

Menadžment-ciljno usmjeravanje resursa i poduzeća

-upravljačka informacija mora omogućiti otklanjanje smetnji koje dovode do nepouzdanosti funkcioniranja sistema ili procesa, ali u praktičnom smislu ima sljedeće atribute

- odnosi se na problem koji se rješava
- za primatelja je razumljiva
- dovoljno je pouzdana
- na pravom je mjestu
- pravovremena je
- ekonomski je racionalna

MENADŽMENT – proces planiranja ciljeva, organiziranja resursa i aktivnosti, te upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja, kojim se kontinuirano postižu efikasne kombinacije ograničenih resursa i ljudskih potencijala za efektivno postizanje organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini.

-prema Druckeru menadžment se sastoji od 7 načela:

1. Menadžment se bavi ljudskim bićima. Njegova je zadaća učiniti ljude sposobnima za zajednički uspješan rad, postići da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nevažne.
2. Duboko je ukorijenjen u kulturi.
3. Poduzeće mora imati jasne, jednostavne i ujedinjujuće ciljeve. Misija organizacije mora biti dovoljno jasna i velika da osigurava zajedničku viziju. Svaki pothvat zahtjeva angažiranost za zajedničke ciljeve i zajedničke vrijednosti.
4. Svako je poduzeće institucija učenja i poduke. Menadžment mora također omogućiti da poduzeće i svaki pojedini član raste i razvija se sukladno potrebama i prilikama koje se mijenjaju.
5. Poduzeće mora biti izgrađeno na komunikaciji i pojedinačnoj odgovornosti.
6. Tržišna pozicija, inovacije, razvoj ljudi, kvaliteta, financijski rezultat bitni su za uspješno poslovanje poduzeća i njegovo preživljavanje. Uspješno funkcioniranje mora biti ugrađeno u poduzeće i njegov menadžment, valja ga mjeriti i neprestano usavršavati.
7. Rezultat nekog posla je zadovoljan potrošač. Unutar poduzeća postoje samo troškovi.

- po Mintzbergu menadžment se definira kao stup različitih uloga grupiranih u 3 osnovne grupe:

1. Uloge s područja međuljudskih odnosa (zastupanje interesa organizacije u javnosti, vođenje, uspostavljanje veza i poznanstava)
2. Uloge s područja informacija (kontrolna uloga, uloga prijenosa informacija i uloga predstavnika)
3. Uloge s područja donošenja odluka (poduzetnik, vođenje u uvjetima nemira, alokator resursa i pregovarač)

Strukturiranje sustava menadžmenta

- menadžment je sustav strukturiran u 3 temeljna podsustava – strategijski, koordinativni i operativni
- razlika između podsustava očituje se u opsegu i sadržaju menadžerskih funkcija, odnosno u vremenu koje menadžeri posvećuju obavljanju određene funkcije.

STRATEGIJSKI PODSUSTAV

- razina na kojoj se formulira strategija, utvrđuju dugoročni planovi i ciljevi, te politike za ostvarivanje ciljeva
- razina vrhovnog menadžmenta donosi odluke od utjecaja na poduzeće kao cjelinu, pa je usmjerena i odgovorna za uspješnost cijele organizacije
- za ovu razinu menadžmenta najbitnije su **konceptualne (strategijske) vještine** koje uključuju sposobnost sagledavanja poduzeća kao sustava, međuzavisnosti različitih funkcija i aktivnosti poduzeća te međuzavisnosti poduzeća i njegove okoline
- od menadžera strategijske razine zahtjeva se širok spektar znanja i sposobnosti, kako bi uspješno obavljali temeljnu ulogu poduzeća

KOORDINATIVNI PODSUSTAV

- orijentiran je na dugoročne ciljeve
- srednja razina menadžmenta orijentira se na implementaciju strategije i politika, te integriranje unutarnjih aktivnosti i osiguranje inputa za operativnu razinu, čime omogućuje stabilno funkcioniranje organizacije
- za srednju razinu menadžmenta najvažnije su **socijalne vještine**, s obzirom na integracijsku funkciju i potrebu osiguranja participacije svih članova u planiranju i realizaciji poslovnih procesa
- menadžeri srednje razine moraju imati sposobnosti uspješnog komuniciranja, motivacije i vođenja pojedinca i grupe, te sposobnosti izgradnje odnosa suradnje i timskog rada, kako bi uspješno obavljali svoju temeljnu interpersonalnu ulogu

OPERATIVNI PODSUSTAV

- najniža razina hijerarhijske organizacije
- zadatak menadžera ove razine menadžmenta je primjena pravila i procedura za ostvarivanje efikasne proizvodnje. Pa se od njih očekuje stručnost, poznavanje posla i tehničke vještine
- ovaj podsustav menadžmenta je usmjeren na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva, tj. Menadžeri niže razine orijentirani su na ostvarivanje dnevnih zadataka određene organizacijske jedinice i postizanje osnovnih razina

- menadžment ima svojstva specifičnog međusustava jer on povezuje i integrira sve podsustave poduzeća u ciljni sustav stvaranja vrijednosti za kupce koji su element okoline

Budućnost menadžmenta

- znanje i umijeće vođenja ljudi (radnika znanja), kojima su informacije osnovni predmet rada, a komunikacija sredstvo za povezivanje komponenti znanja u jedinstven učinak, traži od menadžmenta stalno stjecanje novih znanja iz društvenih znanosti, kao i iz područja filozofije i religije
- njegov će se razvoj kako teorije, tako i prakse usmjeravati na sljedeća pitanja:

1. uključivanje u međunarodno poslovanje

- cjelokupna organizacija je sustav koji djeluje u više zemalja
- ključne položaje u takvim poduzećima popunjavaju menadžeri različitih nacionalnosti, a njihova orijentacija na svjetsko tržište prisiljava ih na prilagođavanje pojedinačnim lokalnim prilikama
- čimbenici okruženja imaju znatno veći utjecaj na uspješnost poslovanja međunarodnog poduzeća i njegovog menadžmenta nego na domaća poduzeća u dotičnoj zemlji
- menadžment mora poznavati sociokulturalne različitosti
- prioritet suvremenog menadžmenta je pored kontinuiranog razvoja tradicionalnih vještina, razvoj društvenih i diplomatskih vještina, kako bi uspješno upravljao poduzećem u novim uvjetima poslovanja

2. proaktivan odnos prema okolini

- poslovno okruženje suvremenog poduzeća označavaju nepredvidivi poslovni događaji, mnogo brže promjene u okruženju od normalne sposobnosti prilagođavanja poduzeća, vrlo teško predvidiva budućnost te mnoga iznenađenja
- strateško poslovno ponašanje – u osnovi usmjereno u novitete, nekontinuitet i veći rizik
- informacije i znanje su instrumenti suvremenog menadžmenta, a spremnost na preuzimanje poslovnog rizika uvjet njegovog opstanka. Upravljanje poduzećem u nestabilnom okruženju mora se zasnivati na znanju, biti proaktivno i prilagodljivo novim situacijama.
- suvremeni menadžment kao podlogu svoje aktivnosti ima kombinaciju marketinga koji otkriva ljudske potrebe i tehnologije, koja realizira mogućnosti zadovoljavanja tih potreba
- bit proaktivnog djelovanja u kaotičnom svijetu čine promjene u slijedećim ključnim područjima menadžmenta:

- opsesivna orijentacija na potrošače
- konstantne inovacije u svim područjima
- partnerstvo i maksimalna participacija svih ljudi povezanih s organizacijom
- vodstvo koje voli promjene, umjesto da ih se plaši i koje stvara i prenosi inspirativnu viziju
- kontrola pomoću jednostavnih sustava podrške kojima je svrha da mjere „suštinu stvari“

- uspješnost obavljanja poduzetničke uloge u navedenim uvjetima presudno je ovisna o participaciji i prevrženosti zaposlenih upravljačkoj viziji menadžmenta

3. participacija zaposlenih u upravljanju

- nestabilno i nepredvidivo okruženje, koje je postalo stvarnost, uvjetuje radikalno mijenjanje i poslovne i organizacijske situacije poduzeća, ističući u prvi plan važnost ljudskih potencijala, odnosno znanja, kreativnosti i inovativnosti za uspješnost poslovanja poduzeća
- okruženje prisiljava menadžment na fleksibilno prilagođavanje zahtjevima okruženja
- ukupno ponašanje i orijentacija menadžmenta mora biti u funkciji motivacije i poticanja privrženosti zaposlenih poduzeću i njegovim ciljevima, osiguravanja njihovog kontinuiranog obrazovanja, razvoja znanja i njihovog uključivanja u upravljanje poduzećem, kako bi se potakla njihova inovativnost i kreativnost, a time razvila i fleksibilnost poduzeća koju zahtjeva suvremeno okruženje
- da bi se to postiglo, suvremeni menadžment mora:

- razvijati vrlo intenzivne formalne i neformalne komunikacije
- stalno slušati, sakupljati ili sudjelovati u idejama
- uvesti kao temeljno pravilo eksperimentiranje i pravo na pogrešku
- stalno poticati promjene i slaviti uspjeh
- biti tamo gdje se stvari odvijaju i voditi primjerom

- zadaća je menadžmenta da organizira i djelotvorno usmjerava znanje zaposlenih, koje je postalo istinski kapital i osnovica poduzetništva svakog razvijenog gospodarstva

- kapital više nije ograničeni resurs, ograničeni resurs je znanje koje oplođuje kapital

- korporacije s ograničenom odgovornošću i odgovarajućom menadžerskom strukturom privlače taj kapital, razvijaju i proizvode nove proizvode za zadovoljenje rastućih potreba

- menadžment koji organizira proizvodnju, uvodi nove ideje, proizvode i organizacijske postupke, donosi poslovne odluke i odgovoran je za propast ili uspjeh poduzeća svakako obavlja primarnu poduzetničku ulogu inovativnog stvaranja dodane vrijednosti, a time i dobiti

- korporacije čine temelj i oslonac svakog razvijenog gospodarstva

- dobit kao rezultat uspješnosti pothvata i temeljni motiv poduzetnika - menadžmenta, koji ga stimulira na uspješno ostvarivanje poduzetničkih pothvata, a istodobno predstavlja i naknadu za preuzeti rizik. Rizik menadžmenta jest moralan i financijski, jer mu od poduzetničke uspješnosti ovisi i tijek karijere.

- poduzetnički menadžment je primarni poduzetnik i pokretač razvoja suvremenog gospodarstva

- menadžment kao nositelj mora kontinuirano razvijati i inovirati poduzetničku tehnologiju procesa menadžmenta kako bi osigurao opstanak i razvoj poduzeća u suvremenim turbulentnim uvjetima njegova djelovanja

- izravna veza između vlasništva kapitala i poduzetništva postoji još samo u sferi malih poduzeća

- neunošenje inovacija najjači je razlog propadanja postojećih organizacija. Ne umijeti upravljati najjači je razlog za propast novih pothvata.

EVOLUCIJA TEORIJE I PRAKSE MENADŽMENTA

Konvencionalni pristupi menadžmentu

Znanstveni pristup menadžmentu

- **F.W.Taylor** – orijentiran na povećanje efikasnosti proizvodnje, a ne samo snižavanje troškova i povećanje profita, nego i većim motiviranjem radnika za povećavanjem produktivnosti
- Taylor razrađuje sustave plaćanja temeljene na utvrđivanju normativa vremena koje je potrebno da bi se zadatak efikasno obavio. Menadžment mora radnicima postavljati visoke ciljeve s precizno opisanim radnjama koje trebaju obaviti, te ih nagradivati prema ostvarenim učincima
- interesi radnika menadžmentu i vlasniku se ne suprotstavljaju jedni drugima, nego da zajedničko djelovanje u zajedničkim ciljevima povećava zaradu svih. Za ostvarivanje toga nužna je i odgovarajuća organizacija rada, te sustav menadžmenta koji se prema Tayloru zasniva na dvije pretpostavke:
 1. dosljednoj podjeli rada u kojoj mora biti odvojeno planiranje od izvršavanja i
 2. supstituciji hijerarhijskog sustava rukovođenja funkcionalnih odnosa
- povećanje učinkovitosti rada

Procesni pristup menadžmentu

- **Henry Fayol** – povećanje učinkovitosti rada putem znanstvenog upravljanja, ali mu različito pristupa
- ne bavi se samo upravljanjem proizvodnjom, već razmatra probleme upravljanja u svim aktivnostima i poduzećem u cjelini. Tvrdi da sva poduzeća poduzimaju 6 oblika aktivnosti: tehničke, komercijalne, sigurnosne, financijske, računovodstvene i menadžerske.
- menadžerska je aktivnost najvažnija i dijeli se na 5 funkcija: planiranje, organiziranje, komandiranje, koordiniranje i kontroliranje
- Fayol je postavio načela menadžmentu poput ovlasti i odgovornosti

Sociološki pristup menadžmentu

- **Max Weber** – tvorac teorije birokracije; tvrdi da u temeljima svih društvenih organizacija postoji hijerarhija, vlast i birokracija
- temeljno u Weberovu učenju jest postizanje maksimalne efikasnosti na temelju svrsishodne primjene načela idealnog tipa organizacije koju je nazvao birokratskom
- problem birokracije je što zatambljuje inicijativu, jer precizno postavljena hijerarhijska pravila dovode do pasivnosti u razmišljanju i samostalnom djelovanju radnika
- **G.E.Mayo** – eksperimentalno je istraživao zavisnost između veličine učinaka radnika i uvjeta rada.
- međuljudski su odnosi bitniji za ponašanje radnika od fizičkih uvjeta rada i pravila koja nameće menadžment. Ponašanje radnika je u daleko većoj mjeri ovisno o normama i standardima uspostavljenim kroz odnose s ljudima unutar i izvan radne grupe.
- teorija međuljudskih odnosa nastala je kao reakcija na klasičan pristup menadžmentu, tvrdeći da se čovjek treba tretirati prije svega kao socijalno biće, a tek onda kao ekonomsko
- **Mary Parker Follet** je istraživanjem organizacijskog ponašanja utvrdila da menadžment samo prepoznavanjem motiva zaposlenih i djelovanjem na te motive može očekivati pun i cjelovit angažman zaposlenih

Sustavni pristup menadžmentu

sustavna teorija promatra organizacije kao cjeline sastavljene od međusobno povezanih podsustava koji zajednički prerađuju input rada, materijala, financijskih i drugih resursa u output proizvoda ili usluga. To su:

- psihosocijalni
 - tehnički
 - informacijski i
 - međunarodni podsustav
- poduzeća kao otvoreni sustavi trajno su u odnosu interakcije s njihovim okruženjem
 - novije teorije menadžmenta se u većoj mjeri oslanjaju na osnovne postavke teorije sustava. Najznačajnije su:
 1. poduzeće je otvoreni sustav, koji je istovremeno i podsustav sustava višeg reda tj. okoline
 2. podsustavi poduzeća su u stalnoj međusobnoj interakciji s podsustavima iz okoline poduzeća

Kontingencijski pristup menadžmentu

- to je u biti reakcija na univerzalni procesni pristup menadžmentu
- organizacija i djelovanje menadžmenta ovisi isključivo o situacijskim čimbenicima
- temelji se na postavkama da se situacije mogu kategorizirati i na temelju toga postaviti određena pravila karakteristična za svaku pojedinu situaciju
- menadžeri moraju biti fleksibilni pri oblikovanju organizacije, te pri odabiru menadžerskog stila
- stil menadžmenta koji odgovara jednom skupu okolnosti, nije nužno primjenjiv drugdje
- Uspješan menadžment je onaj koji brzo i precizno prepoznaje ključne čimbenike koji čine određenu situaciju, a potom primjenjuju točno odgovarajuće mjere
- kontingencijski pristup eliminira nedostatke sustavnog pristupa i situacijskog pristupa
- kontingencijska teorija temeljne probleme vidi u prilagođavanju metoda menadžmenta ne samo novim tehnologijama nego i radnicima, jer njihova je učinkovitost presudno određena načinom kojim se njima upravlja

- bitna načela iz kojih se menadžment sastoji- fleksibilnost menadžmenta zasnovana na informacijama o promjenama okruženja i participacija radnika u upravljanju poduzećem, budući da su oni nositelji znanja, temeljnog činitelja efikasnog korištenja informacija i uspješnog poslovanja poduzeća

