI - kada manageri imaju 5-7 podređenih managera

Maximalni raspon kod neposrednih izvršilaca 15-25 podređenih.

uži raspon – Ako se želi intenzivna kontrola podređenih

- formira se visoka/duboka organizacija s velikim brojem razina
- na najvišoj razini hijerarhije (top managera) je 3-5 managera

širi raspon – kada manageri žele delegirati zadatke i ovlaštenja podređenima

- organizacijska struktura je plosnata s malim brojem razina
- na najnižim razinama hijerarhije (intenzivna kontrola podređenih) 8-12 managera

SPECIJALIZACIJA POSLA

Predstavlja osnovu za podjelu rada u poduzeću. Rad svakog zaposlenog mora biti unaprijed definirano. Tako da pojedinac točno zna što se od njega očekuje.

Niti jedan zadatak u poduzeću ne smije biti da nema nosilaca zadatka niti jedan zaposleni ne bi smio biti bez dovoljno zadatka.

Organiziranje je funkcija managera koja se realizira na bazi strategije.

Prema vrstama strategije oblikuju se različite strukture...

Poduzeće se mora dinamički organizirati

Organizacija sazrijeva, dozrijeva i stari, to znači da se organizacija postupno pretvara u dezorganizaciju.

to je proces koji manageri moraju znati stalno mijenjati u skladu s promjenama ciljeva strategija i u skladu s internim i vanjskim čimbenicima (entropija- dezorganizacija)

Trendovi

Imamo pojam o suvremenim trendovima u organizaciji. Ne smijemo miješati strukture i trendove.

Suvremeni trend u organizaciji:

1. mrežni
2. virtualni

3. KADROVANJE

pojam staffing – kadrovanje prethodio Human Resources Management

dinamičke promijene u poduzeću traže da se problemima ljudi posveti pažnja.

Spoznaja:

- da su ljudski resursi najvažniji resurs u poduzeću, te da je efikasno upravljanje ljudskim resursima ključ uspjeh poduzeća
- uspjeh poduzeća ovisi o uskoj koordinaciji upravljanja ljudskim resursima i drugim resursima poduzeća – usmjerena k ostvarivanju ciljeva poduzeća

Rezultat ovih spoznaja bio je Human Resource Management obilježen:

- akcenat na realizaciju strategije, a ne njezino formuliranje
- adaptacija ljudskog faktora strategiji, a ne strategije ljudskom faktoru
- stupanj razvoja organizacije poduzeća je uzrok, a ne posljedica izabrane strategije
- akcentiranje suglasja ljudskog faktora s organizacijom i tehnologijom a ne njihova suprotnosti

Svaka promjena organizacije i strategije zahtjeva dodatno obrazovanje zaposlenih. Učešće organizacije – pojam izviruće strategije (svi zaposleni daju doprinose).

Sadržaj Human Resource Management:

1. REGRUTIRANJE KADROVA
2. SELEKCIJA KADROVA
3. OBUKA I RAZVOJ KADROVA
4. PROCJENA PERFORMANCI KADROVA
5. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA KADROVA
6. RADNI ODNOS

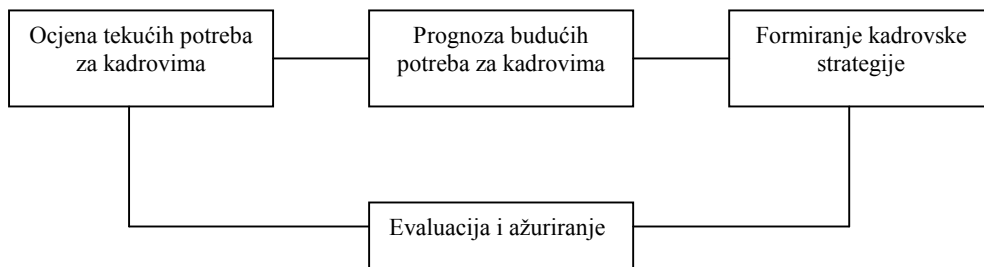
1. REGRUTIRANJE KADROVA

Planiranje – je proces utvrđivanja potreba i iznalaženja potencijalnijih kandidata za upražnjene poslove u skladu s strategijom i organizacijom prema različitim vremenskim horizontima

Prognoza – budućih potreba za kadrovima polazi od predviđanja zaposlenih – analizom ponude i potražnje

Plan kadrova – čini dio poslovnog plana poduzeća

SISTEMSKI MODEL PLANIRANJA KADROVA



Na osnovu analize management pristupa formuliranju strategije.

Razlikuju se 4 tipa:

	POSTOJEĆI KADROVI	NOVI KADROVI
Bez dodatnog obrazovanja	S1	S2
Uz dodatno obrazovanje	S3	S4

Izvori regrutiranja kadrova su interni i eksterni.

S1 – najjača je a nastaje kada postojeće kadrove možemo uključiti bez dodatnog obrazovanja

S2 – kompanija mora osigurati nove kadrove koje postoje na tržištu ali bez dodatnog obrazovanja

S3 – postojeći kadrovi u poduzeću trebaju ići na dodatno obrazovanje

S4 – novi kadrovi izvan poduzeća iz dodatno obrazovanje

2. SELEKCIJA KADROVA

postupak izbora regrutiranih kandidata za 1 ili više poslova, polazi se od zahtjeva posla i traži se kandidat koji tim zahtjevima konvergira.

Ghiselli/Brown – dva načina

1. ispituju se osobine, sposobnosti i znanja kandidata koje zahtjeva dotični posao. Zatim se izrađuje rang lista kandidata
2. ispituju se osobine, sposobnosti i znanja kandidata. Zatim se izrađuju rang lista s obzirom na rezultate u psihološkom ispitivanju

Moguće je kombinirati oba načina.

40 pitanja u 30 minuta vrlo je važno za uspješnu selekciju da manager ima određene izvore informacije da bi se mogla donijeti odluka i izvršiti selekcija.

Informacijska osnova o kandidatima

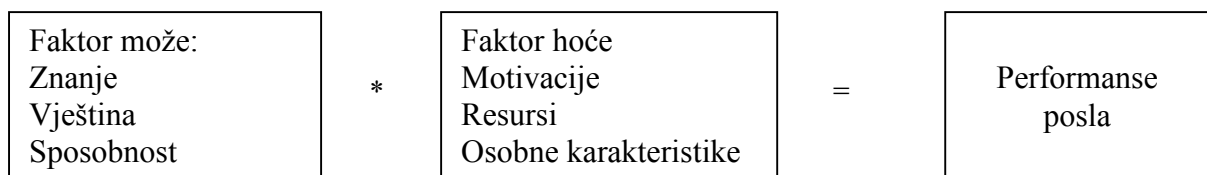
Selekcija kandidata na temelju informacija iz različitih izvora: prijava o zaposlenju, molba, upitnik o općim podacima, školske kvalifikacije, radne karakteristike, banka biografskih informacija, ispitivanje laži, medicinski pregled, pokusni rad, testovi i intervjui. (testovi i intervjui imaju veliko značenje)

Odluka o izboru

Kritična etapa u procesu selekcije između više kandidata. Bitno je što kandidat može i što hoće.

Faktor može – testovi

Faktor hoće – intervjui



ovo je preliminarno ispitivanje, definitivnu odluku donosi management.

