

ORGANIZACIJA I MANAGEMENT

Ponavljanje za M2

- Na ovim rokovima pišete ispit (I1-I8)/međuispit 2 (I5-I8)/
- Pravilo je 2 minute po bodu – dakle ako pitanje ima 2 boda – 4 minute su predviđene za njegovo pisanje
- Ukupno predviđeno vrijeme trajanja ispita je 3h
- Imat ćete pitanja za 2-6 bodova
- Znanje koje se testira je objašnjeno na predavanjima i vježbama

Ishodi učenja

Skup	Ishod	MINIMALNI ISHODI UČENJA (po uspješnom završetku kolegija, student će moći)	ŽELJENI ISHODI UČENJA (uspješan student bi trebao moći)
S1	I1	Definirati menadžment, njegove funkcije, aktivnosti i uloge menadžera te nabrojati menadžerske vještine.	Objasniti menadžment, njegove funkcije, aktivnosti i uloge menadžera, te nabrojati menadžerske vještine.
	I2	Interpretirati elemente eksterne i interne okoline poduzeća.	Usporediti internu i eksternu okolinu poduzeća i primijeniti analizu okoline poduzeća.
	I3	Objasniti odnos i povezanost različitih elemenata planiranja.	Osmisliti temeljne elemente plana poduzeća.
	I4	Kritički procijeniti etape procesa odlučivanja te različite modele i tehnike odlučivanja.	Primijeniti određene tehnike donošenja odluka (problem solving tehnike i teoriju igara u igrama sa čistim strategijama i savršenim informacijama).
S2	I5	Analizirati prednosti i nedostatke različitih organizacijskih struktura.	Kreirati organizacijsku strukturu poduzeća.
	I6	Argumentirati važnost upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću.	Primijeniti različite elemente upravljanja ljudskim potencijalima na primjeru poduzeća.
	I7	Ocijeniti prednosti i nedostatke različitih modela vodstva i teorija motivacije.	Primijeniti odgovarajući model vodstva i motivacijski model na primjeru poslovne situacije.
	I8	Objasniti važnost procesa kontroliranja za organizaciju.	Kreirati sustav kontrole na primjeru poslovne situacije.

SKUP	ISHODI UČENJA	MEĐUISPIT 1	MEĐUISPIT 2	INDIVIDUALNI PROJEKTNİ ZADATAK	MAX BODOVA
S1	I1	12			12
	I2	9			9
	I3	12			12
	I4	12			12
S2	I5		12		12
	I6		11		11
	I7		12		12
	I8		10		10
	IZVAN ISHODA UČENJA			10	10
	UKUPNO	45	45	10	100

ISHOD 5 – ORGANIZIRANJE

✓ **Planiranje – što i kako želimo postići**

➔ **Organiziranje – okupljanje ljudi na zajedničkoj platformi kako bi zajednički radili na ostvarivanju unaprijed definiranog cilja.**