Suvremeni pristupi menadžmentu

- suvremeni pristupe menadžmentu pokušaj su nalaženja rješenja za probleme u recentnoj praksi menadžmenta
- suvremeni problemi menadžmenta imaju izvor u okolini poduzeća
- teoretičari i praktičari menadžmenta u fokus stavljaju eksterne čimbenike efektivnosti i dinamičke interne čimbenike fleksibilnosti, odnosno efikasnosti poduzeća
- kupci postaju trajna opsesija menadžmenta, kojima se prilagođava kompletna organizacija stvaranja vrijednosti
- anticipiranje potreba kupaca, proaktivno djelovanje svih zaposlenih prema tim potrebama i potrebna brzina reakcije usmjeravaju menadžment na dinamiziranje organizacije poduzeća, fleksibilizaciju procesa i integriranje kupaca i dobavljača u opskrbni lanac stvaranja vrijednosti za kupca

Potpuno upravljanje kvalitetom

- to je skup koncepata, principa i postupaka menadžmenta, koji stalnim unapređivanjem organizacije razvija kvalitetu upravljanja i upravljanje kvalitetom, integrirajući ciljeve poduzeća i potrebe kupaca u jedinstven sustav stvaranja dodane vrijednosti za sve
- polazište mu je maksimizacija vrijednosti, putem maksimizacije zadovoljstva kupca - potrošača uz najniže moguće troškove
- zadovoljni potrošači su dugoročni izvor snage, razvoja i rasta poduzeća. Dugoročni profiti su posljedica zadovoljstva potrošača proizvoda i usluga poduzeća, pa orijentacija svih zaposlenih na kvalitetu za kupca, tj. izvor profita i procesa stvaranja kvalitete tj. fleksibilnost i efikasnost standardiziranih procesa potiče sustavno participativno upravljanje poduzećem u kojem menadžment igra ulogu vođe poduzetnika u poduzetničkoj organizaciji
- pristup TQM-u karakteriziraju temeljne koncepcije i načela koja ga razlikuju od ostalih pristupa menadžmentu
 1. USMJERENOST NA KUPCE – pridobivanje potrošača i služenje njima s ciljem da ih se trajno zadrži krajnja je svrha poduzeća
 2. KONTINUIRANO UNAPREĐENJE PROCESA- stalno poboljšavanje svih čimbenika povezanih u proces pretvaranja inputa u outpute
 3. POSVEĆENOST KVALITETI
 4. POTPUNA PARTICIPACIJA ZAPOSLENIKA – svaki pojedinac treba biti uključen u proces i imati odgovornost za unapređenje kvalitete upravljanja i upravljanja kvalitetom na individualnoj i timskoj osnovi
 5. STRATEGIJSKA ORIJENTACIJA – orijentacija na kvalitetu za potrošača je u svojoj biti dugoročna. Zato je potrebno uključiti potrošača u definiranje strategije poduzeća, a koncept potpunog upravljanja kvalitetom u stratešku orijentaciju poduzeća
 6. RAZVOJ PARTNERSTVA – poduzeće koje razvija TQM mora tretirati kupce i dobavljače kao dio svog opskrbnog lanca
 7. MENADŽMENT USMJEREN NA SUSTAV
- poduzeće mora razvijati primjeren sustav osiguranja i upravljanja kvalitetom, a zatim ga implementirati i održavati u skladu s dugoročnim ciljevima i politikom kvalitete
- univerzalni okvir za osiguranje kvalitete je ISO 9000

Reinžinjerin poslovnog procesa (BPR – Business Proces Reengineering)

- pristup menadžmentu zasnovan na temeljitom analiziranju i radikalnom transformiranju poslovnih procesa kako bi se postiglo revolucionarno unapređenje poslovanja u kriznim, tj. turbulentnim razdobljima
- reinžinjerinom se radikalno mijenjaju postojeći procesi – brzina, usluga, kvaliteta, troškovi
- poduzeće mora raditi da bi bilo efektivno i efikasno, bez obzira na postojeće stanje i potrebne promjene
- to je pristup koji omogućava efektivnu i efikasnu primjenu novih informacijskih tehnologija, odnosno uspješno poslovanje u transformacijskom razdoblju
- informacijska tehnologija u suštini zahtjeva potpuno redizajniranje procesa, da bi bila učinkovita, a redizajniranje čini srž reinžinjerin
- tri su promjene čimbenika presudne za uspješno poslovanje suvremenog poduzeća – kupci, konkurencija i promjene.
- moć je u rukama kupaca
- konkurencija na strani ponude ne samo što je brojnija, nego je sve raznovrsnija
- 3 sile – kupci, konkurencija i promjene zahtijevaju fleksibilnost i brze reakcije. Informacijska tehnologija to omogućava, ali tradicionalno poslovanje usmjereno na zadatke u suvremenim uvjetima to onemogućava
- temeljne karakteristike reinžinjerin:
 - a) orijentacija na proces, koji se proteže i izvan organizacijskih granica
 - b) ambicija za radikalne promjene, za velike rezultate
 - c) kršenje pravila, napuštanje tradicije i razvoj nove poslovne paradigme
 - d) kreativna uporaba informacijske tehnologije. Smisao reinžinjerin poslovnih procesa je u pronalaženju novih mogućnosti učinkovite uporabe informacijske tehnologije

- promjene koje se događaju u poduzeću koje provodi reinžinjeri poslovnih procesa:
 1. organizacijske jedinice se mijenjaju - od funkcionalnih jedinica u procesne timove
 2. poslovi se mijenjaju - od jednostavnih zadataka u višedimenzionalni posao
 3. uloge radnika se mijenjaju - od kontroliranih do ovlaštenih za odlučivanje
 4. mijenja se priprema za posao - od vježbi u obrazovanje
 5. fokus mjerila izvedbe i naknade se pomiče - od aktivnosti u rezultate
 6. mijenjaju se kriteriji za napredovanje - od učinkovitosti u sposobnosti
 7. vrijednosti se mijenjaju - od zaštitničkih u stvaralačke
 8. mijenja se struktura organizacije

- 3 su temeljna stupa na kojima počiva pristup reinžinjeri poslovnih procesa - informacijska tehnologija, poslovni procesi i ljudski potencijali

- zadatak reinžinjeri je da koristeći mogućnosti informacijske tehnologije inovativno poveže funkcije i organizacijske jedinice poduzeća u jedinstven proces stvaranja vrijednosti za kupce na efikasan i efektivan način, oslanjajući se na ljudske potencijale kao temeljni dinamički element poslovne organizacije

Učeća organizacija

- proaktivan odnos prema promjenama postaje osnova opstanka i razvoj suvremenog poduzeća. Organizirano i ciljno usmjeravano znanje je jedini trajni izvor konkurentnosti u takvim uvjetima.

- svi su zaposleni ovlašteni i odgovorni za indentificiranje i rješavanje problema, kako bi zajednički usmjereni udovoljili potrebama kupca

Ljudi kontinuirano razvijaju svoje mogućnosti, njeguju se otvoreni modeli mišljenja, i uči se kako učiti zajedno.

Senge ističe 5 disciplina koje se postupno spajaju kako bi se stvorile učeće organizacije:

- sustavno mišljenje
- osobno usavršavanje
- mentalni modeli
- gradnja zajedničke vizije
- timsko učenje

- temeljno je značenje učeće organizacije neprestano povećavanje sposobnosti organizacije da stvara svoju budućnost. Stvaralačko učenje povećava njenu sposobnost stvaranja vrijednosti.

- učeće organizacije zahtijevaju i novi način gledanja na vođenje. Menadžeri su vođe odgovorni za građenje organizacija u kojima ljudi neprestano povećavaju svoje sposobnosti za razumijevanje dinamičke kompleksnosti, pojašnjavanje vizije i poboljšavanje zajedničkih mentalnih modela.

- temeljne karakteristike učeće organizacije su: vodstvo, horizontalna struktura, opunomoćenje zaposlenika, komuniciranje i organizacijska struktura.

- čea organizacija trajan je proces i temelj svim suvremenim pristupima menadžmentu

Logistički koncept menadžmenta

- orijentacija na kupce, kvalitetu, procese stvaranja vrijednosti i znanje uvijek je u fokusu menadžmenta poduzeća i to ćeostati. Njihovo povezivanje u sustav koji efikasno i efektivno funkcionira u određenim uvjetima okruženja cilj je i zadatak teorije i prakse menadžmenta

- dinamičko, odnosno fleksibilno i adaptibilno ponašanje poduzeća je pretpostavka njegovog opstanka i razvoja u takvim uvjetima okruženja. Automatizirani, robotizirani i informatizirani proizvodni procesi već omogućuju fleksibilnost proizvodnje dobara i usluga sukladno zakonima tržišta.

- međukorporacijska suradnja je logičan put postizanja efikasnosti proizvodnje i povećanja uspješnosti poslovanja suvremenog poduzeća

- logistika se otkriva kao funkcija čijim se efikasnim upravljanjem može sukladno utjecati na povećanje konkurentnosti, odnosno uspješnosti poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja

- proizvodna efikasnost zasnovana na specijalizaciji nije moguća ako dodatni output ne pronade kupca, korisnika, potrošača, a to neće biti moguće ako se on ne prenese s mjesta viška proizvodnje na mjesta nezadovoljene potražnje. Logistika doprinosi raznolikosti i obujmu dobara dostupnih potrošačima na mjestima udaljenim od mjesta proizvodnje, često i dugo nakon što su dobra proizvedena. Proširujući tržište prostorno i vremenski logistika omogućuje poduzeću snižavanje cijena proizvoda i usluga što jača njihovu konkurentsku poziciju i uspješnost poslovanja

- izvor je konkurentne prednosti poduzeća i temeljni čimbenik optimalizacije njegova poslovanja

- temeljni cilj poslovne logistike je optimalno opskrbljivanje poslovnog sustava potrebnim inputima u svim fazama procesa transformacije, te optimalna opskrba korisnika proizvodima i uslugama u traženoj količini, kvaliteti, vremenu i mjestu

- poslovna logistika se razlikuje od klasičnih ekonomskih disciplina jer ne obuhvaća samo pojedine segmente poslovnog procesa, već cijeli tok od izvora inputa do korisnika outputa. Logistički sustavi su u osnovi dinamički, kompleksni međusustavi, koji povezuju sve podsustave poduzeća u jedan ciljni sustav - poduzeće, koji je istovremeno podsustav sustava višeg reda - okruženja.

- logistički sustav predstavlja područje djelotvorne kooperacije aktivnih sudionika u ostvarivanju ciljeva poduzeća

- logistički sustav je kao i menadžerski sustav, specifičan međusustav koji integrira podsustave poduzeća u pravcu ostvarivanja ciljeva poduzeća

- logistička koncepcija upravljanja je alat koji omogućuje ostvarivanje konkurentne prednosti i uspješno poslovanje poduzeća u suvremenim turbulentnim uvjetima okruženja

- temelji na kojima počiva logistička koncepcija menadžmenta su
 - holistički – sustavan princip poduzeća kao podsustavu okruženja
 - orijentacija na procese prostorno – vremenske transformacije dobara
 - informacijsko – logistička tehnologija kao infrastruktura menadžmenta
 - maksimalna participacija zaposlenih u upravljačkim procesima
 - ekumenizam poslovanja poduzeća = ekonomija + etika + ekologija
- orijentacija na kupce, kvalitetu proizvoda, promjene, redizajniranje poslovnih procesa i oslonac na organizirano znanje svih u poduzeću jesu pretpostavke na kojima se zasniva logistički koncept menadžmenta, kao pristup učinkovitom upravljanju dinamičkom optimalizacijom poslovanja poduzeća i suvremenim uvjetima dinamičkih promjena okruženja

Suvremene metode menadžmenta

- dinamičke promjene potreba, želja i očekivanja kupaca izazvane ubrzanim razvojem znanosti i tehnologije prisiljavaju suvremeni menadžment na dinamiziranje i diverzificiranje procesa realizacije usluga kupcima
- prema potrebama, željama i očekivanjima kupaca usmjerava se ciljno djelovanje poduzeća, ali svi njegovi procesi i organizacija dinamički se prilagođavaju strategijskom cilju adaptibilnosti potrebama kupaca
- zadatak menadžmenta je pronalaženje mogućnosti i prilika za ostvarivanje razvojnih ciljeva koji nisu precizno definirani i jasni u polaznom trenutku. Razvoj je postao pretpostavka opstanka suvremenog poduzeća.
- organizirano i svrhovito usmjeravanje znanja i kreativnosti svih zaposlenih prema mogućnostima i prilikama, koje pružaju kupci, odnosno tržište jedini je efikasan način ostvarivanja razvojnih ciljeva poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja

Upravljanje pomoću ciljeva

- to je sustav menadžmenta usmjeren na ostvarivanje sustava ciljeva, koje zajedno utvrđuju menadžment i radnici, pa se može smatrati i participativnim upravljanjem uspješnošću poslovanja poduzeća
- primjereno za upravljanje uspješnošću poslovanja poduzeća u uvjetima neizvjesne okoline u kojima su ljudski potencijali temeljni čimbenik uspješnosti poduzeća
- uspješnost poslovanja suvremenog poduzeća presudno ovisi o motivaciji i kreativnom doprinosu radnika njegovim ciljevima kroz participativno upravljanje, koje postaje objektivna nužnost razvoja menadžmenta
- ciljevi su polazište i kraj svakog usmjerenog, odnosno upravljanog djelovanja, a njihovo ostvarivanje je mjera učinkovitosti, odnosno uspješnosti takvog djelovanja
- to je metoda koja povezuje sve funkcije na svim razinama menadžmenta u jedinstveni sustav participativnog menadžmenta
- djelotvorno upravljanje pomoću ciljeva zahtjeva njihovo sadržajno, vremensko, prostorno i rezultatno definiranje. Upravljanje pomoću ciljeva polazi od definiranja organizacijskih ciljeva i polaznih premisa planiranja s jasnim sagledavanjem svrhe ili misije poduzeća.
- metoda upravljanja pomoću ciljeva razvila se u cjelovit sustav koji se sastoji od zajedničkog utvrđivanja ciljeva, planiranja i razrade aktivnosti, periodičnih analiza i ocjene uspješnosti.

Upravljanje na osnovi iznimki

- predstavlja decentralizirani oblik menadžmenta, u kojem menadžeri daju veliku slobodu suradnicima, a oni se uključuju u rješavanje samo većih problema koji odstupaju od standardnog načina rješavanja, tj. u iznimnim slučajevima
- omogućuje da se menadžment usredotoči na rješavanje pojava koje odstupaju od normale, a radnici rješavaju samostalno rutinske probleme. Tako se menadžmentu na nižim razinama omogućuje sloboda djelovanja, a menadžmentu viših razina racionalno upravljanje vremenom i koncentraciju na nestandardne, tj. nerutinske probleme.
- iznimka je ono stanje procesa ili sustava koje prekoračuje dopuštena odstupanja u odnosu na postavljene ciljeve, ili u odnosu na neko prihvatljivo stanje
- ova metoda pretpostavlja definiranje ciljeva i granica dopuštenih odstupanja, te stalno praćenje rezultata
- problemi ove metode vezani su uz mogućnosti protoka značajnog vremena između nastanka, uočavanja i rješavanja problema, što rezultira neefikasnošću odlučivanja, a „prihvatljiva odstupanja“ od planske učinkovitosti mogu imati uzroke koji su dugoročno opasni, a uopće se ne uočavaju

Mrežna organizacija upravljanja

- odlučujuću ulogu u transformaciji poduzeća i u promjeni strukture upravljanja ima menadžment jer odlučuje o resursima koji određuju budućnost poduzeća i cjelokupnu našu budućnost
- sposobnost menadžmenta se danas ogleda u sposobnosti promatranja poduzeća kao otvorenog i nedeterminističkog sustava kojemu glavni kreativni potencijal predstavljaju njegovi radnici
- mrežni pristup polazi od analize odnosa u mreži, utvrđuje interakcije i tokove u mrežnim odnosima, te ih promatra i analizira kao cjelovite i sa svim njihovim osobitostima
- MREŽA je organski komunikacijski proces u kojem nema hijerarhijske strukture, a odgovornost i moć su horizontalno raspoređeni. Razmjena informacija u mreži se odvija slobodnom suradnjom na osnovi zajedničkog povjerenja i zajedničkih ciljeva.
- mreža je osnovica nastajanja uvjeta za traženje vizija i stvaranja znanja
- temelji se na osnovi koju čine odnosi presudni za svaki kreativni rad
- veze su svi oblici prijenosa informacija, odnosno oblici povezivanja imatelja informacija s korisnikom informacija.

- pretpostavka funkcioniranja mrežne organizacije je postojanje jake vizije i ujedinjujućih ciljeva
- uloga menadžera kao vodećeg člana tima svodi se na ulogu učitelja i motivatora. On je ujedno i koordinator koji nastoji ostvariti usklađeno djelovanje suradnika, kao uvjet izvršavanja dogovorenih odluka i ostvarivanja maksimalnih zajedničkih rezultata.