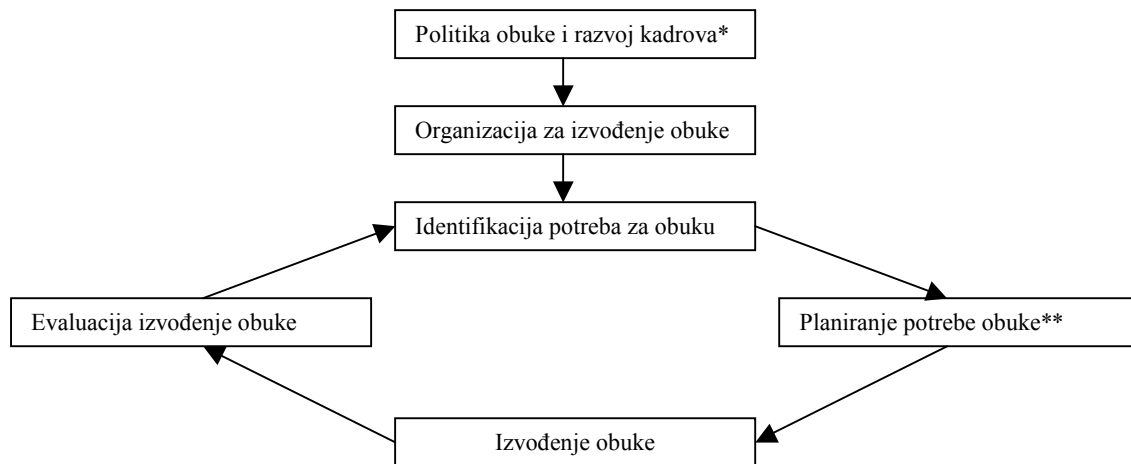
3. OBUKA I RAZVOJ KADROVA

Priprema za zanimanje ili specifične vještine, manje orijentirana na osobu, a više na posao. Obuka je od važnosti za poduzeće i pojedinca.

Potreba – tržišna orijentacija, promijene u organizaciji, materijali, proizvodi

Cilj – razvijanje radnih navika, motivacija, metode rada, pozitivnog stava prema radu

Proces obuke – složen, niz aktivnosti



*dio poslovne i razvojne politike poduzeća

** usporedba zahtjeva strategije organizacije i stvarna razina znanja zaposlenih

u cilju kvalitetne obuke primjenjuju se određene metode koje se odnose na obuku managerskih i ne managerskih radova.

METODE OBUKE

Ključni element procesa obuke:

- A) metoda obuke managerskih kadrova na poslu
- B) metoda obuke managerskih kadrova izvan poslu

A) metoda obuke na poslu

1. POUČAVANJE – uloga instruktora ima nadređeni, najčešći oblik koji se koristi kod najniže razine managera
2. DODJELJIVANJE ZAMJENIKA (pomoćnika) – zamjenik preuzima dio delegiranih poslova od strane managera
3. ROTACIJA POSLA – kandidat mijenja različite poslove
4. LATERALNI TRANSFER – specificiran oblik rotacije po strukturi organizacije (voditelj montaže – voditelj servisa)
5. DODJELJIVANJE PROJEKATA I ODBORA – kandidati se dovode u situaciju da vode
6. PRISUSTVOVANJE SJEDNICAMA ŠTABA – kandidat se dovodi u situaciju da raspravlja i odlučuje o problemima

B) metoda obuke izvan posla

1. METODA STUDIJA UČENJA – simulira se stvarana situacija iz prakse
2. METODA OBUKE U KOŠARI – podjele se dokumenti i nakon što ih prouče polaznici predlažu odluku
3. GRUPNA DISKUSIJA – polaznici se okupe u istoj sjednici da bi raspravljali o predmetu
4. METODA MANAGEMENTA IGARA – polaznici igraju određene uloge na primjeru poduzeća
5. METODA IGRANJA ULOGA – simulacija uloga pojedinaca u zadanoj situaciji – cilj, situacija, uloga

6. METODA LABORATORIJSKE OBUKE – da razvije senzitivnost kod polaznika usmjereno na vlastito ponašanje
7. METODA MODELIRANJA PONAŠANJA – kako da se postavi u odnosu na realne probleme

Sveučilišni management programi

Pored ponude dodiplomskog i poslijediplomskog akademskog stupnjeva u poslovnoj administraciji; mnoga sveučilišta vode tečajeve, radionice, konferencije, institute i formalne programe za izobrazbu managementa.

Ove ponude mogu uključiti večernje tečajeve, kratke seminare, programe u živo, puni poslijediplomski nastavni program ili čak programe oblikovane za određenog kupca za potrebe pojedine kompanije.

Ovi sveučilišni programi upoznaju managere s teorijama, načelima i novim razvitkom u managementu.

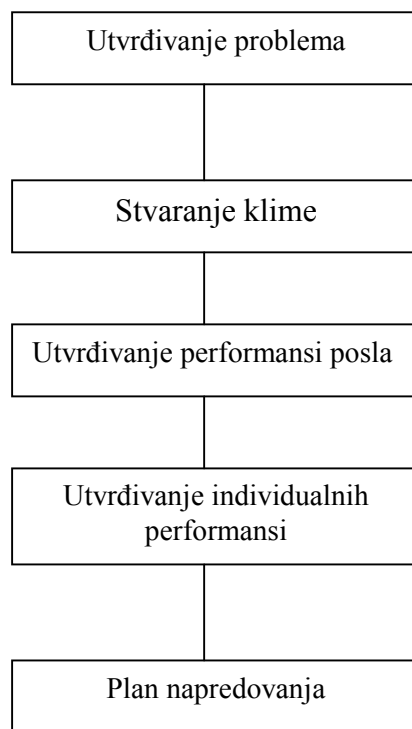
Obuka se odnosi na stjecanje znanja, vještina, sposobnosti, taj proces se odnosi na veći broj kandidata za razliku od razvoja kadrova koji je usmjeren prema pojedincu.

RAZVOJ KADROVA

Uži pristup u odnosu na obuku i orijentiran na razvoj korijene pojedinaca.

Razvoj kadrova obuhvaća kretanje velikog broja kadrova kroz različite organizacijske položaje, te identifikaciju budućih potreba za kadrovima.

Planiranje razvoj kadrova – shema



4. PROCJENA PERFORMANSI

Procjena karakteristika zaposlenih i kako se one manifestiraju. Princip «pravi čovjek za pravo mjesto». Procjena koliko pojedinac posjeduje performansi posla.

Procjena se vrši:

- a) sintetički – opća vrijednost zaposlenog na poslu
- b) analitički – dekompozicija opće vrijednosti, ocjena svakog segmenta i zbroj

sadržaj procijene ovisi o metodi:

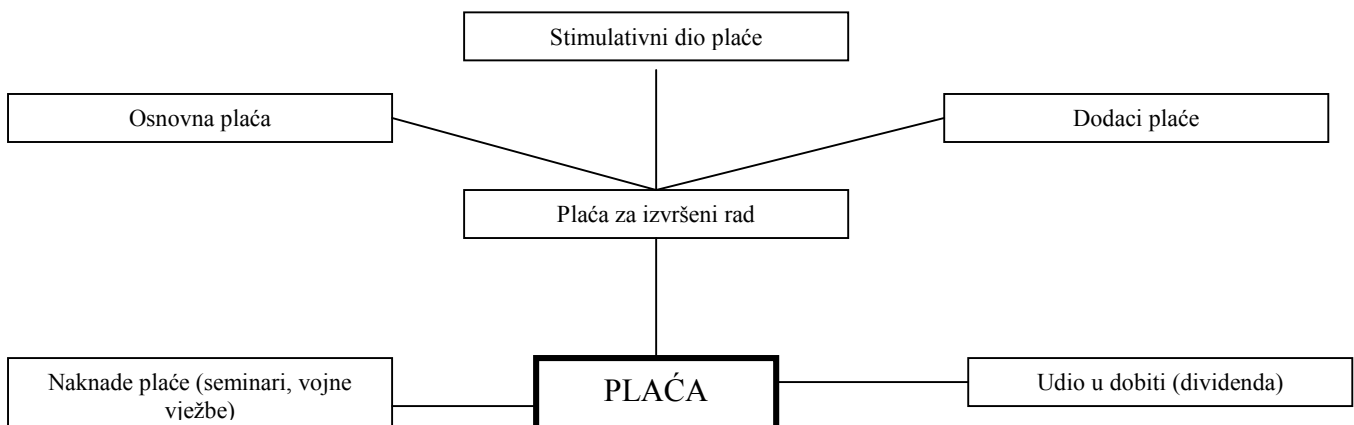
primjer: Lučev- Singer

- kvaliteta rada	- sposobnost za učenje
- kvantiteta rada	- sposobnost za vođenje
- kooperativnost	- izgledi za napredovanje
- samostalnost	- radni staž
- poznavanje posla	- stav prema poduzeću
- inicijativa	- prihvatanje odgovornosti
- mogućnost prosuđivanja	- marljivost
- sigurnost	- interes
- fizička kondicija	- samopouzdanje
- ličnost radnika	- mogućnost razvitka
- prilagodljivost	

5. UPRAVLJANJE KOMPENZACIJAMA

Podrazumijeva se – ukupne naknade o novcu, razne usluge, materijalne i nematerijalne naravi

Plaća je najznačajniji oblik kompenzacije – svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad



Stimulativni dio – ovisan je o količini i kvaliteti rada.

Osnovna plaća – rezultat procijene složenosti posla

Dodaci plaća – definiran u kolektivnom ugovoru

Visina plaće podložna je velikom broju čimbenika, a ključni su vrijednost radne snage, odnos među ponude i potražnje, utjecaj sindikata, utjecaj države, radni učinak i poslovni uspjeh poduzeća

Vrijednost radne snage= društveno potrebno radno vrijeme za njezinu normalnu reprodukciju.

Managerske kompenzacije (primjer za srednje poduzeće)

U tržišnoj ekonomiji joj se posvećuje posebna pažnja.

Razlikuju se :

Managerska plaća – iznad 50% svih kompenzacija utvrđuje se u fiksnom iznosu ugovorom

Bonusi i premije – dodatak na ostvarenu uspješnost poslovanja

Odgodena kompenzacija – isplata se odgađa za određeno vrijeme (novčano ili u dionicama)

Ostali oblici:

Elementi	USD	%
1. plaća	271.400	55,40
2. bonus	129.100	26,35
3. odgođene kompenzacije	25.000	5,10
4. vrijednost stok-opcije (dionice)	50.000	10,29
5. ostatak kompenzacije	14.000	2,86
ukupno	489.900	100,00

6. RADNI ODNOSI

Veza: zaposleni – poslodavac

Prava i obveze po osnovi rada

Individualni ugovor

Kolektivno pregovaranje na razini poduzeća, razini grane, nacionalnoj razini

Kolektivni ugovor

1. PLAĆE – visina, način utvrđivanja, stimulacije, prekovremeni rad, premije, naknade za slučaj otpuštanja
2. RADNO VRIJEME – trajanje, dani odmora, plaćeni godišnji odmor, klizno radno vrijeme
3. ZAŠTITA NA RADU – obuka iz zaštite, sredstvo zaštite, naknade za uvjete rada, benificirani radni staž
4. PRAVO PO ONOVI RADNOG STAŽA – napredovanje, promocija na više radno mjesto, stabilnost zaposlenja, plaća
5. SOCIJALNA ZAŠTITA – mirovine, osiguranje za slučaj bolesti, nesreće ili nezaposlenosti
6. DISCIPLINEK OVLASTI POSLODAVCA – ograničavanje prava poslodavca u pogledu premještanja, otpuštanja, izricanje disciplinskih mjera
7. SINDIKALNA SIGURNOST – prednost članova sindikata pri zapošljavanju, obveze poslodavca na pregovore i isključivo s većinskim sindikatom i dr.

4. VOĐENJE-VOĐSTVO

Osnovne značajke vodstva – definicija (**Koontz/Weihrich**):

- definiraju vodstvo kao **umijeće ili proces utjecaja na ljude tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarivanju grupnih ciljeva.**
- Nastavlja se na mišljenje (**Colea**) prema kojem je vodstvo **dinamički proces u grupi pomoću kojeg jedna osoba utječe na drugu da dobrovoljno sudjeluje u izvršenju grupnog zadatka u danoj situaciji.**

Proces vodstva sastoji se od **4 ključne varijabe**:

Vođa (sposobnost, motivacija, moć)

Sljedbenici (osobine, znanje i vještine motivacija)

Ciljevi (ciljevi grupe, ciljevi poduzeća)

Okolina (interna okolina, eksterna okolina).

Zadatak je vodstva da pronade i održava ravnotežu između navedenih varijabli, a ono to može ako vođa ima odgovarajuće sposobnosti i moć.

VOĐA Sposobnost, motivacija, moć	CILJEVI Ciljevi grupe, ciljevi poduzeća
SLJEDBENICI Osobine, znanje i vještine motivacija	OKOLINA Interna, eksterna

VOĐA

SPOSOBNOSTI:

1. **OVLAŠTENJE** da svoju moć podijeli s podređenima uključivanjem u postavljanje ciljeva i planiranja aktivnosti
2. **INTUICIJA** u anticipiranju (sagledavanju) promjena te pokretanje akcije da se te promjene preduhitre i eksploatiraju u korist poduzeća
3. **SAMORAZUMIJEVANJE** koje omogućava vođi da sagleda svoje prednosti i između kompenzacije za svoje slabosti.
4. **VIZIJA** – sposobnost da vođa percipira bolju radnu okolinu i način kako da se okolina osigura.
5. **Podudaranje vrijednosti** – sposobnost vođe da identificira vrijednosti poduzeća i vrijednosti pojedinca te izvrši njihova usklađivanja.

Navedene sposobnosti ima mali broj ljudi ali ni svi oni nisu spremni preuzeti ulogu vođe.

MOĆ:

Da bi vođa bio uspješan, on mora pored sposobnosti i motivacije posjedovati i adekvatni kvantum i tip moći.

Moć je sposobnost vođe da utječe na ponašanje članova grupe da učine ono što inače ne bi učinili.

5 je tipova moći (French/Raven):

1. **Legitimna moć** – utemeljena na hijerarhijskom položaju vođe te predstavlja formalni autoritet (položaja – npr. generalni direktor najveća moć)
2. **Nagradna moć** – mogućnost vođe da nagradi podčinjene za njihovu spremnost u izvršavanju zadataka.
3. **Prisilna moć** – uvjerenje da vođa raspolaže sankcijama koje može poduzeti protiv podređenih kada se ne ponašaju u skladu s očekivanjima (plaće, suspenzije, otkaz)
4. **Referentna moć** – identifikacija podređenih sa vođom, osjećaj jedinstva i želje i za takvom identifikacijom, utjecaj raste ali se taj utjecaj ne pokušava vršiti.
5. **Stručna moć** – zasniva se na specijalnim znanjima koja vođa posjeduje.