Upravljanje ljudskim
potencijalima

Vođenje i motiviranje

Kontroliranje

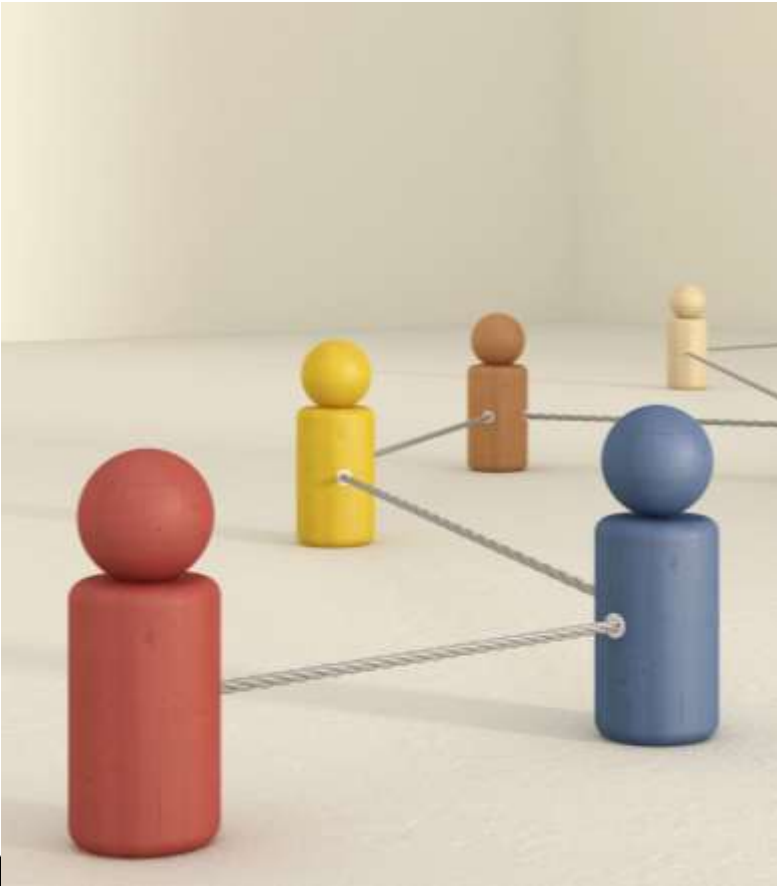
Od planiranja do organiziranja

- Nakon što menadžeri imaju svoje planove, trebaju organizirati potrebne resurse za postizanje svojih ciljeva.
- Organiziranje, druga od univerzalnih funkcija upravljanja, predstavlja proces uspostavljanja urednog korištenja resursa dodjeljivanjem i koordinacijom zadataka.
- Proces organiziranja pretvara planove u stvarnost putem svrhovitog raspoređivanja ljudi i drugih resursa unutar okvira za donošenje odluka poznatog kao *organizacijska struktura*.

Organiziranje kao projektiranje organizacije

- Nakon određenih ciljeva koje treba dostići te izabrane strategije za njihovo ostvarenje, neophodno je oblikovati efikasnu organizaciju kao instrument za ostvarenje tih ciljeva. - **dizajniranje odnosno projektiranje organizacije.**
- Projektiranje organizacije je složen proces oblikovanja ORGANIZACIJSKE STRUKTURE!

Stvaranje organizacijske strukture – dizajn organizacije



- Organizacijska struktura definirana je kao
- (1) skup formalnih zadataka dodijeljenih pojedincima i odjelima;
- (2) formalni odnosi izvješćivanja, uključujući lanac zapovijedanja, odgovornost za odlučivanje, broj hijerarhijskih razina i raspon kontrole menadžera; i
- (3) dizajn sustava za osiguranje učinkovite koordinacije zaposlenih između odjela.

Zašto nam trebaju organizacijske strukture?

- Svaki oblik poslovne aktivnosti ima neki oblik spontane ili ciljane organizacije.
- Jasna struktura nam ukazuje koja organizacijska jedinica obavlja koju skupinu poslova, tj. određuju:
 - **Koje poslove treba napraviti?**
 - **Tko će te poslove napraviti?**
 - **Kako će se poslovi napraviti?**
 - **Kako će biti koordinirani?**

**Elementi
dizajna
organizacije–
definiraju
organizacijsk
u strukturu i
samu
organizaciju**

Specijalizacija

Lanac zapovijedanja

Raspon kontrole

Centralizacija naspram decentralizaciji

Formalizacija

Departmentalizacija

Specijalizacija (podjela rada)

- (Do koje razine je ukupni zadatak organizacije podijeljeni na različite poslove?) (npr. Fordova pokretna traka)

Lanac zapovijedanja

- (Linija autoriteta: tko mi je nadređen i tko je odgovoran za određene procese? Kome pojedinci i grupe podnose izvještaj?) (npr. princip pariteta: autoritet i odgovornost moraju se podudarati)

Raspon kontrole

- (S koliko pojedinaca menadžeri/ce mogu efikasno i efektivno komunicirati?)

Centralizacija Vs decentralizacija

- (Gdje leži autoritet za donošenje odluka?)

Formalizacija

- (Postojanje i prevaga formalne ili neformalne organizacije)

Departmentalizacija

- (od engl. department = odjel) (Na kojem principu će poslovi biti podijeljeni i grupirani, tj. princip na kojem se definiraju odjeli?) (vrste organizacijskih struktura)

Specijalizacija

- **Specijalizacija** opisuje do kojeg stupnja su organizacijski zadaci podijeljeni na zasebne poslove.
- Zaposlenici obavljaju samo dio zadatka tj. svoje određene poslove unutar odjela (pr. Specijalistica za obrazovanje zaposlenih unutar Kadrovskih poslova – ne bavi se radnim pravom nego obrazovanjem). Specijalizacija može svesti zaposlenika na obavljanje samo jednog specifičnog zadatka (pr. Fordova pokretna traka)
- Postiže se efikasno obavljanje posla, međutim izaziva dosadu, kvarove i može biti pogubna za motivaciju zaposlenika.
- Mnoge tvrtke uvode timove i druge mehanizme koji poboljšavaju koordinaciju i pružaju veći izazov zaposlenicima.