Anticipativno upravljanje

- zasniva se na tzv. Principu „otvorene povratne veze“ za kojeg je značajno da se upravljanje odvija na temelju informacija o uzroku promjena u procesu. Primjenjuje se i „zatvorena povratna veza“ po kojoj upravljačko tijelo prima informacije o rezultatima svog djelovanja
- anticipativno upravljanje zapravo se zasniva na anticipaciji budućnosti i njoj prilagođenom odlučivanju
- uspješna primjena anticipativnog upravljanja zahtjeva prije svega znanje, iskustvo i sposobnost menadžera poduzeća da organizira sebe, kvalitetan informacijsko – komunikacijski sustav, koji je za takav način upravljanja vrlo složen, kao i samo poduzeće. U svezi s uvođenjem i razvojem organiziranog anticipativnog ponašanja i upravljanja u nekom poduzeću, mogu se dati ove preporuke:
 1. generalno provesti opredjeljenje za „strategiju budućnosti“
 2. obnoviti unutarnju orijentaciju kolektiva prema budućnosti
 3. obučiti sebe i suradnike suvremenim metodama i tehnikama prikupljanja informacija u budućnosti
 4. menadžer, menadžerski tim ili poduzetnik trebaju maksimum svojih operativnih zadataka o prošlosti i sadašnjosti prepustiti radnicima, a sebe orijentirati na dugoročnija rješenja poslovanja
 5. od statičkog pristupa planiranju, poslovanju i razvoju prijeći na dinamičko
 6. za uspješno ostvarenje anticipativnog upravljanja traži se fleksibilan način mišljenja i predviđanja rješavanja problema u alternativnim strategijama

- anticipativno se upravljanje zasniva na korištenju prijevremenih informacija i anticipiranju budućih događaja u okolici poduzeća, koju karakterizira sve veća kompleksnost, stohastičnost i povećana brzina promjena

- sve 4 prikazane metode su primjerene suvremenom poduzeću jer uvažavaju činjenicu da u suvremenom okruženju poduzeće može biti djelotvorno samo ako pravodobno raspolaže potrebnim informacijama i organiziranim znanjem potrebnim za njihovo učinkovito korištenje u pravcu ostvarivanja ciljeva poduzeća. To pretpostavlja maksimalno korištenje kreativnih potencijala svih zaposlenih i njihovo uključivanje u upravljanje poduzećem.

OKOLINA PODUZEĆA U FOKUSU MENADŽMENTA

- uvjete djelovanja i uspješnost menadžmenta bitno određuju čimbenici interne okoline koji su pod odgovarajućom kontrolom menadžmenta – organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi, kao i čimbenici specifične okoline – sindikati, dioničari..., a pogotovo utjecaji eksterne okoline – gospodarski, znanstveno – tehnološki, sociokulturni i institucionalni, na koje menadžment vrlo malo i posredno može utjecati.

Eksterna okolina

- uz heterogenost i neizvjesnost, kao glavne značajke recentne okoline poduzeća, one presudno utječu na
 - pojavu „organizacijskog darvinizma“
 - razvitak poduzeća
- eksterna okolina na poduzeće utječe upravo preko promjena karakteristika svojih segmenata stvarajući prilike ili prijetnje za poslovanje poduzeća, tj. šansi i opasnosti za uspješno ostvarivanje njegovih razvojnih ciljeva

Gospodarska okolina

- najznačajniji utjecaji na poslovanje poduzeća kao ekonomskog sustava
- Poduzeće iz gospodarske okoline prima ulazne sadržaje – materijal, rad, kapital, informacije...koje u transformacijskom procesu pretvara u proizvode i usluge za tržište, tj. za gospodarsku okolinu. Na proces transformacije ulaznih sadržaja u output proizvoda i usluga, kao rezultata njegovog funkcioniranja, djeluju i mnogi drugi čimbenici iz gospodarske okoline. Među njima su najvažnije mjere monetarne i fiskalne politike države, te kupci, odnosno kupovna moć, želje i preferencije potencijalnih kupaca poduzeća
- promjena razina cijena inputa i outputa je vrlo važan čimbenik na koji menadžment poduzeća može vrlo malo utjecati, a od njega u velikoj mjeri ovisi uspješnost poduzeća
- kupci su jedan od najvažnijih čimbenika gospodarske okoline, bez kojih poduzeće ne može niti postojati. Unutar poduzeća nema rezultata, postoje samo troškovi. Jedine rezultate pridonosi kupac koji kupuje ono što poduzeće proizvodi i koji je spreman to platiti. Kupac proizvodi vrijednost i zato menadžment mora prilagođavati poduzeće njegovim potrebama i očekivanjima.
- očekivanja i potrebe raznih segmenata društva koje opskrbljuje poduzeće pod utjecajem su ekonomskih i neekonomskih čimbenika okoline. Glavni čimbenik su stavovi, želje i očekivanja od kojih su mnogi uvjetovani kulturnim obrascima društvenog okruženja.
- uloga menadžmenta je da prilagođava poduzeće svim navedenim i mnogim drugim utjecajima, tako da koristeći prilike i izbjegavajući prijetnje osigura opstanak i razvoj poduzeća kojim upravlja

Znanstveno - tehnološka okolina

- tehnologija omogućuje povećanje proizvodnosti, viši standard življenja, više slobodnog vremena i veću raznolikost proizvoda i usluga, a sve su to čimbenici koje koristi menadžment u upravljanju poslovanja poduzeća
- ona presudno utječe i na metode upravljanja poduzećem, tj. na filozofiju i razvojni koncept menadžmenta poduzeća
- temeljni resurs na kojem se zasniva razvoj poduzeća, odnosno menadžment jest informacija koja predstavlja daljnji razvoj komunikacija i znanja za njenu uporabu, udruženo, tj. zajedničko vlasništvo, proaktivno poduzetničko ponašanje svih informacijskih „radnika znanja” s menadžmentom kao njihovim vođom u ciljnom djelovanju, te globalno područje djelovanja, odnosno poslovanja poduzeća
- informacije, prostor, vrijeme postaju novi čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća
- tehnološki razvoj nikad ne prestaje. Promjene uvijek potiču 3 snage tehnologija, institucija i vrijednosti
 - alate, pravila, norme

Sociokulturna okolina

- sociokulturni uvjeti okoline polazni su element koncepta menadžmenta prioritarno usmjerenog za pronalaženje načina i putova što kvalitetnijeg, bržeg, efikasnijeg i efektivnijeg zadovoljavanja korisničkih potreba
- oni su sastavljeni od stavova, želja i očekivanja, stupnjeva inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaja ljudi u određenoj sredini ili društvu
- radna etika i organizacijska lojalnost vrlo su važni čimbenici uspješnosti funkcioniranja suvremenog poduzeća koji su pod direktnim utjecajem njegove sociokulturne okoline
- nepoznavanje menadžmenta društvenih stavova, vjerovanja i vrijednosti određenih pojedinaca, skupina ili društva kojima je usmjereno poslovanje rezultira u pravilu slabim poslovnim rezultatima

Institucionalna okolina

- institucionalni okviri, koji su zadani distribucijom političke moći i pravnim normama, definiraju opće zakonske okvire za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća. To je prvenstveno skup zakona, propisa i akcija državne vlasti koji utječu na sve vrste poduzeća, često u različitoj mjeri
- temeljna uloga države je da stvori institucionalno okruženje za ravnopravnu konkurenciju poduzeća i pojedinaca, štiteći poduzeća od nelojalne konkurencije, potrošače od neprihvatljive poslovne prakse, radnike od izrabljivanja, a društvo od bezobzirnog ponašanja poduzeća i pojedinaca
- u pogledu poduzeća, država djeluje u dvije uloge – promiče i ograničava gospodarske aktivnosti
- djelovanje menadžmenta je u velikoj mjeri usmjereno raznim utjecajima iz okoline poduzeća

Interna okolina

- interna okolina poduzeća pod značajnom je kontrolom menadžmenta, za razliku od eksterne okoline na koju on u pravilu ne može utjecati, već joj se samo pravovremeno i djelotvorno prilagođavati

Organizacijska struktura

- svaka organizacija i poduzeće ima određenu strukturu, tj. sustav unutrašnjih veza i odnosa
- organizacijska struktura predstavlja jedinstven sustav svih odnosa i veza organizacijskih dijelova poduzeća
- organizacijska struktura je rezultanta podjele i koordinacije zadataka poduzeća, pa predstavlja skup dijelova, odnosno ustrojstvo poduzeća
- suvremena organizacijska teorija razvija dinamički koncept organizacijske strukture. Organizacijska struktura se definira kao skup veza i odnosa između i unutar svih podsustava poduzeća i s čimbenicima utjecajne okoline.
- struktura organizacije ima 3 komponente – složenost, formalizaciju i centralizaciju
- klasični organizacijski principi važni za menadžment poduzeća –podjela rada, jedinstvo odlučivanja, jedinstvo ovlasti i odgovornosti, te raspon kontrole
- poduzeća razvijaju 2 temeljna tipa organizacijskih struktura: a) mehaničke strukture
b)organske strukture
- na izbor organizacijske strukture utječu brojni čimbenici kao strategija, veličina organizacije, tehnologija i okolina
- izbor organizacijske strukture je u konačnici odluka menadžmenta, koji unosi i subjektivni pečat. Menadžment pokušava pronaći ravnotežu između fleksibilnosti i stabilnosti organizacijske strukture poduzeća. Stabilnost omogućuje specijalizaciju i racionalizaciju, tj. snižavanje troškova, a fleksibilnost brže prilagođavanje poduzeća promjenama okoline.
- uspostavljena organizacijska struktura se često mijenja pod utjecajem brojnih čimbenika što rezultira organizacijskim razvojem
- cilj je i zadatak menadžmenta razvijati organizacijske strukture koje će osigurati uspješnu koordinaciju svih aktivnosti poduzeća prilagođenih utjecajima okoline.

Organizacijska kultura

- predstavlja prevladavajući sustav mišljenja i ponašanja koji dijele zaposleni u nekom poduzeću
- ona daje osobnost poduzeću koja ga razlikuje od drugih poduzeća
- odnosi se na stavove, vjerovanja i vrijednosti zaposlenih u poduzeću
- jaku organizacijsku kulturu karakteriziraju opća privrženost ključnim vrijednostima poduzeća i njihovo intenzivno razvijanje. Ako menadžment uspije razviti jaku organizacijsku kulturu i uskladiti ju sa ciljevima poduzeća, glavni preduvjeti za uspješno poslovanje su stvoreni
- egzistira na dvije razine – vidljivoj i nevidljivoj
- organizacijska kultura predstavlja sustav koji usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa u poduzeću i određuje opće organizacijsko ponašanje koje doprinosi stvaranju organizacijske klime u poduzeću. Značajno utječe na oblikovanje i provođenje strategije, primjenu autoriteta i oblikovanje organizacijske strukture.
- funkcije organizacijske kulture proizlaze iz odnosa prema 2 najvažnija čimbenika uspješnosti poslovanj suvremenog poduzeća – odnosa prema potrošačima i odnosa prema radnicima
- u svojoj osnovnoj funkciji definira pravila igre, koje pojedinac mora prihvatiti ako se nastoji djelotvorno integrirati u poduzeće
- organizacijska kultura služi kao mehanizam koji drži ljude na okupu osiguravanjem odgovarajućih standarda o onome što treba reći ili učiniti i pokazivanjem smjera koji vodi i oblikuje stavove i ponašanje zaposlenih prema ciljevima poduzeća
- karakteristike okoline bitno utječu na razvoj odgovarajuće organizacijske kulture poduzeća

Organizacijski resursi

- predstavljaju prirodna i proizvedena sredstva, te ljudske potencijale, koji se koriste za organiziranu proizvodnju sredstava za zadovoljavanje potreba, kako osobne, tako i proizvodne potrošnje
- mogu se sistematizirati u 4 skupine – ljudski, fizički, informacijski i financijski resursi
 1. **ljudski resursi** – ključni su čimbenik uspješnosti poduzeća jer oni povezuju sve ostale organizacijske resurse u sustav ciljnog dodavanja nove vrijednosti poduzeća
 2. **fizički resursi** – predstavljaju materijalnu osnovicu poslovanja poduzeća, izraženo kroz zemljišta, zgrade, opremu, sirovine, materijale i druge oblike
 3. **informacijski resursi** – predstavljaju infrastrukturu prikupljanja, obrade, stvaranja i prijenosa ključnog resursa poslovanja poduzeća u suvremenim uvjetima dinamičke okoline poduzeća
 4. **financijski resursi** – svi resursi vrijednosno se izražavaju financijskom vrijednošću. Financijski tokovi pretpostavka su i odraz materijalnih i informacijskih tokova poduzeća koji pretežito stvaraju dodatnu vrijednost

Međudjelovanje poduzeća i okoline

- poduzeće je istovremeno kompleksan, dinamičan, stohastičan ciljni ekonomski sustav, koji s okolinom razmjenjuje ulazne sadržaje i rezultate svojih transformacijskih procesa stvaranja dodatne vrijednosti
- okolina djeluje na poduzeće, a poduzeće istovremeno djeluje na okolinu. Menadžment upravlja tim interakcijama u različitim situacijama, odnosno stupnjevima neizvjesnosti.
- malu neizvjesnost okoline karakterizira jednostavna i stabilna okolina s malim brojem relativno nepromjenjivih komponenti. Umjerena neizvjesnost okoline rezultanta je dinamične i stabilne, odnosno stabilne i kompleksne okoline. Velika neizvjesnost okoline karakteristična je po velikom broju utjecajnih čimbenika i komponenti u stalnom procesu diskontinuiranih promjena. Neizvjesna okolina je posljedica ubrzanog znanstveno – tehnološkog razvoja i često je okruženje djelovanja menadžmenta suvremenog poduzeća
- česti su slučajevi različitih povezivanja poduzeća radi lakšeg i uspješnijeg ovladavanja okolinom, odnosno disperzije rizika poduzetničke aktivnosti kao što su koncerni, holdinzi...
- poduzeća se često integriraju iz istog razloga

Menadžerska etika i društvena odgovornost

- to je područje djelovanja menadžmenta koje se odnosi na interne vrijednosti elemenata organizacijske kulture i njihove refleksije na odgovornost ponašanja poduzeća prema okolini
- menadžerska etika obuhvaća standarde za kritičko ocjenjivanje ponašanja menadžmenta i moralnih prosudbi koje menadžeri koriste u svom djelovanju prema drugima u organizaciji i prema eksternoj okolini. Ona predstavlja skup općeprihvaćenih standarda upravljačkog ponašanja koji obvezuju menadžment da pravi izbore i poduzima akcije na način koji doprinosi dobrobiti poduzeća i interesima društva u cjelini
- menadžment postaje odgovoran za ostvarivanje ekonomskih ciljeva kao pretpostavke za odgovorno ponašanje prema interesima društva u cjelini

Čimbenici eksterne okoline i menadžerska etika

- stabilna okolina sa razvijenim sociokulturnim i institucionalnim komponentama pozitivno utječe na etičnost ponašanja menadžmenta
- ponašanje konkurencije značajno utječe na etičnost ponašanja menadžmenta. Lojalna konkurencija pretpostavka je i posljedica etičnog ponašanja menadžmenta. Nelojalna konkurencija u pravilu izaziva i neetičan odgovor menadžmenta, što dalje produbljuje nelojalnost konkurencije i razvija prostor za nemoralni menadžment, nekonkurentsko gospodarstvo i u krajnjem slučaju i nemoralno društvo
- menadžeri imaju veliku odgovornost razvoja etične organizacije, razvijajući svoje individualne karakteristike, etičnu organizacijsku kulturu i organizacijsku strukturu poduzeća. Društve na odgovornost je strategijska orijentacija takvih poduzeća.

Čimbenici interne okoline i menadžerska etika

- na etični izbor menadžmenta utječu 3 temeljne grupe internih čimbenika:

1. individualne karakteristike
2. strukturne variable
3. organizacijska kultura

- etičnost ponašanja menadžmenta rezultanta je djelovanja svih ovih čimbenika i čimbenika eksterne okoline poduzeća

- etika je prvenstveno osobno uvjerenje o moralu i nemoralu, pa individualne karakteristike menadžera igraju presudnu ulogu u njihovom ponašanju. Tri su važne individualne karakteristike koje presudno utječu na etički izbor menadžmenta: osobni sustav vrijednosti, snaga ega i osobnost

- na etički izbor menadžmenta značajno utječe oblik organizacijske strukture, koji može biti poticajan ili ograničavajući za etično ponašanje menadžmenta

- 4 strukturne variable naročito značajne utječu na etički izbor menadžmenta:

- formalna pravila
- ponašanje nadređenih
- sustav vrednovanja uspješnosti
- pritisak posla

- jaka organizacijska kultura koja podupire visoke etičke standarde utječe pozitivno i snažno na etičko ponašanje. Moralni menadžment razvija jaku organizacijsku kulturu koja dalje razvija njegovo etično ponašanje poduzeća kao sustava. Slaba organizacijska kultura utječe da se menadžeri više oslanjaju na subkulturne norme, što otvara prostor i nemoralnom menadžmentu i neetičnom ponašanju poduzeća.