Voda treba u konkretnoj situaciji izabrati onaj tip ili kombinaciju tipova moći koja je primjerena danoj situaciji. Bez obzira na moć, bitno je da li su podređeni spremni slijediti vođu.

Na utjecaj vođe podređeni mogu reagirati na 3 osnovna načina:

- 1) angažiranjem
- 2) udovoljavanjem
- 3) otporom.

VOĐA I NJEGOVA OBILJEŽJA

Voda je usmjeren prema budućnosti – oblikuje viziju i usmjerava članove grupe njenom ostvarenju.

Voda je autoritet znanja, a najuspješniji menadžer je onaj koji je ujedno i vođa.

Funkcije vođe:

- 1) Funkcija vezana na zadatke: strateg, koordinator, evaluator (vrednovanje ponašanja podređenih), ekspert,
- 2) Kulturne funkcije: model ponašanja za druge,
- 3) Simboličke funkcije: vizionar – moralni autoritet,
- 4) Političke funkcije: reprezentant,
- 5) Funkcije vezane za međuljudske odnose: trener, arbitar, učitelj, komunikator.

Iz navedenog je moguće izvesti različite tipove vođe primjerene danoj situaciji.

Razlika je između **pojma vođenja** i **funkcije vođenja**.

Vođenje predstavlja viziju, usmjereno je na budućnost.

Funkcija vođenja kao jedna u nizu ostalih funkcija menadžmenta vodi računa da manager osigura uspješno ostvarenje posla.

Prema konceptu iz tablice suprotstavljena su 2 viđenja istog problema, jedno s gledišta managera, a drugo s gledišta vođe.

Manager je potreban u situaciji kada su problemi poslovnog sustava u stabilnom stanju i kada se ne očekuju velike promjene u okolini. Manager će organizirati rad i raspodijeliti poslove.

Za vođu bismo se odlučili u uvjetima velikih promjena. Vođa u poduzeću nastoji otkriti nove šanse i smjerove razvoja. Za razliku od managera, NEĆE stvarati harmonične odnose, nego će ponekad dolaziti u sukob s pravilima, a sve u svrhu ostvarenja vizije.

PONAŠANJE I STILOVI VODSTVA

Postoje mnoge teorije o ponašanjima i stilovima vodstva.

- 1) Stilovi utemeljeni na uporabi autoriteta:
 - Autokratski
 - Demokratski ili participativni
 - Vođa odriješanih ruku,
- 2) Lickertova 4 sustava upravljanja
- 3) Upravljačka mreža
- 4) Vodstva koja uključuju različite stilove od minimalne do maksimalne uporabe moći i utjecaja – mješoviti stil.

1.1. AUTOKRATSKI STIL VODSTVA

- omogućuje vodi potpunu vlast koju on obično neograničeno koristi. Vođa samostalno djeluje u hitnim slučajevima. Samo vođa ima određena saznanja i čvrsto je ustoličen na svojoj poziciji.

Radnu situaciju karakteriziraju jaka disciplina, snažna kontrola, posebna kontrola troškova. Ovaj stil vođenja pogodan je za primjenu kod niske kvalifikacijske strukture sljedbenika. Ukoliko se autokratsko vođenje ekstremno

ili prečesto koristi, može rezultirati slabom komunikacijom, krutošću djelovanja, sporom adaptacijom na promjenljive uvjete u razvoju poduzeća.



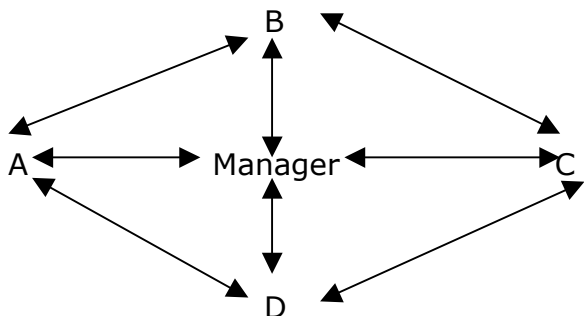
A, B, C i D predstavljaju podređene, izvršioce, sljedbenike i suradnike. Sljedbenici se ne uključuju u davanje mišljenja, komunikacija ide samo od Managera prema sljedbenicima ali ne i obratno. Ovoje dosta loš stil vodstva zbog negativnih karakteristika.

1.2. DEMOKRATSKI STIL VODSTVA

- Vođa ima **OGRANIČENU** vlast i autoritet. Tim **može** odbiti njegov autoritet i **može** ga nadgledati. Ima **ograničenu** mogućnost davanja sankcija. Sljedbenici očekuju da kontroliraju neke metode koje koriste vođe. Ovaj stil vođenja pokazat će se efikasnim kod tzv. «srednje klase», a to su liječnici, znanstvenici, inženjeri i dr.
- Radnu situaciju karakterizira «kišobran» ciljeva koji se razumiju i uključuju u podjelu odgovornosti za njihovo ostvarenje. Ponekad uključuje stvarne ili potencijalne rizike.
- **Demokratski stil vođenja omogućava TIMSKI RAD u realizaciji ciljeva.**

Prečesto korištenje demokratskog stila vođenja može rezultirati gubitkom sposobnosti individualne inicijative, a također može rezultirati sporim donošenjem odluke.

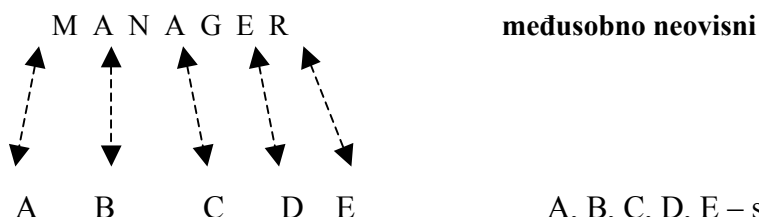
Manager je ovisan o sljedbenicima a oni o njemu – t.j. međuovisni su.



A, B, C, D su članovi Tima, sljedbenici i suradnici. Ovo je najbolji stil vodstva i trebao bi se čim više primjenjivati.

1.3. STIL ODRIJEŠENIH RUKU (LAISSEZ FAIRE STIL) (čita se Lases fer)

Karakteristika ovog stila vođenja je da **vođa NEMA VLAST** da prisili sljedbenike na akciju. Mandat vođe se određuje prema zadovoljstvu grupe. Vođa ne može davati sankcije sljedbenicima i ne posjeduje neka specifična saznanja u odnosu na znanje sljedbenika. Sljedbenici imaju više vlasti od vođe, ne vole naređivanje i pružit će otpor onome što ne prihvaćaju. Sami biraju ciljeve i metode rade i labavo su organizirani. Radnu situaciju otežava stanje koje nema jasno izražene svrhe osim onog što odabire pojedinac. Nema strukture vođenja.



međusobno neovisni

A, B, C, D, E – suradnici, sljedbenici. Stilove vodstva je istraživao američki sociolog Likert.

2) LIKERTOVI SUSTAVI UPRAVLJANJA (ima ih 4)

Uspješan manager mora biti orijentiran na podređene i održavati skladno funkcioniranje dijelova i cjeline oslanjajući se na komunikacije.