Lanac zapovijedanja

- **Danas ima smanjenu ulogu** zbog napredne komunikacijske tehnologije i neovisnosti zaposlenih
- **Predstavlja "nesalomljivu" liniju autoriteta** koja se proteže od vrha organizacije prema njezinom dnu.
- Lanac zapovijedanja neprekinuta je linija autoriteta koja povezuje sve zaposlene u organizaciji i pokazuje tko kome odgovara.
- Za zaposlene to znači ...
 - ...kome da se obratim ako imam problem
- Treba ga promatrati u **kontekstu autoriteta – skalarni princip i jedinstvenosti zapovijedanja.**



Jedinstvo zapovijedanja znači da je svaki zaposleni odgovoran samo jednom nadređenom. – tradicionalni način zapovijedanja



Skalarni princip odnosi se na jasno definiranu liniju ovlasti u organizaciji koja uključuje sve zaposlene i ide od vrha do dna. Tko kome odgovara od vrha do dna

Autoritet, Odgovornost i Delegiranje

- **Autoritet** – formalno i legitimno pravo menadžera/ica da donosi odluke, daje zapovijedi i alocira resurse kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi. Autoritet je sazdan u organizacijskoj poziciji a ne u osobi, zaposleni ga prihvataju jer smatraju da je legitimno pravo nositelja pozicije da koristi svoj autoritet. Skalarno načelo (vertical principle) – autoritet ide od vrha ka dnu hijerarhije
- **Odgovornost** za izvršenje zadatka - Ovlast (en. Responsibility) – “druga strana medalje” vezana uz autoritet. Obaveza da se izvrši dani zadatak. Uobičajeno, ako imaš autoritet imaš i odgovornost, no u praksi nije tako.
- Odgovornost bez autoriteta – menadžer/ica mora nagovarati zaposlene i uspješnost obavljanja zadatka je ovisna o sretnim okolnostima
- Autoritet bez odgovornosti – dovodi do tiranije, autoritet se upražnjava vrlo često bez ikakve svrhe (“pokazivanje mišića”)
- **“Odgovornost u lancu zapovijedanja”** (en. Accountability) – osobe koje imaju autoritet i odgovornost izvršiti zadatak, moraju o izvršenju zadatka obavijestiti nadređene i obraniti rezultate izvršenja zadataka.

- Odgovornost u lancu zapovijedanja (en.accountability) je mehanizam kroz koji se autoritet i odgovornost za izvršenje zadatka (en.responsibility) dovode u sklad.
- Ona znači da ljudi s ovlastima i odgovornošću za izvršenje zadatka podliježu izvješćivanju i opravdavanju rezultata zadatka onima koji su iznad njih u lancu zapovijedanja.
- Da bi organizacije dobro funkcionirale, svi moraju znati koje zadatke trebaju izvršiti, s obzirom na autoritet koji oni imaju te isto tako moraju znati kome odgovaraju.

Delegiranje

“I think the most difficult transition for anybody from being a worker bee to a manager is this issue of delegation. What do you give up? How can you have the team do what you would do yourself without you doing it?”

—Tachi Yamada, Executive Vice President and Board Member, Takeda Pharmaceuticals

Three Steps in Delegation

Step 1: Assign Responsibility

Explain key tasks and performance expectations to others

Step 2: Grant Authority

Allow others to take necessary actions

Step 3: Create Accountability

Require others to report back on progress and completed tasks

Delegiranje – prijenos autoriteta (moći) i odgovornosti na niže hijerarhijske razine.

- Delegiranje donošenja odluka nižem menadžmentu i zaposlenima može biti vrlo motivirajuće i poboljšati brzinu, fleksibilnost i kreativnost.

- Važan pojam u definiciji lanca zapovijedanja
- **Linijske ovlasti (*en. Line authority*)** – nadređenom daje ovlast nad podređenim. Tzv. Skalarno načelo organizacije – što je jasnija linija ovlasti od najvišeg položaja u upravi poduzeća do svakog podređenog položaja to će biti jasnija odgovornost za donošenje odluka i učinkovitija komunikacija –

pr. direktorica prodaje ima ispod sebe svoje direktno podređene

- **Službovna ovlast (*en. Staff authority*)** – po prirodi je savjetodavna, tj. Daje ovlast pojedinim menadžerima da savjetuju linijske menadžere

pr. Služba za odnose sa javnošću – pretežno savjetuje vodeći menadžment, međutim unutar sebe postoje i linijski suodnosi – direktor PR-a ima ispod sebe svoje zaposlene.