Društvena odgovornost menadžmenta

- suvremeni nositelji vlasništva materijalnog kapitala institucionalizirani kroz razne fondove iz razloga odvajanja vlasništva od upravljanja nisu zainteresirani za djelovanje poduzeća i njegovu dobrobit

- oni su investitori, a često i "špekulanti" koji razmišljaju jedino o povoljnim prilikama za stjecanje neposredne novčane dobiti

- zajedničko vlasništvo menadžmenta i radnika, tj. simbioza materijalnog i intelektualnog kapitala u njihovu "fondu" jedina je djelotvorna obrana poduzeća i inovativnog razvojnog poduzetništva od špekulativnog poduzetništva vlasnika

- vlasnici financijskog kapitala, u suvremenom razvoju poduzetništva utemeljenom na prikladnim oblicima poduzetničkog vlasništva, imaju prirodnu ulogu poduzetničke kontrole i reguliranja poduzetničke uspješnosti menadžmenta poduzeća, kao organizacije stvaranja nove vrijednosti

- kako društvenost kapitala sve više promovira i društvenu misiju poduzeća, menadžeri reagiraju na poticaje iz okruženja i postaju sve više aktivni sudionici u društvenim akcijama, da bi se unaprijedila opća kvaliteta života. Kada se uspjeh poduzeća mjeri, osim visinom ostvarene profitne stope, razvojem ciljevima i postignućima u obrazovanju zaposlenih, stupnjem kontrole onečišćenja okoliša, standardiziranom kvalitetom proizvoda i sličnim pokazateljima, menadžment nastoji ostvariti i te ciljeve. Menadžment reagira na one vrijednosti koje je društvo usvojilo i daje prednost onim vrijednostima do kojih se najviše drži.

- suvremeni menadžment mora u upravljački sustav sve više ugrađivati načela etičnog ponašanja i društvene odgovornosti poduzeća kako bi bio uspješan u suvremenim uvjetima poslovanja i vrednovanja poduzetničke uspješnosti poduzeća kao socioekonomskog podsustava društva

Menadžersko upravljanje etikom i društvenom odgovornošću

- menadžmentu je osnovni posao efikasno i efektivno ostvarivanje ciljeva pomoću organizacije ljudi s ograničenim resursima u promjenjivoj okolini. Odgovornost prema internoj i eksternoj okolini je utkana u suštinu menadžerskog posla

društvena odgovornost podrazumijeva obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima i poduzeća i društva. U tom kontekstu javlja se dilema:

1. Da li je poduzeće ekonomski entitet, kojem je cilj ostvarivanje profita za vlasnike?
2. Ili je poduzeće socioekonomski entitet, kojemu je cilj ostvarivanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu

- u zavisnosti od odgovora razlikuju se 2 modela: klasični ekonomski model

i suvremeni socioekonomski model

- poduzeće je prije svega ekonomski podsustav gospodarstva, pa je profitabilnost temeljni cilj menadžmenta, odnosno pretpostavka ostvarivanja svih drugih ciljeva poduzeća

- oblikovanje etičkog načela i njihova primjena u poduzeću i prema društvenoj zajednici veže se uz oblikovanje strategije, pa temeljna etička načela čine sadržaj svrhe, odnosno misije suvremenog poduzeća. Implementacija etičkih načela i društvene odgovornosti uz organizacijsku strukturu i kulturu poduzeća stvarajući etičku organizacijsku klimu moguća je kombinacijom različitih mehanizama, od kojih su se najdjelotvornijima pokazali:

- etički kodeks
- vođenje pomoću primjera
- etički treninzi i etičke vruće linije

- moralni, odnosno normalni menadžment profesionalno obavlja svoje funkcije, razvijajući poduzetničku tehnologiju u okviru čistih etičkih načela, ideala poštenja i pravde, te brige o posljedicama svog djelovanja za druge ljude i okolinu

- nemoralni menadžment je problem sociokulturne i institucionalne okoline poduzeća, koja ga mora izolirati i eliminirati, a fokus proučavanja poduzetničke tehnologije menadžmenta treba usmjeriti na moralni, tj. normalni menadžment i njegove funkcije, kao pokretača znanstveno - tehnološkog i gospodarskog razvoja društva

TEMELJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA

- definiranje menadžmenta jasno pokazuje da se sadržaj i bit menadžerskog posla najpotpunije određuje spoznavanjem sadržaja njegovih temeljnih aktivnosti, tj. funkcija. One najbolje definiraju što menadžeri rade, tj. kojim aktivnostima menadžment upravlja poslovanjem poduzeća
- koncepcije menadžmenta: po H. Fayolu
 1. planiranje
 2. organiziranje
 3. naređivanje
 4. koordiniranje
 5. kontroliranje
- po P. Druckeru
 1. postavljanje ciljeva
 2. organiziranje
 3. motiviranje i komuniciranje
 4. razvoj kadrova
 5. mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata
- Fayol se pretežito bavi problemima rukovoditelja, a Drucker više upravljanjem i to pomoću ljudskih potencijala
- Drucker ističe „postavljanje ciljeva“ kao funkciju menadžmenta, koja mu priskrbuje ulogu glavnog poduzetnika u poduzetničkoj organizaciji poduzeća
- Kreitner detaljno raščlanjuje funkcije menadžmenta, smještajući ih u uvjete date okoline i navodi planiranje, odlučivanje, organiziranje, kadrovanje, komuniciranje, motiviranje, vođenje i kontroliranje kao funkcije menadžmenta
- Koontz i Weihrich navode 5 funkcija suvremenog menadžmenta – planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje i kontroliranje, pri čemu odlučivanje uključuju u planiranje, a komuniciranje i motiviranje u funkciju vođenja
- funkcije kadrovskog popunjavanja i vođenja logično je povezati u jednu jedinstvenu, temeljnu funkciju suvremenog menadžmenta – upravljanje ljudskim potencijalima
- funkcija upravljanja ljudskim potencijalima središnja je funkcija suvremenog menadžmenta, koja usmjerava sve ostale funkcije. Upravljanje ljudskim potencijalima dominantna je preokupacija suvremenog menadžmenta.
- temeljne funkcije suvremenog menadžmenta, sukladno navedenom, bile bi planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje
- menadžer je, prema tome, svaka osoba koja planira određene aktivnosti, organizira resurse i procese za njihovu realizaciju, upravlja ljudskim potencijalima prema postavljenim ciljevima, te obavlja kontrolu radi usklađivanja ostvarenja s planiranim rezultatima aktivnosti
- menadžment razvija poduzetničku organizacijsku mrežu radnika znanja za brzo uočavanje „ranih signala“ i brzo reagiranje na nove prilike ili opasnosti iz okoline
- znanje, kao temeljni čimbenik sposobnosti reagiranja na informacije o novim prilikama ili prijetnjama iz okoline vezuje se sa slobodom odlučivanja primatelja informacije o načinu reakcije na te promjene

Planiranje

- proces menadžmenta započinje planiranjem, kao kreativnim procesom utvrđivanja smjera budućeg djelovanja poduzeća u promjenjivoj okolini. Planiranje uključuje odluke o ciljevima i akcijama za njihovo ostvarivanje, pa pretpostavlja odlučivanje kao izbor između alternativnih pravaca akcije
- polazi od analize stanja i tendencija razvoja poduzeća i okoline i usmjerava se na željeni, odnosno mogući položaj poduzeća u budućem plansko razdoblju. Ono daje odgovor na pitanje kako od postojećih stići u buduće željeno realno moguće stanje.
- planiranje je instrument za ovladavanje neizvjesnošću okoline i instrument efikasnog kombiniranja ograničenih čimbenika sukladno promjenjivim potrebama te okoline
- planiranjem se razvija infrastruktura odlučivanja o svim funkcijama u procesu menadžmenta

Sadržaj i vremenski horizont planiranja

- planiranje, kao proces utvrđivanja ciljeva i aktivnosti koje je potrebno poduzeti za njihovo ostvarenje predstavlja prvu i temeljnu funkciju menadžmenta, jer proces menadžmenta upravo započinje identifikacijom svrhe i ciljeva poduzeća
- ono iziskuje odlučivanje, kao izbor između alternativnih smjerova budućeg djelovanja. Odlučivanje je osnovna uloga menadžmenta
- rezultat procesa planiranja je plan, kojim se preciziraju ciljevi koji se namjeravaju ostvariti u određenom razdoblju, aktivnosti koje se trebaju poduzeti da bi se planirani ciljevi ostvarili, te kriteriji za evaluaciju ostvarenih rezultata, što ga čini temeljem za donošenje operativnih odluka
- plan mora pokazati tko, što, zašto, čime, kada i uz koje pretpostavke treba postići željeni rezultat
- svaki plan i njegovi prateći planovi trebaju pridonositi ostvarenju svrhe i ciljeva poduzeća

- kao alat za pomoć menadžmentu u predviđanju budućih uvjeta okoline u kojima će poduzeće djelovati razvijene su brojne metode u 3 grupe:

- metode ekstrapolacije
- metode procjena eksperata
- metode stimulacije

- vremenski horizont planiranja se segmentira na dugoročno, srednjoročno i kratkoročno razdoblje planiranja
- dugoročni i srednjoročni planovi se obično tretiraju kao strategijski, dok se kratkoročni planovi tretiraju kao taktički planovi

- priroda i opseg planiranja ovise o ovlastima menadžera

- svaka razina menadžmenta usmjerena je određenom vremenskom horizontu i hijerarhijskoj razini planiranja iz koje izvire elementi za nižu razinu menadžmenta, odnosno planiranja i kraći vremenski horizont planiranja

-strategijska razina menadžmenta orijentirana je na dugoročno, koordinativna na srednjoročno, a operativna na kratkoročno razdoblje planiranja

Faze procesa planiranja

- faze procesa planiranja, koje podržavaju i sustavno provođenje svih aktivnosti menadžmenta su:

1. situacijska analiza

- povezivanje prilika i prijetnji u okolini s organizacijskom snagom i slabostima poduzeća omogućuje

menadžmentu sagledavanje mogućnosti poslovnog pozicioniranja poduzeća

- menadžment mora postaviti realne ciljeve jedino u slučaju kada je u stanju jasno predvidjeti buduće povoljne prilike i opasnosti u okolini uz poznavanje snaga i slabosti vlastitog poduzeća

- menadžment se situacijskom analizom fokusira na procjenu sila sinergije (snage) i entropije (slabosti)

- nakon situacijske analize performanci poduzeća i okoline i dijagnosticiranja mogućnosti poduzeća

menadžment je tek u stanju postavljati ciljeve poduzeća, kao početnu točku kojoj je usmjeren cjelokupni proces planiranja

2. postavljanje ciljeva

- ciljevi poduzeća usmjeravaju glavne planove, koji odražavajući te ciljeve, određuju cilj slike organizacijske jedinice, a ovi pak nadziru ciljeve podređenih organizacijskih dijelova

- ciljevi formiraju hijerarhiju

3. identificiranje alternativa

- menadžment treba identificirati alternativne smjerove akcija pomoću kojih je moguće ostvariti postavljene ciljeve

4. izabiranje najbolje alternative

5. formuliranje planova

6. budžetiranje

- pošto su planovi doneseni, treba osigurati i financijske izvore koji će podupirati njihovo izvođenje bez čega nije moguće ostvariti ciljeve poduzeća. Za to su potrebne kvantifikacije u obliku proračuna, odnosno financijskog plana, koji prikazuje planove ukupnog prihoda i troškova po stavkama, s rezultirajućom dobiti, te glavnih stavki imovine i obveza poduzeća. Financijski plan se zato i tretira kao osnovni planski dokument jer tjera poduzeće da gleda u budućnost

- budžetiranje predstavlja podlogu analize što je, a što nije ostvareno u odnosu na planirano

7. puštanje plana u izvođenje

- realizacija predstavlja osnovu uspješnog planiranja, jer ni najbolje postavljeni planovi neće moći osigurati postizanje ciljeva ako planske akcije nisu poduzete na planirani način i u predviđenom vremenu

- u fazi realizacije planova nužno je stalno preispitivati adekvatnost planiranih akcija postavljenim ciljevima u postojećim uvjetima planske realizacije

Hijerarhija planova u poduzeću

- strateški, taktički i operativni planovi

- **strateški** su planovi usredotočeni na provedbu osnovne strategije kako bi se ostvarili egzistencionalni ciljevi i opravdala svrha postojanja poduzeća. To se postiže postavljanjem ciljeva, koje menadžment mora ostvariti da bi poduzeće opstalo i ostvarilo željeni uspjeh za nositelje dominantnog interesa njegovog funkcioniranja

Strateško planiranje je dugoročno i ono uključuje utvrđivanje misije, postavljanje ciljeva i određivanje strategije

- **taktički ili operativni** – njihov se utjecaj svodi na djelovanje pojedinih funkcija poduzeća. Ovi su planovi kratkoročnog vremenskog horizonta i uključuju politike, postupke, pravila i programe, koji se podupiru budžetom kao najdetaljnije razrađenom razinom planiranja

- hijerarhijska povezanost planova od presudne je važnosti za djelotvornost menadžmenta jer taktički planovi određivanjem što treba učiniti u kraćem razdoblju omogućuju izvršavanje dugoročnih vršnih ciljeva poduzeća zacrtanih strateškim planovima

- hijerarhija planova proizlazi iz potrebe za suradnjom i skladom među planovima, te objašnjava odnos između vrste planova i ciljeva koji se kroz te planove trebaju ostvariti

- vrste planova poredanih po hijerarhiji:
 1. svrha ili misija
 2. ciljevi
 3. strategije
 4. politike
 5. procedure
 6. pravila
 7. programi
 8. proračuni

Strategijska planiranja

- svrha je strategijskog planiranja da osigura opstanak i prosperitet poduzeća u budućnosti, što je s obzirom na stalne promjene okoline i porast konkurencije vrlo složen i prestižan zadatak. Zbog toga strategijske planove donosi isključivo vrhovni menadžment
- strategiju treba razvijati na temelju dobrog poznavanja konkurentskih taktika i bavljenja njima
- strategijsko planiranje je upravljački proces razvijanja i održavanja vitalnosti ciljeva i proizvodnih mogućnosti poduzeća u skladu s razvojnim potrebama i uvjetima njegove okoline
- strategijsko planiranje je proces koji daje mogućnosti poduzeću da se aktivno priprema za budućnost, a odvija se u nekoliko faza:
 1. analiza okoline
 2. formuliranje strategije
 3. implementacija strategije, odnosno strategijskih planova
 4. evaluacija i kontrola strategije

Analiza okoline

- analizom okoline dijagnosticiraju se ključni čimbenici koji utječu na uspješnost sadašnjeg i budućeg djelovanja poduzeća. Predmet analize su svi relevantni čimbenici i njihovi razvojni kapaciteti koji djeluju na poduzeće iz njegove interne i eksterne okoline. Tek temeljem obavljenih analiza menadžment je u stanju oblikovati ciljeve poduzeća i formulirati strategije za njihovo ostvarenje.
- najčešće se koristi SWOT analiza
- SWOT matrica je tehnika strategijskog planiranja koja, stavljajući u odnos interne organizacijske slabosti i jake strane s vanjskim prilikama i prijetnjama okoline sugerira alternativne strategijske položaje i strategijske pravce djelovanja poduzeća
- identificira 4 alternativna strateška položaja poduzeća – 1(SO), 2(ST), 3(WO), 4(WT)

Formuliranje strategije

- to je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno sučeljavanje s prilikama i prijetnjama okoline sukladno razvojnim mogućnostima upravljanja, snagama i slabostima poduzeća. Formuliranje strategije je proces sustavnog, stvaralačkog i inovativnog rada menadžmenta koji se koristi svim raspoloživim podacima, tehnikama i metodama istraživanja, svim raspoloživim informacijama i znanjima o poduzeću i njegovoj utjecajnoj okolini.
- proces se hijerarhijski segmentira na 3 razine:
 1. **cjelovita ili korporacijska strategija poduzeća** usmjerena je na odgovor o poslovnim područjima kojima će se baviti i u kojem okviru obujmu. Može se formulirati kao strategija rasta (razvoja) ili strategija redukcije (dezinvestiranja)
 2. **strategija poslovnih jedinica** usmjerena je na određivanje puta do konkurentске prednosti poduzeća, od koje će ovisiti njegova uspješnost. Ona obuhvaća ciljeve s obzirom na proizvode i tržišta za strategijske poslovne jedinice poduzeća
 - a) POSLOVNE STRATEGIJE NA OSNOVI PORTFELJ MATRICE – temelji se na odnosu rasta tržišta poduzeća i relativnog udjela poduzeća u realizaciji proizvoda i usluga na tom tržištu. Razvijena je za velika poduzeća s više poslovnih područja organiziranih kao strateške organizacijske jedinice
 - b) PORTEROV MODEL GENERIČKIH STRATEGIJA – sugerira izbor jedne od 3 temeljne strategije, koju poduzeće mora dosljedno provoditi za pojedino poslovno područje ako se želi postići uspjeh. To su strategija diferencijacije, strategija troškovnog vodstva i strategija fokusiranja
 - c) POSLOVNE STRATEGIJE ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA
 3. **strategije funkcijskih područja** – funkcijske strategije usredotočuju se na maksimiziranje učinkovitosti resursa poduzeća i povezivanje funkcijskih i nefunkcijskih djelatnosti, da bi poduprle ostvarivanje korporacijske i poslovnih strategija poduzeća
- kao tehnika za izbor odgovarajuće strategije, kojom se osigurava strukturirani pristup alternativnim budućnostima poduzeća, integralno zahvaćajući kompleksnost i neizvjesnost okoline, u novije vrijeme najčešće se koristi scenario analiza
- formuliranje strategije uspješan će menadžment uvijek izvoditi primjenom odgovarajućih metoda koje su razvijene za tu svrhu, a među kojima se posebno ističu:
 - BCG- matrica – veći tržišni udio vodi većoj kumuliranoj proizvodnji što dovodi do snižavanja jediničnih troškova i time većih profita
Nedostaci BCG - matrice : teško je provoditi strategijsku analizu na temelju samo dvije variable, veza između relativnog tržišnog udjela i profitabilnosti varira od djelatnosti do djelatnosti...
 - GE – matrica – ima 2 složene i izvedene varijable – dugoročna privlačnost industrije i poslovna snaga strategijskih poslovnih cjelina korporacije
- uključivanjem većeg broja čimbenika htjelo se dobiti što jasniju sliku utjecaja nekontroliranih(1) i kontroliranih(2) sila na korporacijski portfelj. GE – matrica dopušta rangiranje osrednjih veličina što joj je i prednost i nedostatak.