2.1. Sustav «ekstremno-autoritativan»

- manager je autokratski orijentiran, ima malo povjerenja u podređene
- motivira strahom i kaznom

2.2. Sustav «Benevolentno-autoritativni»

- manager ima pokroviteljsko povjerenje u podređene,
- motivira nagradom ponekad kaznom
- dopuštaju komunikaciju prema gore
- usvajaju neke ideje i mišljenje podređenih te dopuštaju nešto odlučivanja

2.3. Sustav «Konzultativni» (manageri ga koriste)

- ideje i mišljenja podređenih, za motivaciju koriste nagrade, povremeno kazne i dijelom participaciju
- dopuštaju komunikacije i prema gore i prema dolje,
- dopuštaju se specifične odluke na nižim razinama

2.4. Sustav «Participativno skupni»

- Manageri u svim situacijama imaju potpuno povjerenje u podređene, koriste mišljenje i ideje podređenih, daju ekonomske nagrade,
- Komunikacije prema dolje, prema gore i bočno prema kolegama,
- Odlučivanje na različitim razinama, rad s kolegama i podređenima.

Likert je utvrdio da manageri koji primjenjuju sustav 2.4. imaju najviše uspjeha kao vođe.

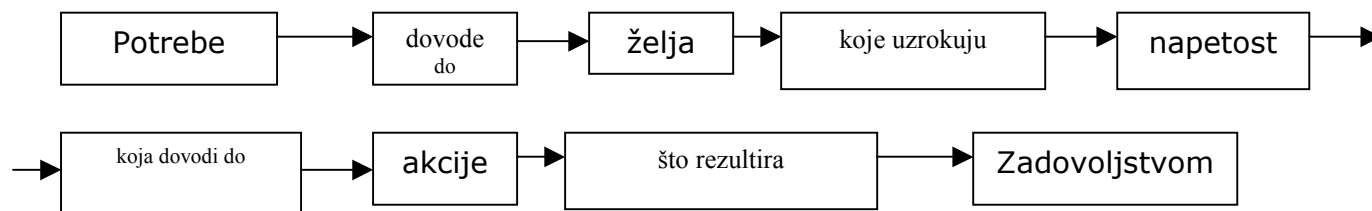
Dio «upravljački pristup» smo preskočili na predavanjima.

Mješoviti stil managementa (tablica u prilogu).

PRISTUP MOTIVACIJI

Motivacija se manifestira kao svaki utjecaj koji zaziva, usmjerava i odražava ciljno ponašanje ljudi. Ona se ostvaruje uključivanjem cijelog lanca reakcije – od osjećaja potrebe koji izazivaju želju da se potrebe ispune, a u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije pa do satisfakcije kao rezultante ovog procesa.

MOTIVACIJA I MOTIVATORI



Motivaciju je moguće promatrati kao lančanu reakciju.

Motivi pojedinca su složeni i često u međusobnom sukobu (ekonomska dobra, usluge ... POTREBE)

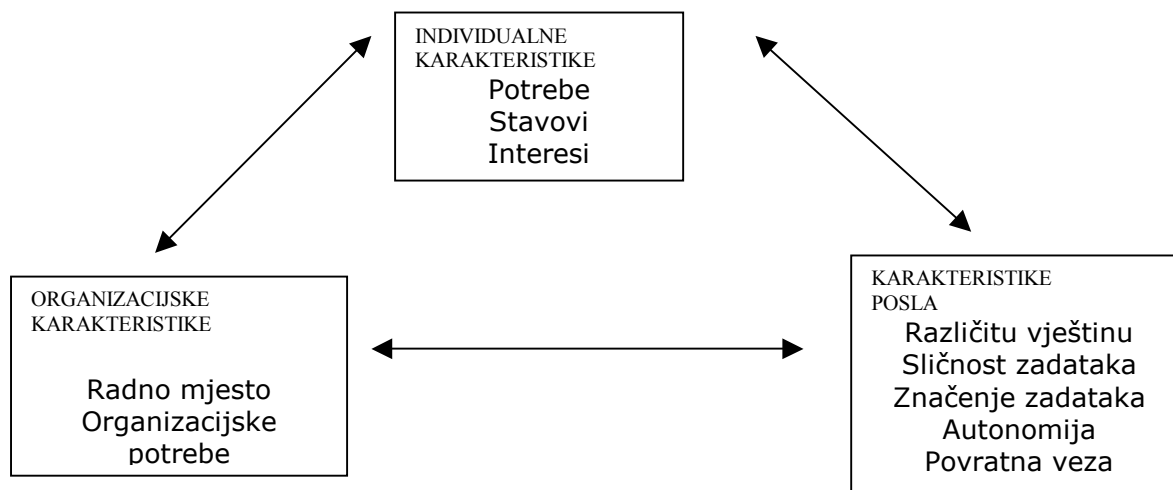
Motivatori su stvari koje pojedinca potiču na djelovanje (nagrade, poticaji).

Motivacija implicira ŽUDNJU za rezultatom, ZADOVOLJSTVO je posljedica tog rezultata.

MOTIVACIJA → REZULTAT → ZADOVOLJSTVO

Na motivaciju utječu brojni faktori.

Porter/Miles naglašavaju slijedeće 3 MEĐUSOBNO OVISNE grupe:



Motivacija se može postići nagradama i kaznama

Metafora «Kako pokrenuti magarca»

Motivacija: «Mrkva», «Štap»

Ova se metafora odnosi na upotrebu nagrada i kazni u cilju poticanja željenog ponašanja.

Kako pokrenuti magarca?

Nagrade i kazne se još uvijek smatraju snažnim motivatorom.

«**Mrkva**» - novac ili bonus, promaknuće, premije i sl.

«**Štap**» - strah od gubitka posla, degradacija, gubitak premija i sl.

Manageri na svim razinama dodjeljuju ili USTEŽU nagrada ili određuju kazne – kontrola ekonomske i socijalne dobrobiti podređenih.

TEORIJE MOTIVACIJE

Dvije su grupe teorija i to: **sadržajne** i **procesne** teorije motivacije.

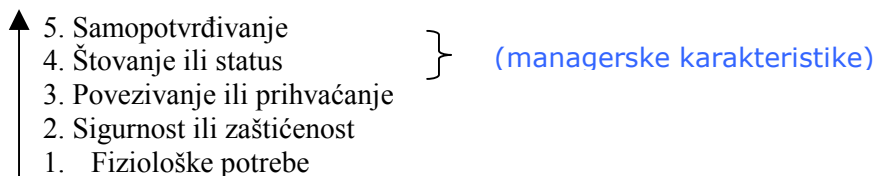
a) **SADRŽAJNE TEORIJE:**

Orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad

1. Teorija hijerarhije potreba – Maslowljeva hijerarhija potreba
2. Teorija motivacije postignuća – Mc Clelland
3. Dvofaktorska teorija motivacije – Herzbergova teorija
4. Teorija motivacije uloga – Minerova
5. Teorija trostupanjske hijerarhije

a.1.) **Maslowljeva hijerarhija potreba**

- Najčešće spominjana sadržajna teorija motivacije je teorija hijerarhije potreba.



Maslowljev pristup: Fiziološke i ostale potrebe.

Važnost potreba ovisi o napredovanju managera, viša razina – rastu potrebe za štovanjem i samopotvrđivanjem.

a.2) **Mc Clellandova motivacijska teorija**

3 su tipa osnovnih motivacijskih potreba:

1. Potreba za **moći** – osobe teže pozicijama vođe – lideri
2. Potrebe za **povezivanjem** – ljudi s ovom potrebom razvijaju prijateljske odnose, spremni su pomoći (poduzetnici)
3. Potrebe za **postignućem**: ljudi s ovom potrebom za postignućem imaju intenzivnu želju za uspjehom i jednako intenzivan strah od neuspjeha.