- GE – matrica predstavlja dobar dijagnostički aparat kojim se mogu solidno razmatrati alternative stratezijskih usmjerenja poslovnih jedinica poduzeća
- ADC matrica se koristi i za formuliranje strategije malih poduzeća
 - na ADC portfelj matrici poslovne cjeline poduzeća prikazuju se s 2 dimenzije – životni ciklus industrije i konkurentski položaj
- navedene strategije najbolje je koristiti u kombinacijama jer tako mogu najbolje sugerirati menadžmentu izbor prave strategije u određenom razdoblju

Implementacija strategije

- proces kojim se formulira strategija, odnosno stratezijski plan
- uspješnost stratezijskog planiranja podrazumijeva da se dobro formulirana strategija, koja omogućuje efektivnost poslovanja, podupre njenom efikasnom implementacijom. Implementacija strategije u stvari znači zamjenu stare strategije novom, koja bi trebala doprinijeti organizacijskom razvoju, odnosno uspješnijem poslovanju poduzeća u budućnosti.
- rezultat stratezijskog planiranja je stratezijski plan, kojim se specificiraju akcije koje je potrebno poduzeti da bi se postavljeni ciljevi ostvarili, pa se on često naziva i planom akcija.
- stratezijski planovi moraju sadržavati jasne, konkretne, vremenski definirane i mjerljive ciljeve. Oni, također, moraju sadržavati i aktivnosti čije će obavljanje osigurati ostvarenje tih ciljeva.
- važno je da stratezijski ciljevi budu dobro objašnjeni i prihvaćeni od svih zaposlenih, kako bi bili motivirajući čimbenik realizacije strategije.
- pristupi implementaciji – parcijalni i integralni
- cilj procesa implementacije je strateška promjena koja donosi veću uspješnost poslovanja
- uspješno provođenje strategije ovisi o brojnim čimbenicima kao što su ljudski potencijali, organizacijska struktura i kontrolni sustav

Evaluacija i kontrola primjene strategije

- evaluacija i kontrola primjene strategije predstavljaju završnu fazu i povratnu vezu cjelokupnog procesa stratezijskog planiranja, odnosno procesa stratezijskog menadžmenta poduzeća
- one predstavljaju osnovicu stratezijskog upravljanja poslovanjem poduzeća
- procesom stratezijskog planiranja planiraju se i kontrolne aktivnosti koje će se provoditi i omogućavati upravljanje realizacijom strategije:
 1. definiraju se postupci i rezultati koji će se mjeriti
 2. predstavljaju se standardi – kriteriji koji se žele ispuniti i ciljne veličine
- procesom kontrole tijekom realizacije strategije mjere se ostvareni rezultati, uspoređuju se sa postavljenim standardima, utvrđuju se odstupanja i uzroci, te poduzimaju korektivne akcije
- kombinirani pristup povezan povratnom vezom evaluacije i kontrole primjene strategije osigurava kontinuitet cjelokupnog procesa planiranja u poduzeću i uspješnost poslovanja suvremenog poduzeća u njegovoj recentnoj turbulentnoj okolini
- tržišna vrijednost dionica i stopa povrata kapitala su dobri eksterni indikatori za evaluaciju i kontrolu strategije menadžmenta poduzeća

Organiziranje

- organizaciju tvori skupina ljudi koja koordiniranim radom nastoji ostvariti zajedničke ciljeve, a pritom se služi podjelom poslova i upravljačkom kontrolom
- projektiranje ili dizajniranje organizacije je djelatnost menadžmenta tj proces odlučivanja o izvođenju koherencije između ciljeva i svrha zbog kojih poduzeće postoji, strukture podjele rada i koordinacije između organizacijskih jedinica i zaposlenih (Galbraight)
- „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 poduzeća“ (Lebenbaum)
- dobro formulirana strategija implementirana kroz odgovarajuće projektiranu organizacijsku strukturu pretpostavka je uspješnog poslovanja poduzeća
- poslovanje suvremenog poduzeća obilježeno je visokim stupnjem nestabilnosti i rizika uvjetovanih ubrzanim tehnološkim razvojem zasićenjem tržišta promjenama vrednota...
- u takvim uvjetima pri organiziranju poduzeća menadžment se treba pridržavati dvaju osnovnih pravila:
 1. formalnu organizacijsku strukturu valja učiniti što elastičnijom, kako bi je postupno mijenjanje interakcija u organizacijskom procesu moglo lažke prilagoditi ljudskim potrebama
 2. valja utvrditi i aktivno utjecati na evolutivne procese promjena u sustavu poštujući samoorganizirano i spontanu interakciju u tim procesima
- organiziranje je stalna aktivnost menadžmenta jer jedna projektirana organizacija nije trajna nego je ona, pod utjecajem brojnih čimbenika interne i eksterne okoline poduzeća, podložna kontinuiranim promjenama

Oblikovanje organizacijske strukture

- da bi organizacija efektivno i efikasno funkcionirala potreban je menadžment
- Oblikovanje organizacijske strukture se sastoji od raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne zadatke, oblikovanje organizacijskih jedinica kao nositelja obavljanja određenih zadataka određenog stupnja agregiranosti, te uspostavljanje mehanizama koordinacije u obavljanju zadataka na svim razinama njihove agregiranosti

- s obzirom na način raščlanjivanja ukupnog zadataka poduzeća i formiranje organizacijskih jedinica razvijeno je 5 karakterističnih organizacijskih struktura: funkcijska, divizijska, projektna, matrična i procesna organizacijska struktura
- oblik organizacijske strukture ovisan je o brojnim čimbenicima okoline poduzeća
- menadžment će pri oblikovanju organizacijske strukture naročito uzimati u obzir čimbenike okoline, strategijske odrednice, tehnološku osnovicu i veličinu poduzeća
- u praksi modeliranje organizacije poduzeća primjenjuju se različite kombinacije navedenih oblika organizacijske strukture tj mješovite strukture

FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

- kod nje se podjela zadataka, te grupiranje i povezivanje poslova, te kao i formiranje organizacijskih jedinica obavlja prema odgovarajućim funkcijama u poduzeću
- poslovi se grupiraju tako da se prvo formiraju podfunkcije, koje se povezuju na funkcijskoj osnovi u funkcijsku organizacijsku strukturu
- poduzeće obično započinje s funkcijskom organizacijskom strukturom, budući da je ona najpodesnija za manja poduzeća koja imaju jednostavniji proizvodni program
- naziva se tradicionalnom, odnosno klasičnom strukturom, jer predstavlja najranije razvijeni sustav strukturiranja organizacije
- razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture, kao posljedica rasta poduzeća formira više funkcijskih organizacijskih jedinica od broja poslovnih funkcija
- karakteristična je za mala i srednja poduzeća
- prednosti - visok stupanj specijalizacije i podjela rada, stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova iste funkcije, efikasna uporaba resursa i efektivniji nadzor okoline vrhovnog menadžmenta
- nedostaci - sporo prilagođavanje promjenama okoline, orijentacija na rutinske zadatke i kratkoročni vremenski horizont, sporo donošenje odluka i slabo poznavanje općeg menadžmenta, rascjepkanost poslova i otežanost njihove koordinacije, odsustvo suradnje i timskog rada funkcijskih menadžera i radnika, slaba horizontalna koordinacija i odsustvo odgovornosti funkcijskih menadžera za poslovni rezultat poduzeća

DIVIZIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

- javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća
- kod nje se grupiranje poslova obavlja prema proizvodu. Svi poslovi neposredno vezani za realizaciju određenog proizvoda ili skupine proizvoda, bez obzira na funkcijsku pripadnost, grupiraju se u jednu organizacijsku jedinicu (diviziju). Drugi je slučaj da se svi poslovi vezani uz funkcioniranje jedne organizacijske jedinice povezuju u jednu skupinu.
- razlikuju se 2 osnovna modaliteta divizionalne podjele poduzeća - predmeti i teritorijalni
- 1. **predmetni** podrazumijeva podjelu rada u poduzeću, te grupiranje srodnih i zavisnih poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica prema proizvodima ili uslugama
 - predmetna organizacijska struktura usredotočuje pozornost na proizvod, tj. sve procese njegovog razvoja, proizvodnje i realizacije, pa je znatno adaptibilnija i fleksibilnija zahtjevima okoline od funkcijske organizacijske strukture.
 - primjenjuje se u velikim poduzećima sa širokim i raznovrsnim asortimanom proizvoda
 - postoji opasnost potiskivanja u drugi plan poslovnih funkcija koje su u uvjetima diverzificiranosti tržišta i svekolikih promjena kompleksne okoline poduzeća jednako važne za uspješnost poslovanja
 - prednosti - u odnosu na funkcijsku organizacijsku strukturu očituju se u većoj decentralizaciji odlučivanja u poduzeću i većoj horizontalnoj suradnji procesnih timova koji samostalno inovativno djeluju na razvoju određene srodne grupe proizvoda, što pozitivno utječe na razvoj menadžmenta i ljudskih potencijala u poduzeću, te adaptibilnost i fleksibilnost promjenama okoline
- 2. **teritorijalni** primjenjuje se kada poduzeće djeluje na velikom području, radi lakšeg prilagođavanja različitim segmentima okoline
 - često je i posljedica raznih oblika povezivanja prije samostalnih poduzeća
 - svaka teritorijalna jedinica objedinjuje sve funkcije potrebne za proizvodnju i prodaju proizvoda na svom području. Podjela rada i proizvodnje srodnih poslova, te organiziranje organizacijskih jedinica u teritorijalno organiziranom poduzeću obavlja se prema teritoriju na kojem se određen broj aktivnosti obavlja.
 - primjenjuje se u pravilu kada se potrebe kupaca najbolje mogu zadovoljiti na lokalnoj osnovi, a divergentno tržište ne zahtjeva velike dodatne investicije niti nove specijalizirane stručnjake
 - puno je adaptibilnija i fleksibilnija promjenama svih segmenata okoline od funkcijske ili predmetne organizacijske strukture
 - ona, međutim, poskupljuje organizacijske troškove zbog zasebnog angažiranja resursa i razvoja funkcija svake teritorijalne jedinice, te otežava koordinaciju između organizacijskih jedinica poduzeća, orijentirajući se prije svega na zasebnost organizacijskih jedinica
 - divizijska organizacijska struktura posljedica je diverzifikacije proizvodnje, ili/i tržišta ili/i njihove dislociranosti

PROJEKTNJA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

- predstavlja privremen oblik organizacije razvijen za realizaciju određenog zadatka, tj. projekta
- omogućava brzo prilagođavanje promjenama tehnologije i zahtjevima okoline
- ugrađen u postojeću organizacijsku strukturu poduzeća za realizaciju određenog zaokruženog projekta sa točno definiranim ciljem, potrebnim resursima i vremenom realizacije
- stalna projektna organizacija razvija se za timsko upravljanje projektnim procesima u situacijama kada se slični projekti realiziraju kontinuirano, kao npr. kod graditeljskih i projektantskih poduzeća
- članovi projektnog tima funkcionalno se izdvajaju iz hijerarhijske organizacije, a formiraju se zasebne organizacijske cjeline projektne grupe koje vode menadžeri kojima su članovi stručno i disciplinski odgovorni

- projektna je organizacija orijentirana na zadatak, odnosno realizaciju projekta u okviru predviđenog financijskog plana i vremena realizacije
- kada poduzeća istovremeno rade na većem broju projekata, čista projektna organizacija transformira se u matičnu organizacijsku strukturu koja pokušava iskoristiti prednosti funkcijske i projektne organizacijske strukture

MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

- osnovnu joj strukturu čine funkcijske organizacijske jedinice za obavljanje osnovne djelatnosti, a njihovi zaposleni istovremeno rade za potrebe pojedinih projekata
- pokušava spojiti pozitivne, a ukloniti negativne strane funkcije i projektne organizacijske strukture
- matičnu organizacijsku strukturu karakterizira dvostruka odgovornost članova projektnog tima, stručnom voditelju projekta, disciplinski voditelju funkcijske organizacijske jedinice u koju su organizacijski raspoređeni
- To je ujedno i najveći nedostatak matične organizacijske strukture koja se zbog toga smatra i najkompleksnijom organizacijskom strukturom
- matična organizacijska struktura koordinacijom funkcijskih i projektnih jedinica povećava fleksibilnost, odnosno efikasnost proizvodnje realizacijom troškova, te adaptibilnost potrebama tržišta i efektivnost poslovanja poduzeća
- uspješna primjena matične organizacijske strukture zahtjeva da se matrica shvati kao proces čiju infrastrukturu čine informacijski tokovi, a pogonsko gorivo organizacijska kultura

PROCESNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

- u osnovi je funkcijska, a strukturiran je prema fazama proizvodnje proizvoda, odnosno usluga za kupca. Proces transformacije inputa u output koji zadovoljava potrebe kupca je osnova strukturiranja poduzeća
- eliminiraju se nepotrebni poslovi, razine menadžmenta se reduciraju, a menadžeri se procesno horizontalno usmjeravaju, što racionalizira proizvodne i upravljačke troškove, a povećava efikasnost i efektivnost poduzeća
- procesna organizacijska struktura sugerira delegiranje ovlasti i odgovornosti procesnim timovima potičući participativno upravljanje procesima, tj. poduzećem. Stalni multidisciplinarni timovi uz izvršne obavljaju i menadžerske funkcije kako bi mogli djelotvorno participirati u procesima stvaranja vrijednosti za kupca, koja rezultira uspješnošću poslovanja poduzeća
- razvija horizontalne suradničke odnose i eliminira srednji menadžment

Organizacija sustava menadžmenta

- procesom oblikovanja organizacijske strukture poduzeća stvara se osnova za organizaciju sustava menadžmenta, koji ugradnjom odgovarajućih mehanizama koordinacije parcijalne ciljeve racionalizacije procesa, funkcija i organizacijskih jedinica usmjerava i vodi realizaciji jedinstvenih vršnih, odnosno temeljnih ciljeva poduzeća
- u svakom se poduzeću može uočiti nekoliko razina menadžmenta, u pravilu 3. Njihovo organiziranje, tj. mrežno povezivanje, vertikalno i horizontalno, u jedinstven sustav menadžmenta pretpostavka je uspješnog upravljanja poslovanjem poduzeća
- organizacija sustava menadžmenta konkretnog poduzeća ovisna je o brojnim čimbenicima:
 1. linijski sustav menadžmenta je strogo hijerarhijski, piramidalni sustav organizacije menadžmenta
 - kod njega su vrlo jasno i precizno definirani odnosi nadređenosti i podređenosti
 - karakteriziraju ga centralni način odlučivanja, pa je kod dubljih organizacija s većim brojem organizacijskih razina trom, neefikasan i nesposoban za brzo adaptiranje poduzeća promjenama okoline
 - karakterističan je za mala poduzeća u početnoj fazi razvoja s funkcijskom organizacijskom strukturom
 2. funkcijski sustav menadžmenta nastoji eliminirati slabosti linijskog sustava u uvjetima rasta i razvoja poduzeća koje djeluje u dinamičnoj okolini
 - svaki menadžer se specijalizira za određeni segment menadžerske aktivnosti, pa svi zajedno obavljaju organizirano sve funkcije menadžmenta. U funkcijskom sustavu menadžmenta izvršitelj dobiva naređenja od većeg broja neposredno nadređenih specijaliziranih menadžera, čime se djeluje s više znanja i temeljem više informacija
 - pogodan je za organizaciju menadžmenta poduzeća koja razvijaju divizijsku organizacijsku strukturu. Kombinacija koristi prednosti specijalizacije funkcijskog sustava i zapovjednog lanca linijskog sustava menadžmenta
 - vodi k decentralizaciji odlučivanja, koja uz prednosti veće efikasnosti ima i mane miješanja kompetencija i nadležnosti
 - uklanja slabosti linijskog sustava menadžmenta i iskorištava njegove prednosti
 3. projektni sustav menadžmenta razvija se oblikovanjem projektne organizacijske strukture poduzeća
 - primjenjiv je za upravljanje novim značajnim poslovima
 - projektni menadžer organizacijski objedinjuje sve aktivnosti i resurse potrebne za realizaciju određenog značajnog izdvojenog posla tj. projekta i odgovoran je za njegovu realizaciju
 - projektni se menadžer najčešće javlja kao koordinator suradnika
 - ubrzani tehnološki razvoj i nestabilna okolina ističu sve veći značaj projektnog menadžmenta za razvoj suvremenog poduzeća
 4. matični sustav primjenjuje se u situaciji matične organiziranosti poduzeća
 - predstavlja oblik decentraliziranog menadžmenta, kod kojeg se odlučivanje premješta duboko u organizaciju u područje realizacije procesa. Križanje "zapovjednih lanaca" je istovremeno i najveća slabost ovog sustava menadžmenta. Vertikalna disciplinska odgovornost linijskom i horizontalna stručna odgovornost projektnom menadžmentu izvor je čestih konflikata

- upravljane konfliktne situacije stimuliraju radnike na povećanja znanja, vještina i utjecaja u inovacijama i produktivnosti, pa konfliktnost ne mora uvijek biti slaba strana ovog sustava menadžmenta
- procesno organiziranje stvaranja vrijednosti za kupca zasnovano na razvijenoj informacijsko - komunikacijskoj mreži, koja obuhvaća sve procese poduzeća i segmente interesno utjecajne okoline, osnovica je suvremene organizacije sustava menadžmenta, koja se razvija na podlozi prethodno navedenih modela

Upravljanje promjenama i organizacijski razvoj

- sposobnost upravljanja promjenama prvi je i temeljni zahtjev za uspjeh suvremenog menadžmenta, jer dinamičnost i neizvjesnost heterogenih čimbenika eksterne i interne okoline poduzeća čine stalne promjene i organizacijski razvoj uvjetom njegovog opstanka
- promjena, kao planirani ili neplanirani odgovor, na sile iz okoline, zahtjeva brze fleksibilne transformacije iz jednog od stanja u drugo. Inovacija je postala ključni čimbenik uspješnosti poduzeća. Kao namjerna, radikalna promjena u procesima poduzeća u cilju postizanja konkurentne prednosti na tržištu ona predstavlja srž poduzetničke tehnologije menadžmenta.
- sustavno organizirano predviđanje promjena i anticipiranje budućnosti povezuje poduzeće s interesno - utjecajnim skupinama okoline u mrežnu strukturu i povećava njegov kapacitet za reagiranje promjenama na promjene
- suvremeni menadžment je suočen s temeljnom dilemom i proturječnošću funkcioniranja organizacije - kretanja ravnoteže i optimalnog omjera između dvoje imanentnih i proturječnih težnji svake organizacije - težnje ka stabilnosti i kontinuitetu da bi mogao ostvariti aktualne ciljeve i težnje ka promjeni, odnosno uvođenju inovacija i adaptibilnost, promjeni ciljeva i aktivnosti, kako bi to osiguralo rast i razvoj poduzeća
- potreba za organizacijskom promjenom često je i rezultat razvoja novog proizvoda, promjene u strukturi zaposlenika i sličnih interesnih čimbenika. Osnovni razlog za uvođenje promjena ponekad je nesklad između postavljenih ciljeva i ostvarenih rezultata. Pravodobno uočavanje potrebe uvođenja promjena temeljna je pretpostavka njihove uspješne implementacije.
- proces upravljanja promjenama započinje formuliranjem cilja promjene, odnosno vizijom rezultata
- upravljanje promjenama je kontinuirani proces usklađivanja potencijala poduzeća, tj. procesa, operacija, kulture i kompenzacija s potrebama tržišta u cilju realizacije usluga kupcima efektivnije i efikasnije od konkurencije
- menadžment mora znati prevladati otpor zaposlenih koji je pratitelj svake promjene, da bi uvođenje promjena bilo uspješnije. Najbolji rezultati postižu se proaktivnim promjenama, koje uključuju participaciju zaposlenih u njihovu planiranju i realizaciji
- pretpostavke i faze uspješnog uvođenja promjena i razvoja organizacije: 1. "odležavanje", 2. mijenjanje i 3. ponovno "zaleđivanje"

- model se temelji na promjeni ponašanja zaposlenika, kao presudnog čimbenika uspješnosti uvođenja promjena i poslovanja poduzeća
- organizacijska promjena rezultat je organizacijskog razvoja. Organizacijski razvoj je sustavan integrirani i planirani pristup poboljšavanja efikasnosti poduzeća promjenama organizacije i ljudi koji u njoj rade. Temelji se na organiziranom učenju kroz praktično djelovanje, a cilj mu je postići ravnotežu ekonomske i socijalne komponente efikasnosti poslovanja suvremenog poduzeća
- zato je organiziranje stalna aktivnost menadžmenta, kojom se kreativnom primjenom novih znanja ispravljaju disfunkcije između razvojnih ciljeva rezultata poduzeća
- u uvjetima turbulentne okoline su potrebne i revolucionarne nagle i sveobuhvatne promjene koje iz temelja mijenjaju funkcioniranje poduzeća u cilju očuvanja njegove konkurentnosti
- otpor promjenama je ključni čimbenik neuspjeha inicijative za promjene i menadžment mora težiti kontinuiranom proaktivnom participativnom prilagođavanju poduzeća čimbeniku njegove uspješnosti
- fleksibilnost i adaptibilnost su konkurentski čimbenici koje proizvode menadžeri svojim znanjem procesnog vođenja ljudskih organizacijskih sustava
- promjena je pravilo, a ne iznimka u suvremenim uvjetima informacijske ekonomije kreativnog znanja i kreativno inovativnim promjenama upravljano poduzeće postaje poduzetnička organizacija u kojoj ljudi dobrovoljno participiraju i u ugodnom ambijentu ostvaruju svoje težnje i ciljeve koji korespondiraju s ciljevima poduzeća

Kaos i samoorganiziranje

- suvremeno poduzeće je kompleksan, dinamičan i stohastičan relativno otvoreni sustav podložan utjecajima interne i eksterne okoline, koji su izvor kaosa odnosno ograničene nestabilnosti
- određeni input ne vodi točno određenom outputu
- poduzeće je, kao i svi ljudski procesi, ireverzibilan proces
- teorija kaosa objašnjava prirodu graničnih područja između stabilnosti i nestabilnosti
- Kaos je red (obrazac) unutar nereda (slučajnog ponašanja)
- dinamika uspješnih organizacija je dinamika nepravilnih ciklusa i diskontinuiranih trendova koji ulaze unutar kvalitativnih obrazaca
- u poduzeću kaos ima oblik suprotnosti, istodobne prisutnosti suprotnih načina ponašanja
- Menadžeri npr. provode budžetsku kontrolu kako bi održali stabilnost organizacije, a istovremeno se angažiraju na poticanje kreativnosti i inovacija čime potkopavaju stabilnost. Stanje kaosa obavlja značajan zadatak pojačavanja malih promjena čime uzrokuje nestabilnost nužnu da seprodrma postojeći obrazac ponašanja i oblikuje put ka novom obrazcu
- samoorganiziranje je proces u kojem komponente sustava međusobno spontano komuniciraju i surađuju na koordinativnom zajedničkom ponašanju

- nepredvidive, konfliktne, složene i neodređene situacije rađaju potrebu za učenjem, koje rezultira kreativnošću i inovativnošću. Formalizacija tih odnosa dovodi do opet neformalne organizacije što potiče organizacijski razvoj
- stabilna ravnoteža odvodi poduzeće u propast

Upravljanje ljudskim potencijalima

- suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima polazi od usklađivanja individualnih ciljeva sa strategijom i ciljevima poduzeća
- strategijski ciljevi mogu biti privlačni, prihvatljivi i motivirajući za neke zaposlene u poduzeću, dok će drugima predstavljati izvor nelagode, nezadovoljstva ili otpora. Stoga menadžment mora kontinuirano raditi na poboljšavanju strukture zaposlenih i prilagođavanju organizacije razvijenoj strukturi kako bi ih sa što manje otpora i što više zadovoljstva vodio prema strategijskim ciljevima poduzeća
- menadžment mora polaziti od strategije i dugoročnih ciljeva poduzeća, a ne od zadovoljavanja kratkoročnih potreba pronalazjenja ljudi za trenutno upražnjena radna mjesta
- temeljna funkcija menadžmenta je u suvremenom poduzeću učiniti ljude sposobnima za zajedničko izvršavanje zadaća putem zajedničkih ciljeva, zajedničkih vrijednosti i učinkovite organizacije, te sustavne obuke i razvoja koji ih pripremaju za efikasnije obavljanje posla, tj. djelotvornije reagiranje na promjene. Menadžmentov glavni posao sastoji se od primjene različitih metoda i tehnika djelotvornog ciljnog upravljanja ljudima različitih znanja, vještina i konkretnih osobina.
- upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, uz razvoj tehnologije proizvoda i usluga, nosi osnovu poduzetničkog razvoja suvremenog poduzeća
- ljudi su jedini kreativni element organizacije, receptori promjena i pokretači inovacija
- temeljne odrednice suvremenog menadžmenta su potrošači, zaposlenici i stalne inovacije
- čovjek s aspekta procesa rada i poslovanja jest resurs koji se pojavljuje usporedno s prirodnim i tehničkim resursima, ali on je i više od toga. Čovjek je živo, misaono biće, pokretač procesa, onaj koji daje dinamiku ostalim procesima
- zadaća menadžmenta je da kroz sustavno organizirano učenje, činjenjem i timskim radom otkriva i razvija potencijale zaposlenika u cilju procesnog usmjeravanja i vođenja ukupne intelektualne energije prema ostvarivanju razvojnih ciljeva poduzeća u suvremenim uvjetima stalno promjenjive okoline
- upravljanje ljudskim potencijalima je jedinstvena funkcija menadžmenta i predstavlja infracstrukturnu razvoja kreativnosti i inovativnog poduzetničkog ponašanja poduzeća. Intelektualni kapital, kao pretpostavka i rezultat fleksibilnosti i adaptibilnosti poduzeća, temelj je njegove konkurentnosti, a ljudski potencijali izvor toga kapitala i presudni čimbenik uspjeha poduzeća koje djeluje u turbulentnim uvjetima recentne okoline.
- ključ uspjeha suvremenog poduzeća je u istovremenom zadovoljavanju potreba zaposlenika, potrošača, dioničara i društvene zajednice

Angažiranje i razvoj ljudskih potencijala

- polazište za angažiranje čini planiranje, koje uključuje sve aktivnosti da odgovarajući broj ljudi traženih svojstava i znanja dođe na odgovarajuća mjesta u poslovnom procesu da bi se ciljevi poduzeća ostvarili točno, kvalitetno i pravovremeno
- planiranje ljudskih potencijala utvrđuje posebne vještine i znanja, te broj njihovih nositelje sukladno planiranom razvoju organizacije usklađenom s anticipiranim promjenama utjecajne okoline
- planiranje ljudskih potencijala razvija se kroz 3 faze:
 1. utvrđivanje poslova koji se moraju obaviti u sklopu poslovnog procesa i njegovih funkcija kako bi se u predviđenom roku ostvarili postavljeni ciljevi, što obuhvaća definiranje planova i ciljeva, analiziranje postojećeg osoblja, utvrđivanje potrebe za zapošljavanjem i programiranje zaposlenih
 2. premještanje ljudi unutar poduzeća i njihovo prilagođavanje potrebama planiranih poslova ili angažiranje pojedinih ljudi izvan poduzeća i njihovo usklađivanje s postojećim ljudima
 - zapošljavanje novih ljudi izvan poduzeća je skuplje, postupak duže traje, kao i razdoblje socijalizacije, ali se pojačava konkurencija i unosi novi svježih duh u poslovanje poduzeća
 3. usklađivanje potreba s ponudom, sastoji se u provjeri da li su ljudi potrebni za ostvarivanje ciljeva dostupni ili se, zbog manjka odgovarajućih ljudi moraju mijenjati i ciljevi
- sustavno planiranje zapošljavanja i razvoja ljudskih potencijala vodi većem zadovoljstvu zaposlenika i njihovom djelotvornijem angažiranju u ostvarenju ciljeva poduzeća
- razvojem ljudskih potencijala ljudi se pripremaju za nadolazeće promjene u njihovom aktualnom poslu izazvane promjenama organizacije, novih tržišta ... i za eventualne nove pozicije, koje možda trenutno ni ne postoje u poduzeću
- razvoj ljudskih potencijala temeljna je pretpostavka ostvarivanja konkurentne prednosti poduzeća koje djeluje u uvjetima velikih i brzih promjena njegove interne i eksterne okoline
- razvoj ljudskih potencijala sastavljen je od sljedećih komponenti:
 - individualni razvoj
 - profesionalni razvoj pojedinca unutar organizacije
 - razvoj organizacije
- u suvremenim turbulentnim uvjetima poslovanja poduzeća ljudi su prepoznati kao istinski izvor konkurentne prednosti
- planiranje, angažiranje i selekcija ljudskih potencijala adekvatnim planiranim ciljevima poduzeća pretpostavka je njihovog efikasnog ostvarivanja, a razvoj ljudskih potencijala, naročito menadžerskih, pretpostavka je dugoročne konkurentnosti i razvoja suvremenog poduzeća

Koordiniranje i upravljanje konfliktima

- do formiranja grupa unutar poduzeća dolazi organizacijskim odlukama poduzeća ili spontano
- da nebi došlo do suprotstavljanja cilja grupe ciljevima poduzeća, menadžment se mora angažirati u koordinaciji i rješavanju konflikata aktivnosti koje te grupe poduzimaju
- suvremeni poduzetnički menadžment mora poticati timski rad u kojem članovi dobrovoljno koordiniraju vlastite napore kako bi ostvarili timske ciljeve u funkciji ostvarivanja ciljeva cjelokupnog poduzeća. Uloga menadžmenta je koordiniranje i pospješivanje suradnje između timova kako bi se osiguralo skladno ciljno djelovanje
- konflikti su neizbježni pratitelji napretka i promjena. Kreativni sukobi često rezultiraju boljim rješenjem problema, ako se u rješavanju konflikta koristi racionalan pristup
 1. sukobljene strane zajednički definiraju problem i ciljeve koji se mogu ostvariti rješenjem problema
 2. skupine razrađuju alternativna rješenja i raspravljaju o njihovim prednostima i nedostacima
 3. postiže se dogovor o rješenju i akciji te načinu provedbe
- dobro slušanje je pretpostavka uspješne komunikacije
- koordinacija u poduzeću se poboljšava proporcionalno s povećanjem količine obrađenih menadžerskih informacija
- komunikacija je pretpostavka koordiniranog internog funkcioniranja poduzeća jer integrira sve upravljačke funkcije: upravljanje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje
- komunikacija povezuje poduzeće s njegovom eksternom okolinom
- probleme koordiniranja napora ljudskih potencijala prema ostvarivanju ciljeva suvremenog poduzeća uslođavaju činjenice da u poduzeću često, pored formalnog, službeno propisnog, egzistira i neformalni sustav komuniciranja
- postoje i neformalne grupe s neformalnim vodstvom