Sva tri nagona: moć, povezanost i postignuće od posebnog su značaja za upravu – mora ih prepoznati kako bi se poduzeće dobro vodilo.

Pristup primjenjiv za managere koji obuhvaća veliku potrebu za moći i postignućem.

a.3) Dvočimbenička (dvofaktorska) Herzbergova teorija

Motivatori	<ul style="list-style-type: none">Izazovan posaoPostignućeOdgovornostNapredovanjePriznanje
Održavajući čimbenici	<ul style="list-style-type: none">StatusMeđuljudski odnosiKvaliteta nadzoraPolitika, komunikacije i administracijaRadni uvjetiSigurnost poslaPlaća

Herzberg:

1. čimbenici koji izazivaju zadovoljstvo – **motivatori**
2. čimbenici koji izazivaju nezadovoljstvo **AKO NE POSTOJE U PODUZEĆU**.

a.4) TEORIJA MOTIVACIJE ULOGA

Miner u proučavanju motivacije razvija koncept u kojem potrebe promatra s aspekta različitih tipova posla, odnosno uloga.

Motivacijska struktura poduzetnika, managera i stručnjaka

Uloge	Potrebe
Poduzetnik	<ul style="list-style-type: none">- za postignućem- izbjegavanje rizika «feedbacka»- za inovacijama- predviđanje
Manager	<ul style="list-style-type: none">- pozitivan stav prema autoritetu- potreba za natjecanjem- potreba za moći- potreba za afirmacijom- potreba za statusom- potreba za odgovarajućim obavljanjem managerske dužnosti
Stručnjak	<ul style="list-style-type: none">- potreba za učenjem- potreba za autonomijom- potreba za statusom- potreba za pomaganje drugima- potreba za identifikacijom s profesijom

Važnost ove teorije – ukazala je na različite motive za one zaposlene koji imaju ključnu ulogu u poduzeću.

a.5) TEORIJA TROSTUPANJSKE HIJERARHIJE

Radi prevladavanja stroge stratifikacije hijerarhije potreba prema Maslowu, Alderfer (1966) razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba koju čine:

1. **Egzistencijalne potrebe:**
Predstavljaju prvu razinu potreba – različiti oblici materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom i drugim oblicima kompenzacije, uvjetima rada i sl., stupanj zadovoljenja – kako to pojedinac percipira u odnosu na ono što dobivaju drugi.
2. **Potreba povezanosti:** obuhvaća one faktore koji su sa aspekta pojedinaca značajni za njegovu povezanost za obitelj, suradnike, prijatelje, management i drugo. Interpersonalni odnosi koji mogu imati pozitivan i negativan predznak (povjerenje – nepovjerenje)
3. **Potrebe rasta i razvoja** – uključuju sve one vrste potreba koje se nalaze u osnovi stvaralačkog djelovanja pojedinca. Njihovim zadovoljenjem potiče se korištenje ljudskih potencijala te stvara u pojedinцу osjećaj cjelovitosti i punoće.
Alderfer: dvosmjerna veza između potreba, riječ je o simultanom djelovanju svih potreba.

b) PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Polaze od toga da potrebe nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije, pa stoga u analizu uključuje i druge faktore kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije.

1. VROOMOV KOGNITIVAN model **motivacije**
2. PORTEROV-LAWLEROV model **očekivanja**
3. LAWLEROV model **očekivanja**
4. ADAMSOVA TEORIJA **nejednakosti u socijalnoj razmjeni**.

1. Motivacijska teorija očekivanja – Vroom

- Vjera u vrijednost cilja (da li radnici vjeruju)
- Ono što čine pomaže ostvarenju cilja

$$\text{Pritisak} = \text{Valencija} \times \text{Očekivanja}$$

(bazira se na povjerenju u ciljeve koje donosi manager
i da li su akcije u skladu s očekivanjem)

Pritisak – jačina motivacije

Valencija – jačina preferencije pojedinca prema rezultatu

Očekivanje – vjerojatnost da akcija vodi rezultatima (sustav upravljanja prema ciljevima)

(na predavanju nisu obrađene 2. i 3. teorija)

4. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni

Adams (1965) istražuje uvjete i posljedice nepravde i nejednakosti koje pojedinac doživljava u radnoj situaciji. Pojedinac ulaže svoje znanje, iskustvo, energiju i drugo a za to dobiva od organizacije različite kompenzacije (plaća, beneficije i dr.).

Generiranje percepcije nejednakosti ostvaruje se na dva načina:

1. **Usporedbom onog što pojedinac dobiva od organizacije (output – O_o) i onog što daje (input – I_o);**

$$\frac{O_o}{I_o} \begin{matrix} > \\ = 1 \\ < \end{matrix}$$

Ako je koeficijent veći ili manji od 1, ostvaruje se nejednakost razmjene. U ovom je slučaju ona u korist pojedinca, a na štetu organizacije, a u drugom slučaju je obrnuto.

2. **usporedba onoga što pojedinac dobiva od organizacije za ono što joj daje u odnosu na druge u radnoj sredini:**

$$\frac{O_o}{I_o} \begin{matrix} > \\ = \frac{O_1}{I_1} \\ < \end{matrix}$$

Čim postoji **jednakost** ovih **odnosa** postoji **NEJEDNAKOST RAZMJENE** koju pojedinac osjeća na svoju štetu kada drugi dobivaju relativno više od njega.

5. KONTROLA

Efikasna kontrola može utjecati na smanjenje svih vrsta utroška s obzirom da ona uspoređuje zadane s ostvarenim veličinama stvarajući osnovu za eventualne intervencije.

Pet kriterija efektivne kontrole:

1. Povezanost sa željenim rezultatima
2. Objektivnost (Nepristranost)
3. Kompleksnost (Stupanj obuhvaćenosti)
4. Pravovremenost (Osigurati informacije u pravo vrijeme)
5. Prihvatljivost (da li je zaposleni prihvaćaju ili ne)

Kontroliranje može pomoći ostvarenju ciljeva poduzeća ako izvrši prihvatljivu standardizaciju, ako štiti imovinu poduzeća i ako osigurava održavanje kvalitete proizvoda i usluga poduzeća.

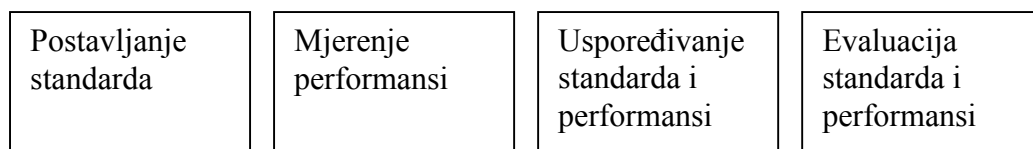
1. Proces kontroliranja

- odvija se kroz određeni broj etapa

Koontz/Weihrich razlikuju 3 etape:

1. Postavljanje standarda
2. Mjerenje performansi
3. Korekcija odstupanja

Griffin razlikuje 4 etape



1. Postavljanje standarda

Standardi predstavljaju ciljane veličine s kojima će se komparirati očekivani učinak. Reprezentiraju se kao mjerila i kriteriji prema kojima se procjenjuje ostvarenje ciljeva i zadataka pojedinca i organizacijskih jedinica i poduzeća.