Vođenje

- komuniciranje je temelj na kojem se gradi djelotvorno vodstvo
- menadžment je proces kojim se pomoću drugih ljudi efikasno i efektivno upotrebljavaju ograničeni resursi za ostvarivanje organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini. Vođenje, koje se definira kao proces utjecaja na ljude sa svrhom da zajedno radeći doprinose ciljevima organizacije jedna je od uloga menadžmenta koja se prvenstveno odnosi na ljude i socijalne interakcije u poduzeću, tj. temeljne čimbenike uspješnosti suvremenog poduzeća u recentnim uvjetima dinamične okoline. Vođenje je proces, tj. akcija, a ne hijerarhijski položaj u organizacijskoj strukturi menadžmenta poduzeća.
- menadžer je osoba koja obavlja funkcije menadžmenta na odgovarajućoj razini organizacijske strukture poduzeća, a vođa je onaj pojedinac koji mijenja kurs, otkriva nove šanse i smjerove razvoja, te inspirira i motivira ljude da ga slijede
- transformacijsko vodstvo, koje je u stanju promijeniti stavove i ponašanje podređenih, tj. koje promjenama reagira na promjene igra presudnu ulogu u uspješnom upravljanju poslovanjem suvremenog poduzeća
- učinkovito transformacijsko vodstvo, tj. menadžment ponaša se nekonvencionalno, razvija neposrednu komunikaciju s podređenima i uspostavlja emocionalne veze sa članovima tima, čime postiže dovoljno slijeđenje s promjenama
- integracija efektivnog menadžera i efektivnog vođe pretpostavka je uspješnog upravljanja poslovanjem suvremenog poduzeća u recentnim uvjetima
- model poboljšanja vodstvenog potencijala menadžmenta integrira 5 ključnih elemenata: vizionarsku misiju, odlučno donošenje odluka, teoriju uzajamnog nagrađivanja, efikasne komunikacije i moć utjecaja na druge, koje podupire pozitivna sila osobnog stava menadžmenta
- pozitivan stav, tj. pozitivna energija koja maksimizira ostale elemente je pozitivna sila
- pozitivan stav je ključna komponenta vodstvenog djelovanja
- za vodstvo su potrebni više sljedbenici nego organizacija
- 3 su glavna izvora moći vođe
 1. moć uloge
 2. moć ličnosti
 3. moć znanja
- vođina vodstvena uloga napaja se pozitivnim stavom i to je ono što razlikuje klasičnog transakcijskog menadžera od transformacijskog menadžera pozitivnog vođe
- vodstvo se može odrediti kao utjecaj tj. umješnost i proces utjecaja na ljude na način da oni spremno i motivirano, djelatno teže ostvarivanju skupnih ciljeva
- teorije o ponašanju i stilovima vodstva

1. stilovi utemeljeni na uporabi autoriteta:

- autokratski vođa
- demokratski ili participativni
- vođa „odriješenih ruku“

2. Likertova 4 sustava vođenja:

- Likert vidi uspješnog menadžera kao osobu koja je orijentirana na podređene, koja skladno djelovanje cjeline osigurava komuniciranjem
 - ekstremno – autoritativni
 - benevolentno – autoritativni
 - konzultativni
 - participativna skupina

4. menadžerova mreža (Blake i Mounton)

- mreža ima dvije dimenzije – brigu za ljude i brigu za proizvodnju. Briga za ljude odnosi se na količinu socioemotivne podrške zaposlenima, a briga za proizvodnju se odnosi na ponašanje orijentirano zadacima
 - osiromašeni menadžment
 - menadžment lokalnog kluba
 - autokratski menadžment zadatka
 - timski menadžment

Kontinuum vodstva

- vodstvo kao mješavinu različitih stilova koji variraju od visoke usmjerenosti na nadređene, do visoke umjerenosti na podređene. Stilovi variraju sa stupnjem slobode koji vođa, tj. menadžer daje podređenima. Teorija kontinuuma priznaje da prikladnost nekog stila ovisi o vođi, sljedbenicima i situaciji.
- najvažniji elementi koji mogu utjecati na stil vođenja jesu:
 - sile koje proizlaze iz menadžerove sposobnosti
 - sile koje dolaze od podređenih
 - sile koje određuju situaciju

1. **Fiedlerov situacijski pristup vodstva** – ljudi postaju vođe zbog osobnih karakteristika i zbog različitih situacijskih čimbenika, te interakcije između vođa i članova skupine
 - opisuje 3 kritične dimenzije situacije vodstva koje olakšavaju određivanje najuspješnijeg stila
 - To su pozicija moći, struktura zadatka, te odnosi vođe i članova skupine
2. **Houseova teorija puta do cilja** – osnovna funkcija vođe je podređenima postaviti i objasniti ciljeve, te im pomoći u pronalaženju najboljeg puta za doseganje ciljeva i uklanjanje prepreka na tom putu
 - prikladan stil vođenja ovisi o situaciji:
 - podržavajuće vodstvo
 - participativno vodstvo
 - instrumentalno vodstvo
 - vodstvo orijentirano na postignuće
 - ova teorija smatra da prikladan stil vođenja ovisi o situaciji. Njena je suština da vođa utječe na put između ponašanja i ciljeva ovisno o karakteristikama zaposlenih i karakteristikama zadatka

- vođenje, kao proces neprisilnog utjecaja na druge ljude kako bi oni doprinosili grupnim, odnosno organizacijskim ciljevima, počiva na motivaciji i nagrađivanju
- suština suvremenog menadžmenta je u vođenju s namjerom da se motivira ljude za ostvarivanje ciljeva poduzeća

Motiviranje i nagrađivanje

- motiviranje je proces pokretanja ljudi u pravcu ostvarivanja zadanih ciljeva
- menadžment sustavnim razvijanjem vještina, odnosno metodama motiviranja (npr. pohvale, promaknuća,...) dodatno potiče djelotvorno ciljno ponašanje ljudi u poduzeću. Uspješnost suvremenog menadžmenta sve više je rezultanta njegove sposobnosti organizacije i motivacije ljudi za proaktivno djelovanje u pravcu ostvarivanja razvojnih ciljeva poduzeća.
- teorije motivacije se zato zasnivaju na konceptu ljudske potrebe
- ove se teorije javljaju u 2 oblika – teorije zadovoljenja i teorije procesa

1.teorija hijerarhije potreba – prema američkom psihologu A. H. Maslowu

- kad osoba zadovolji potrebe prvog stupnja prelazi na drugi i tako redom
- 5 kategorija potreba po skali zadovoljenja:
 1. fiziološke potrebe
 2. sigurnosne potrebe
 3. društvene potrebe
 4. potrebe za ugledom
 5. potrebe za samoaktualizacijom

2.teorija motivacije postignućem – usmjerava se na unutarnju motivaciju za rad

- D. C. McClelland je identificirao 3 tipa osnovnih motivirajućih potreba za moći, povezanošću i postignućem
 - ljudi teže visokim pozicijama i pažnji. Pridaju veliku važnost utjecaku i kontroli
 - teže djelovanju u skupinama
 - teže uspjehu i boje se neuspjeha

- organizacija sustava menadžmenta treba izbalansirati sva 3 nagona da bi poduzeće uspješno ostvarilo svoje ciljeve

3.dvočimbenička teorija motivacije

4.McGregorova teorija x i teorija y – tradicionalne pretpostavke o ljudskoj prirodi u teoriji x daju do znanja da tipičnom radniku manjka inicijative, brine isključivo o sebi, nije zainteresiran za dobrobit poduzeća, te da će, kad god je to moguće izbjegavati ulaganje ikakvog truda

- teorija y pretpostavlja da pojedincima obično nije potrebna prisila da bi radili
- ova teorija tumači da su intelektualni potencijali ljudi u poduzeću vrlo malo iskorišteni

5.teorija očekivanja – Vroomova teorija tvrdi da je ponašanje pojedinca pod utjecajem onog što on želi da se dogodi, procjene vjerojatnosti da će se određene stvari i dogoditi, uključujući tu i željeni ishod, te uvjerenja da će određeni ishod zadovoljiti njegova očekivanja

6.teorija pravednosti – objašnjava kako pojedinci uspoređuju vlastite nagrade s onima drugih zaposlenih za koje drže da ulažu slične inpute. Osjećaj pravednosti nagrađivanja je važan čimbenik motivacije u poduzeću
- ako zaposleni drže da njihov omjer nagrade i truda nije ujednačen, često dolazi do nezadovoljstva i niske motiviranosti

7.teorija participacije – intelektualni kapital je podloga daljnjeg razvoja inovativnog poduzetništva, razvoja gospodarstva i društvenog blagostanja
- daljnji razvoj poduzetništva zahtjeva preraspodjelu moći odličivanjaj nagrađivanja u poduzeću između vlasnika financijskog kapitala i kapitala znanja
- participacija u upravljanju poslovanjem poduzeća motivira zaposlene na djelotvornije korištenje svojih potencijalašto je vidljivo iz elemenata svih prethodnih teorija motivacije, naročito u uvjetima suvremene tehnologije i načina djelovanja poduzeća u tim uvjetima
- materijalni kapital (materija) + intelektualni kapital (energija) = razvoj
- ekonomija + etika = društveni razvoj
- pravedna raspodjela dohodaka od novostvorene vrijednosti motivira čimbenike stvaranja na doprinos njenom razvoju
- stvarni poduzetnici u suvremenom gospodarstvu su menadžment i radnici znanja
- profit je sredstvo za ostvarivanje razvojnih ciljeva poduzetničke organizacije menadžmenta i radnika
- profit je pokazatelj njihove poduzetničke djelotvornosti i pretpostavka njenog razvoja
- participacija u upravljanju, kao neizbježna pretpostavka uspješnog funkcioniranja suvremenog poduzeća, zahtjeva i participaciju u rezultatima upravljačke aktivnosti kao temeljni motivator razvoja
- menadžer je postao društvena funkcija – on više ne ostvaruje ciljeve poduzeća koje mu postavljaju poduzetnici vlasnici kapitala. Menadžment upravlja razvojem poduzetništva i poduzeća kao socioekonomskog sustava društvene okoline koja mu osigurava inpute i preuzima outpute funkcioniranja
- suvremeni tehnološki razvoj vraća ljudski čimbenik u središte stvaranja vrijednosti i njene raspodjele
- participativno upravljanje menadžmenta i radnika poslovanjem poduzeća i poslovnim rezultatima osnovica je njihove motiviranosti i uspješnosti poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja, a time i temelj daljnjeg razvoja poduzetništva, gospodarstva i ukupnog društvenog razvoja

Kontroliranje

- kontroliranje zaokružuje menadžment proces, tj. osigurava idviyanje procesa u skladu s zacrtanim planovima
- kontroliranjem menadžment nadzire i vrednuje rezultate poslovnih aktivnosti sukladno postavljenim planovima
- svrha kontrole je plansko ostvarivanje zacrtanih ciljeva što se postiže menadžerskim utjecajem na ponašanje ljudi i odviyanje procesa. Njen je cilj pružiti menadžmentu informacije o realizaciji kontrole i ostvarivanje rezultata
- instrument kontrole rezultata je analiza odstupanja kojom se ostvarenja uspoređuju s planskim veličinama
- postoje 3 temeljne vrste kontrole:
 1. NAKNADNA – kada je posao obavljen, mjere se rezultati i uspoređuju sa ciljevima, tj. planom
 2. TEST KONTROLA – provodi se da bi se izbjegle greške. Proces kojim se upravlja dijeli se na faze i na kraju svake faze potrebno je proći test i dobiti odobrenje za nastavak
 3. ANTICIPATIVNA KONTROLA – najuspješniji i najteži za dizajniranje sustav kontrole u kojem se rezultati neke operacije nastoje predvidjeti
- korektivne akcije se poduzimaju dok je proces lkoji se kontrolira još u toku

Menadžerska kontrola sustavom povratne veze

- kontroliranje je naličje planiranja, budući da planovi predstavljaju standarde prema kojima se mjere poduzete akcije i ostvareni rezultati što je vidljivo iz sljedećeg:

- planiranje je formalni proces donošenja odluka o ciljevima, strategijama , taktikama i alokaciji resursa
- menadžerska kontrola čini mjere kojima se potpomaže osiguranje konzistentnosti aktualnog ponašanja i rezultata s olovima ciljevima, i standardima
 - planiranje opisuje željena ponašanja i rezultate. Menadžerska kontrola potpomaže održavanju ili preusmjeravanju aktualnih ponašanja i rezultata
 - menadžeri ne mogu efektivno planirati bez točne, pravovremene i adekvatne informacije. Proces kontrole je sredstvo pomoću kojeg dobivaju mnoge od ovih esencijalnih informacija.
- menadžeri ne mogu efektivno kontrolirati rad u poduzeću bez planova koji označavaju svrhu procesa kontrole Tako su planiranje i kontroliranje komplementarni i podržavaju jedno drugo
- kontrola se temelji na usporedbi planiranih ciljeva i realiziranih ostvarenja
- postupak kontrole odvija se u 4 koraka
- PRVI KORAK – postavljanje standarda u procesu planiranja. Standardi su ciljne veličine s kojima se u procesu realizacije uspoređuju ostvarenja. Oni predstavljaju kritične točke mjerenja odviyanja planske realizacije eliminirajući potrebu menadžerske kontrole aktivnosti cjelokupnog procesa proizvodnje vrijednosti. Mjerenjem ostvarenja, te usporedbom s postavljenim planskim standardima aktivnost menadžmenta usmjerava se na uočavanje i rješavanje problema odstupanja, odnosno otklanjanje odstupanja ostvarenja od standarda i korigiranjem ostvarenja ili korigiranjem standarda

- menadžment pored kontrole procesa mora kontrolirati i resurse kojima se koriste da bi se ostvarili planirani rezultati

- kao primarni standardi pogodni za ključne indikatore kontrole sustavom povratne veze mogu se koristiti

1. produktivnost – mjeri odnos inputa i outputa
2. profitabilnost
3. dodana ekonomska vrijednost

- suština je u pronalaženju pravog uzroka uočenog odstupanja i rješavanja problema

- suvremeni menadžment može uspješno upravljati poslovanjem poduzeća jedino ako razvije kontrolni sustav koji mu istovremeno pruža informacije o utjecajima okoline i povratne informacije o rezultatima poslovanja

- koncept koji mora biti ugrađen u kontrolni sustav svakog razvijenog poduzeća je koncept potpunog upravljanja kvalitetom, koji uključuje sve zaposlene u kontrolni sustav svih procesa stvaranja vrijednosti poduzeća. Koncept potpunog upravljanja kvalitetom integrira sve zaposlene u razvoj kvalitete upravljanja i upravljanja kvalitetom kao dugoročnom orijentacijom poduzeća. On polazi od pretpostavke da treba predvidjeti i sprječavati moguće greške prije nego što one nastanu, što je puno efikasnije kontrolnim mehanizmom od naknadnog mjerenja i ispravljanja pogrešaka.

Kontrola ljudskih potencijala

- kontrolni menadžment suvremenog poduzeća mora prioritetno osigurati učinkovito odvijanje procesa angažiranja, razvoja i korištenja ljudskih potencijala u skladu sa strateškim planovima i ciljevima poduzeća

- ljudi u načelu ne vole kontrolu

- postoje 3 tipične reakcije na kontrolni signal. Rezultat su odnosa pojedinaca nad kojima se provodi kontrola prema ciljevima poduzeća: pozitivna, negativna i pasivna ljudska reakcija

- pri dizajniranju novog kontrolnog sustava menadžment mora uzeti u obzir 3 čimbenika koji će bitno utjecati na njegovo učinkovito funkcioniranje:

1. svaka promjena u ljudima rađa zabrinutost i otpor, iz čega proizlaze razine neželjene reakcije
2. novi kontrolni sustav treba naučiti koristiti. Menadžeri moraju uložiti vrijeme i energiju u objašnjavanje i pružiti šansu da se novi koncepti isprobaju, prilagoditi promjene specifičnoj situaciji i pomoći onima kojih se taj kontrolni sustav tiče da se na njega naviknu.
3. menadžeri moraju učiti i osloboditi od zabrinutosti ljude da bi novi sustav mogao djelotvorno funkcionirati. Taj postupak mogu ubrzati stimuliranjem i javnim isticanjem pozitivnih primjera primjene novog sustava i pojedince na koje se to odnosi.

- kontrolni sustav će učinkovito funkcionirati jedino u slučaju kad je prihvaćen od onih na koje se odnosi

- suvremeno poduzeće mora se istovremeno prilagođavati utjecajima promjenama koje variraju od predvidivih do nepredvidivih. Različite situacije promjene zahtijevaju također različite, zapravo kontradiktorne oblike kontrole. Situacije predvidive promjene zahtijevaju plansko-promatrački oblik kontrole, koji je primjeren svakodnevnim repetitivnim poslovima. Samoorganizirajući oblik kontrole najviše je što se može postići u situacijama nepredvidive promjene iz koje proizlaze inovativni i novi strateški pravci.

- suvremenom poduzeću treba sustav kontrole koji daje poticaj razvoju individualnih snaga i odgovornosti na istovremeno djelotvorno usmjeravanje individualnih napora prema zajedničkoj viziji timskim radom rođenim uravnoteženim sustavom ostvarivanja pojedinačnih i općih ciljeva

Kontrola strategijskog upravljanja

- proces koji uključuje definiranje misije i ciljeva poduzeća, oblikovanje i izvođenje strategije, te kontrolu izvedbe radi prilagođavanja poduzeća promjenama okoline, odnosno njegovog utjecaja na okolinu sukladno vlastitim ciljevima, postalo je presudno za opstanak i razvoj poduzeća u suvremenoj okolini

- kontrola strategije izuzetno je složena iz nekoliko razloga:

- rezultati strategije vide se tek na dugi rok, a kako o njima ovisi sam opstanak poduzeća. Potrebno je reagirati što brže
- nepredvidljivost procesa u poduzeću, a posebno u okolini vrlo je velika pa je teško postaviti kontrolne standarde
- strategiju je pri prilagođavanju često potrebno mijenjati u skladu s uočenim greškama, novim šansama ili novim problemima

- moguće je realizirati efikasne sustave za kontrolu strategije i to u 3 pravca:

1. kontrola koja signalizira potrebu izmjene postojeće strategije
2. kontrola koja omogućava ocjenu uspješnosti provođenja određene strategije
3. kontrola procesa kojom se dolazi do formuliranja nove strategije za što su razvijene sljedeće metode kontrole strategije:
 - a) kontrola utemeljena na angažiranim prognozama
 - b) kontrola utemeljena na praćenju okoline poduzeća
 - c) primjena eksternih standarda za kontrolu strategije
 - d) kontrola procesa generiranja strategije
 - e) naknadno utvrđivanje osobne odgovornosti za strategiju

- kontrola strategijskog upravljanja polazi od definiranja vizije, misije i ciljeva poduzeća, ne može se efikasno obavljati plansko-promatračkim oblikom kontrole, tj. sustavom povratne veze

- kontrolni sustav da bi bio uspješan mora biti sustavno usmjeren prema budućnosti

Anticipativna kontrola cjelokupnog poslovanja

- za postizanje učinkovite kontrole menadžeri trebaju sustav koji će ih obavijestiti u kojem bi se razdoblju mogao pojaviti problem, ako odmah ne poduzmu neku mjeru
 - sustav otvorene povratne veze omogućuje kontrolu na osnovi informacija o vanjskom uzroku promjena u procesu
 - djelotvorno organizirano znanje i učenje osnova je anticipativne kontrole, tj. anticipativnog upravljanja cjelokupnim poslovanjem suvremenog poduzeća
 - dok se sustavi povratne informacije oslanjaju na poduzimanje popravkih mjera u stupnju outputa, sustav prethodne informacije je preventivan i usredotočen na donošenje odluka u razdoblju inputa
 - preventivnu, tj. anticipativnu kontrolu zaposleni najlakše prihvaćaju jer je doživljavaju kao pomoć u radu, a ne kao sredstvo pritiska i represije. Anticipativna kontrola se prihvaća kao organizacijsko sredstvo i u suštini je interpersonalna
 - kombinacija kontrolnih sustava otvorene i zatvorene veze, tj. preventivne i naknadne kontrole
 - kontrolni sustavi cjelokupnog poslovanja poduzeća u pravilu su financijske prirode.
- Financijske analize i izvješća pružaju dobru osnovu za ocjenu postignuća i u nefinancijskim područjima poslovanja poduzeća.
- financijski plan ili proračun sintetizirano prikazuje, odnosno povezuje pojedinačne planove u jedinstveno izvješće koje omogućuje menadžmentu utvrđivanje eventualnih odstupanja u procesu kontrole ostvarenja i poduzimanje odgovarajućih upravljačkih mjera u područjima koja su izvor odstupanja
 - račun dobiti i gubitka, te bilanca poslovanja naročito koji sadrže i planske pokazatelje, dobro su kontrolno sredstvo za sve glavne segmente poduzeća jer svi oni zajedno kreiraju dobit ili gubitak
 - svi ovi pokazatelji ukazuju na simptome problema, a njihovo rješavanje, odnosno uklanjanje devijacija područje je kontrole kvalitete upravljanja
 - načelo anticipativne, tj. preventivne kontrole sadržava u sebi ideju da se većina odgovornosti za negativna odstupanja od mjera može otkloniti primjenom temelja upravljanja
 - načelo polazi od postavke da će potreba za izravnom kontrolom biti manja što je veća kvaliteta menadžera i njihovih podređenih, tj. što je veće znanje i vještine s kojima raspolažu
 - poželjnost preventivne kontrole počiva na 3 pretpostavke:
 1. kvalificirani menadžeri rade minimum grešaka
 2. upravljački učinak može se mjeriti, a upravljački koncepti, načela i tehnika korisna su dijagnostička mjera u mjerenju upravljačkog učinka
 3. primjena upravljačkih temelja može se vrednovati
 - karakteristike suvremene okoline, te narasla društvena snaga i odgovornost menadžera zahtijevaju od suvremenih menadžera stalno učenje, razvoj alata i tehnika upravljanja, djelotvornije planiranje inovacija, kvalitetniju obradu informacija i sustavnija upravljačka istraživanja, te razvoj upravljačkih inventivnosti i sustava mjerenja djelotvornosti upravljanja
 - upravljačka kontrola ima svoj smisao, ako se naznačena odstupanja ispravljaju korigiranjem planiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima
 - kontrolna funkcija je područje operativnog odlučivanja u poduzeću

Odlučivanje – glavna uloga menadžmenta

- **odlučivanje** je proces koji u gotovo jednakoj mjeri prožima sve funkcije menadžmenta. Ono je osnovni konstitutivni element menadžerske aktivnosti
- to je proces utvrđivanja i izabiranja načina rješavanja nekog problema u skladu s ciljevima poduzeća i okolnostima u kojima on djeluje
- svako odlučivanje započinje uočavanjem problema
- smanjivanje vremenskog jaza između nastanka, uočavanja i rješavanja problema primarni je čimbenik efikasnosti odlučivanja i temeljni zadatak menadžmenta u procesu odlučivanja
- proces odlučivanja mora se temeljiti na planski organiziranim tokovima adekvatnih, pravodobnih, zapravo prethodnih informacija, koje omogućuju modeliranje odluka za efikasno anticipativno otklanjanje problema realizacije planiranih ciljeva poduzeća

Proces odlučivanja

- aktivnost menadžmenta u najmanjoj se mjeri svodi na odlučivanje, tj. procese složene od brojnih aktivnosti kojima se pripremaju, donose i provode odluke, te kontroliraju njihovi efekti
- poslovno odlučivanje je proces odabiranja smjera, odnosno načina djelovanja između više alternativa rješavanja nekog problema, a rezultira donošenjem odluka
- odlučivanje je u biti prosuđivanje o najboljem rješenju određenog problema na temelju informacija o njegovim uzrocima i efektivna rješenja za ostvarivanje ciljeva poduzeća
- proces odlučivanja se izvodi u 3 faze poduprte povratnom vezom kontrole, kojima se iz postojećeg stanja nastoji dostići neko buduće željeno, odnosno ciljno stanje
- priprema odluka predstavlja najvažniju fazu u procesu odlučivanja, . Veći dio istraživanja posvećen je fazi donošenja odluka, koja se shvaća kao odlučivanje u užem smislu
- da bi se proces donošenja odluke uopće pokrenuo neophodno je ispunjavanje određenih preduvjeta:
 - a) postojanje nesklada između stanja i cilja
 - b) svjesnost donositelja odluka o značenju tog nesklada
 - c) motiviranost donositelja odluke da djeluje na taj nesklad i
 - d) raspolaganje donositelja odluke adekvatnim resursima za djelovanje na uklanjanje tog nesklada

- proces odlučivanja koji se okvirno odvija u sljedećim fazama:

1. formuliranje problema
2. kreiranje odgovarajućeg problema
3. rješavanje problema
 - 3.1 generiranje alternativa
 - 3.2 evaluacija alternativa prema postavljenom cilju
 - 3.3 izbor alternative, tj. donošenje odluka
4. provedba odluke, kontrola i korekcije

- odlučivanje je proces, a donijeta odluka rezultat procesa izbora između više alternativnih mogućnosti rješavanja nekog problema

- proces odlučivanja obuhvaća i provedbu odluke, te kontrolu njene učinkovitosti, kako bi se u slučaju potrebe mogle poduzeti korektivne akcije i osigurati ostvarenje cilja odlučivanja. Cilj odlučivanja je rješavanje problema i tek kada je ishod odluke ostvarenje cilja, proces odlučivanja je zaokružen

- pri izboru alternative, tj. načina rješavanja nekog problema menadžeri koriste 3 osnovna pristupa:

- iskustvo, da iz prijašnjih situacija donose kvalitetne odluke
- eksperimentiranje kao tehniku praktičnog provjeravanja posljedica izabiranja određenog alternativnog rješenja problema
- istraživanje i analizu, kao najefikasniju tehniku selekcije alternativnih rješenja, koja se zasniva na razumijevanju problema, tj. odnosa između njegovih varijabli, te pretpostavki ostvarenja postavljenog cilja

- koji će pristup ili kombinacija pristupa menadžment odabrati u konkretnom slučaju ovisi o osobnim karakteristikama samog menadžmenta, važnosti odluke za poslovanje poduzeća, situacija u kojoj se odluka nalazi, svremenu koje stoji na raspolaganju i brojnim drugim čimbenicima

- gotovo uvijek praćeno rizikom i neizvjesnošću u pogledu rezultata donesenih odluka

- kvalitetna informacijska podloga odlučivanja smanjuje tu neizvjesnost i rizik u pogledu očekivanih rezultata

1. odlučivanje u uvjetima neizvjesnosti – strateške odluke koje usmjeravaju poslovanje cijelog poduzeća i to u dugom roku
2. odlučivanje u uvjetima rizika
3. odlučivanje u uvjetima izvjesnosti – rezultat su operativne odluke koje su svakodnevne i rutinske

- u situacijama izvjesnosti menadžment raspolaže svim potrebnim informacijama o problemu i uzročno-posljedičnim vezama rješavanja određenih problema, pa je riječ o determinističkom odlučivanju s malim rizikom

- ovisno o okolnostima u kojima se odlučuje o rješavanju problema primjenjuje se programirano ili neprogramirano odlučivanje

- **programirano odlučivanje** se koristi za rješavanje rutinskih problema i karakterizira ga poznata procedura, tj. postupak odlučivanja, a rabi se za rješavanje problema koji se ponavljaju

- njegova je uporaba obrnuto proporcionalna s razinama menadžmenta. Što je viša razina menadžmenta to se manje koristi programirano odlučivanje

- **neprogramirano odlučivanje** se koristi za rješavanje neizvjesnih, rizičnih situacija, koje se ne ponavljaju, odnosno za koje nema poznatih postupaka, procesa i modela odlučivanja. Karakteristično je za više razine menadžmenta

- **KONTROLING** – logistička informacijska potpora, koja integrira i koordinira sve funkcije menadžmenta prema ostvarivanju njegovih ciljeva, tj. uravnoteženog sustava ciljeva poduzeća kojim upravlja

Kontroling

- orijentacija na procese i ljude, odnosno intelektualni kapital kao glavni čimbenik vitalnosti poduzeća u turbulentnoj okolini jedini je djelotvoran način rješavanja kompleksnih problema s kojima se suočava suvremeni poduzetnički menadžment

- **Kontroling** – potpora menadžmenta, razvijen kao odgovor na povećanu potrebu za koordinacijom unutar sustava menadžmenta suvremenog poduzeća. Kontroling se tumači kao suvremena koncepcija rješavanja problema unutarnjeg i vanjskog prilagođavanja poduzeća nadolazećim promjenama

- kibernetički orijentirana interpretacija kontrolinga je da je kontroling područje upravljanja poduzećem, koje kroz integrirano preuzimanje ili podršku procesa planiranja, upravljanja i kontroliranja, te pripremanja za to potrebnih informacija, omogućuje koordinirano upravljanje poslovanjem poduzeća.

- menadžment i kontroling imaju isti cilj – koristiti sadašnje i graditi buduće potencijale uspjeha, no razlikuju im se putovi ostvarivanja ciljeva. Kontroling je centralna koordinirajuća i integrirajuća aktivnost djelotvornog menadžmenta koji se javlja u svakoj fazi upravljanja poduzećem, prožimajući se sa svim funkcijama suvremenog menadžmenta

- kontroling je instrument ciljnog upravljanja poslovanjem suvremenog poduzeća

- kontroling ima zadatak jasnog definiranja pojedinih dimenzija ciljeva, njihove realnosti, mjerljivosti i usklađenosti na svim hijerarhijskim razinama i svim područjima

- povećava efikasnost i efektivnost suvremenog menadžmenta koordinacijom i integracijom procesa

Informacijski sustavi za podršku odlučivanja

- informacijski sustav predstavlja infrastrukturu upravljanja, tj. funkcioniranja poduzeća, kojom se iz eksterne i interne okoline prikupljaju, pohranjuju, obrađuju i na mjesto odlučivanja dostavljaju informacije – temeljni resurs konkurentnosti suvremenog poduzeća
- informacijski tokovi omogućuju najbolje korištenje ljudskih potencijala, procesno upravljanje, učenje od kupaca i proizvodnju kvalitete za kupca. Oni potiču fleksibilnost i adaptibilnost poduzeća promjenama okoline, jačaju konkurentsku poziciju i determiniraju dinamičku optimalizaciju poslovanja poduzeća.
- za potrebe poslovnog odlučivanja razvijeni su odgovarajući tipovi informacijskog sustava koji se mogu promatrati i kao njihove razvojne faze:
 1. klasični transakcijski informacijski sustav
 2. upravljački informacijski sustav (MIS)
 3. sustavi za podršku odlučivanja (DSS)
 4. ekspertni sustavi (ES)
 5. inteligentni sustavi za podršku odlučivanja

- Internet kao eksterni izvor informacija, e-mail kao sredstvo komunikacije i web trgovina, kao aspekti Internet poslovanja, omogućuju menadžmentu odlučivanje na novi djelotvorniji i transparentniji način temeljem kvalitetnijih informacija uz podršku inteligentnih sustava za podršku odlučivanju, čime se povećava efektivnost poslovanja suvremenog poduzeća i u uvjetima turbulentne okoline

Modeli i tehnike odlučivanja

- primarna funkcija modela, kao pojednostavljene slike stvarnosti, je omogućavanje utvrđivanja činjenica kroz upravljanje modelom, prije nego se to počinje raditi sa stvarnim procesom, tj. sustavom
- znanstveni model je prikaz nekog objekta istraživanja – procesa ili sustava, a koristi se u svrhu predviđanja i kontrole. Modeli odlučivanja su takvi modeli kod kojih se pomoću algoritma, vezano uz funkciju cilja ili barem dva ili više mogućih alternativnih rješenja, dolazi do rješenja koje je optimalno, odnosno najbliže formulisanoj funkciji cilja
- modeli odlučivanja klasificiraju se na mnogo načina:
 - po načinu ostvarenja cilja modeliranja
 - po namjeni
 - po cilju upravljanja
- **prema načinu ostvarenja cilja modeliranja** razlikujemo preskriptivne modele s normativnim ciljem kojima su glavni izbor kvantitativni podaci i informacije i deskriptivne modele, koji su usmjereni na bolje razumijevanje načina na koji djeluje promatrani sustav, a izvor su im pretežito kvalitativni podaci i informacije
- **prema namjeni** – razlikujemo modele utvrđivanja, npr. Računovodstvene naknadne kalkulacije i modele odlučivanja, koji su u biti preskriptivni modeli
- **prema cilju upravljanja** razlikujemo predikativne modele
 - model evaluacije
 - model optimizacije
- menadžment se u zavisnosti od situacije koristi različite tehnike odlučivanja od kojih su u poduzetničkoj praksi najčešće primjenjive:
 1. tehnike odlučivanja u uvjetima izvjesnosti
 2. tehnike odlučivanja u uvjetima rizika
 3. tehnike odlučivanja u uvjetima neizvjesnosti