Kvantitativni standardi (mjerljivi)

1. fizički (neutralni) standardi
2. vrijednosni standardi (standardi troškova, kapitala, prihoda)
3. kvalitativni (procjenidbeni) standardi (deskriptivni programski i ciljni)

2. Mjerenje performansi

Predstavlja postupak kojim se utvrđuje dali su postavljeni standardi ostvareni i u kom stupnju, te razlozi zbog kojih je došlo do eventualnog odstupanja. Efikasnost mjerenja performansi zahtijeva prikupljanje informacija dnevno, tjedno, mjesečno, godišnje. Informacije se obrađuju da budu kompatibilne sa standardima.

3. Uspoređivanje standarda i performansi

Svrha je komparacije (usporedbe) utvrditi:

1. Odstupanje ostvarenja od standarda
2. Veličina odstupanja od standarda

Odstupanja mogu biti negativna i pozitivna. Potrebno je utvrditi zašto je došlo do odstupanja (subjektivni ili objektivni razlozi)

4. Evaluacija standarda i performansi

Pretpostavlja analitičke i dijagnostičke sposobnosti managera bez obzira dali je čini sam manager ili specijalizirane službe.

Griffin razlikuje tri pravca akcija:

1. Održavanje status quo (kada su odstupanja mala)
2. Korekcija devijacija (kada su odstupanja velika)
3. Promjena standarda (saznanje dali su postavljeni previsoko ili prenisko)

1. Metode financijske kontrole

Tim metodama osiguravaju se informacije o relativnim performansama koje se kompariraju sa standardima i poduzimaju korektivne akcije

Najvažnije tehnike i metode

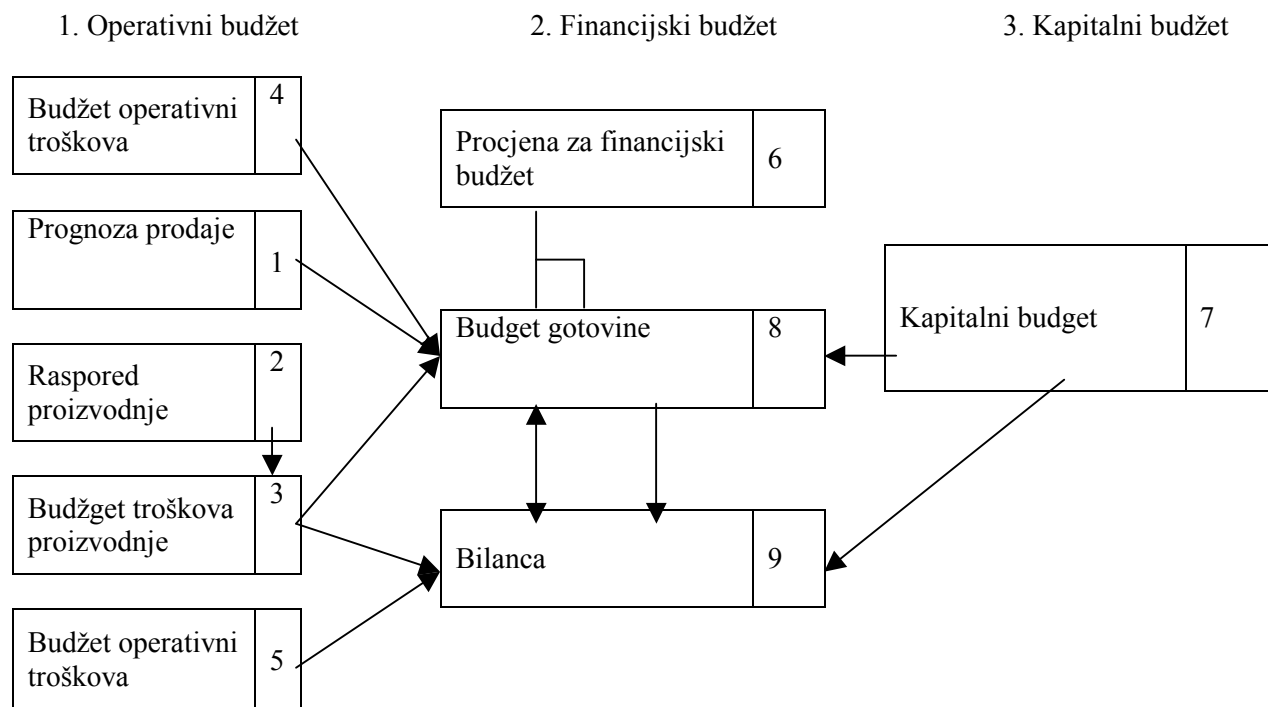
1. Budžetska kontrola
2. Financijski izvještaj
3. Cash management
4. Financijski indikatori
5. Financijska revizija

1. Budžetska kontrola

Proces izražavanja planiranih aktivnosti numeričkim izrazima vrste budžeta:

- a) S obzirom na budžetsko razdoblje:
 - godišnji budžet – najvažnija vrsta, uključuje i kraća razdoblja – kvartale, mjesece
 - budžet kapitalnih izdataka (razdoblje 5-10 godina)
 - neprekidan trajan budžet (mjesec se pridodaje zadnjem budžetskom mjesecu)
- b) S obzirom na obuhvat razine aktivnosti
 - budžeti poduzeća
 - budžeti dijelova poduzeća
- c) S obzirom na njihov sadržaj razlikuje se:
 - glavni budžet (master) – ukupne aktivnosti poslovanje poduzeća
 - pojedinačni budžet – za svaki centar odgovornosti

Sastavni dijelovi glavnog budžeta



d) S obzirom na način izražavanja budžetskih veličina razlikujemo dvije vrste:

- vrijednosno izraženi budžet – najčešći oblik
- neutralno izraženi budžet (količina proizvoda, radni sati, ...)

Budžet izražava planirano i stvarno stanje određenih veličina koje imaju karakter inputa i outputa što ukazuje na mogućnost dvojake kontrole.

- budžetska kontrola tekućih aktivnosti – preventivna kontrola aktivnosti u tijeku
- budžetska kontrola ostvarenih rezultata – kontrola outputa, uvid u odstupanje

2. Financijski izvještaji

Iskazuju neke aspekte financijskih prilika u poduzeću

- Bilanca – prikaz aktive i pasive poduzeća u nekoj vremenskoj točki (kraj financijske godine).
- Iskaz dobiti i gubitka – sumira prodaju poduzeća u određenom vremenskom razdoblju prikazujući s jedne strane prihode, a s druge strane troškove. Sadrži podatke, neto prodaju, troškove, bruto dobitak, operativne troškove, operativni dobitak, dobitak prije oporezivanja, poreze, neto dobitak.

3. Cash management

Sistem upravljanja gotovinom u cilju njezina što boljeg iskorištenja. Potreban je informacijski sustav koji osigurava kontinuiranu sliku stanja i kretanja gotovine. Pravilo cash managementa je da se gotovina može uvijek kretati – što je veći obrt gotovine to se s manjom sumom gotovine mogu podmiriti iste obveze, pa ostaje višak gotovine koji se može plasirati.

4. Financijski indikatori

Indikatori se izračunavaju iz financijskih izvješća.

Pet tipova (Buble):

1. Pokazatelj profitabilnosti – najvažniji dio financijske analize npr.

$$\text{Bruto profitna marža} = \frac{\text{Bruto dobitak}}{\text{Prihod od prodaje}}$$

2. Pokazatelj likvidnosti – sposobnosti poduzeća da u roku podmiri sve svoje obveze npr.

$$\text{Tekući odnosi} = \frac{\text{Tekuća aktiva}}{\text{Tekuća pasiva}}$$

3. Pokazatelj financijske poluge – mjera isplativosti zaduženja u kreditorima za procjenu stupnja rizika u poduzeću npr.

$$\text{Stupanj zaduženosti} = \frac{\text{Ukupne obveze}}{\text{Ukupna aktiva}}$$

4. Pokazatelj aktivnosti – mjera izdašnosti prihoda od prodaje npr.

$$\text{Obrtaj zaliha} = \frac{\text{Prihod od prodaje}}{\text{Zalihe}}$$

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

$$\text{Dividende po dionici} = \frac{\text{Dobitak poslije oporezivanja} - \text{povlaštene dividende} - \text{zadržani dobitak}}{\text{Broj redovnih dionica}}$$

5. Financijska revizija

Usmjerena je isključivo na kontrolu

Dva tipa:

- Eksterna revizija – financijski pregled kojeg provode eksterni eksperti
- Interna revizija – financijski pregled kojeg provode interni stručnjaci

2. Metode kontrole operacija

Kontrola neposrednog procesa transformacije inputa u output u cilju osiguranja kvalitete outputa

Razlikuje se:

- a) S obzirom na objekt kontrole
 - kontrole sirovina i materijala
 - kontrole operacija
 - kontrole dijelova
 - kontrole gotovih proizvoda
 - kontrole opreme i postrojenja
- b) S obzirom na faze izvođenja operacija
 - ulazna kontrola – kontrola materijala, sirovina
 - međufazna kontrola – kontrola u tijeku procesa izrade
 - završna kontrola – završni proizvodi
- c) S obzirom na stupanj aktivnosti
 - totalna integralna kontrola (svih materijala, proizvoda...)
 - statistička kontrola (jednak zbroj elemenata iz skupa) – obuhvaća operacije u tijeku proizvodnje i završne operacije

3. Metode kontrole marketinga

Usmjerene su na kontrolu marketing funkcija u poduzeću – cilj: da funkcija efektivno izvrši strategiju marketinga.

- Kontrola godišnjeg plana – dali se ostvaruje godišnji plan

Obuhvaća analizu prodaje, tržišnog udjela, troškova marketinga, financijsku analizu i praćenje Kupaca.

- analiza prodaje stupanj ostvarenja plana prodaje
- tržišni udio

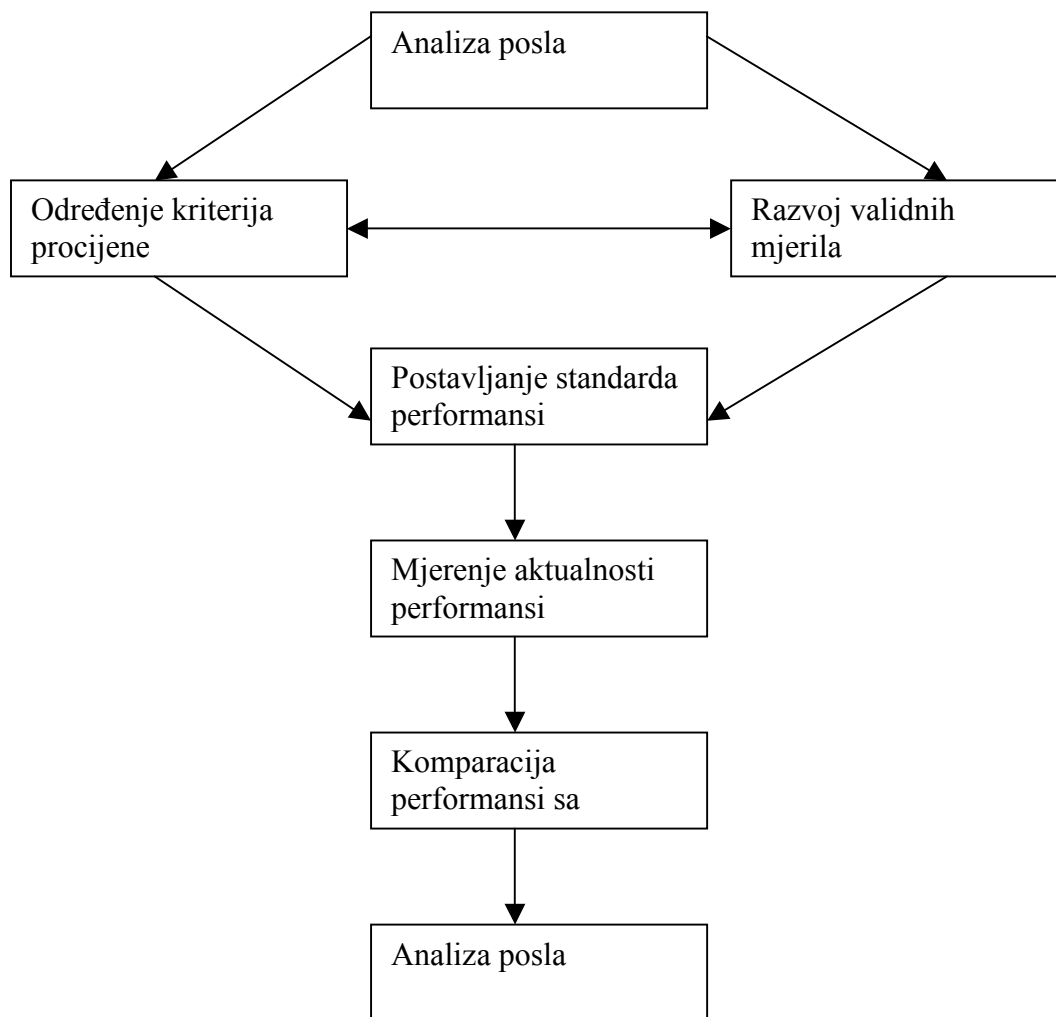
$$\text{Ukupni tržišni udio} = \frac{\text{Ostvarena prodaja}}{\text{Ukupna prodaja pripadajuće industrije}} * 100$$

- Kontrola profitabilnosti – utvrditi profitabilnost različitih proizvoda, grupe kupaca i dr.
- Kontrola uspješnosti – dali se uspješnim aktivnostima management marketinga može poboljšati profitabilnost poduzeća (prodajna mjesta, prodajne posjete i dr.)
- Strategijska kontrola – cilj: periodično preispitivati ukupni pristup tržištu s ocjenom efektivnosti marketinga (filozofije kupaca, operativna uspješnost, strategijska orijentacija i sl.)

4. Metoda kontrole ljudskih resursa

Cilj osigurati efektivno odvijanje cjelokupnog ciklusa angažiranja, razvoja i korištenja ljudskih resursa u skladu sa strategijskim planovima poduzeća.

1. Procjena performansi – cilj: nadziranje individualnih i grupnih performansi u odnosu na standarde



Proces se provodi u sedam etapa.

2. Pokazatelj ljudskih resursa

a) Stopa fluktuacije = $\frac{\text{Ukupni odlasci}}{\text{Prosječni broj zaposlenih}} * 100$

b) Indeks stabilnosti zaposlenja = $\frac{\text{Broj radnika koji su otišli s više od 1 god. staža u poduzeću}}{\text{Broj zaposlenih u poduzeću prije god. dana}}$

c) Stopa apsentizma – pokazatelj odsutnosti s rada tijekom određenog vremenskog razdoblja

Stopa ukupno izgubljenog vremena = $\frac{\text{Dani u jednoj god. Izgubljeni zbog apsentizma} * 100}{\text{Prosječni broj zaposlenih} * 365}$

d) Stopa sastava radne snage : kvalifikacije, zanimanje, spol, dob, itd. (usporediti s granom i grupacijom)