Raspon kontrole

- **Koliko podređenih** može jedan menadžer/ica voditi efikasno i efektivno?
- Tradicionalno mišljenje – menadžer/ica treba voditi 7 do 10 ljudi. Mnoge „lean” organizacije imaju raspon kontrole 30, 40 pa i više ljudi koje vodi jedan menadžer/ica.
- Općenito, kada nadređeni moraju biti blisko povezani s podređenima, raspon bi trebao biti mali - preferira se manje ljudi pod sobom.
- Nasuprot tome, kada je nadređenima potrebna mala uključenost sa podređenima, raspon kontrole je veliki - može se imati više ljudi pod sobom.

Kada se preferira veći raspon kontrole (nadređena osoba ima više podređenih)

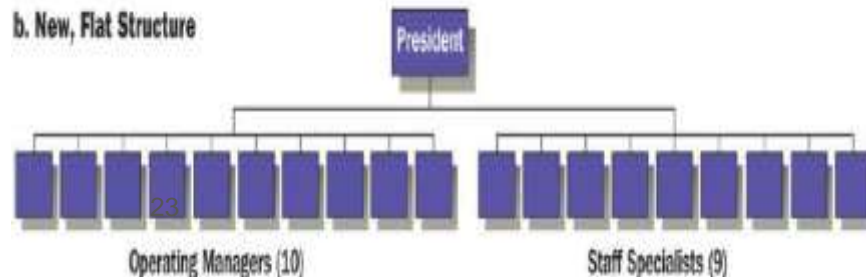
- Posao koji obavljaju podređeni je stabilan i rutinski.
- Podređeni obavljaju slične radne zadatke.
- Podređeni su koncentrirani na jednom mjestu.
- Podređeni su visoko obučeni i potrebno im je malo smjernica u obavljanju zadataka.
- Dostupna su pravila i procedure koje definiraju aktivnosti zadatka.
- Sustavi podrške i osobe za podršku su menadžerima dostupne.
- Osobne sklonosti i stilovi menadžera/ica favoriziraju veliki raspon

Primjer: povećanje raspona kontrole

a. Old, Tall Structure



b. New, Flat Structure



Međunarodna metalurška tvrtka je reorganizirana kako bi se povećao CEO-ov raspon kontrole.

- Višerazinski skup menadžera prikazan u (a) zamijenjen je s 10 operativnih menadžera/ica i 9 stručnjaka/inja za osoblje koji su izravno odgovorni izvršnom direktoru, kao što je prikazano na (b).

- Glavnom izvršnom direktoru je ovaj široki raspon od 19 podređenih rukovoditelja/ica odgovarao jer je bio usklađen sa njegovim stilom vođenja, osim toga rukovodeći tim bio je vrhunski i nije im trebalo puno nadzora, a svi su bili smješteni na istom katu

Centralizacija / decentralizacija

- **Gdje se donose odluke?**
- U decentraliziranoj organizaciji odluke se donose brže i akcije se poduzimaju brže.
- Centralizirana organizacija – većina odluka se donosi na vrhu
- Decentralizirana organizacija – donošenje odluka delegira se na niže hijerarhijske pozicije

Koliko će neka organizacija biti centralizirana ili decentralizirana ovisi o:

- Promjenama i utjecajima okoline (kriza i sl.) – Boeing, Mississippi Power, Wells Fargo
- Strateškom određenju kompanije – Wholefoods, Toyota SAD



Formalna organizacija

Ovo je "službena" struktura ili način na koji bi stvari trebale funkcionirati. Zamislite to kao "najbolju pretpostavku" o tome kako uskladiti položaje, ljude i odgovornosti da biste obavili posao. No, kao i kod većine nagađanja, stvari ne funkcioniraju uvijek kako je zamišljeno. Okolnosti se mijenjaju, zadaci se mijenjaju, ljudi se mijenjaju i još mnogo toga. I svaki put kad to učine, formalna se struktura malo više udaljava od trenutne situacije kojoj bi trebala odgovarati. Zbog toga se menadžeri često petljaju s formalnom strukturom u pokušaju da postignu pravo usklađivanje.



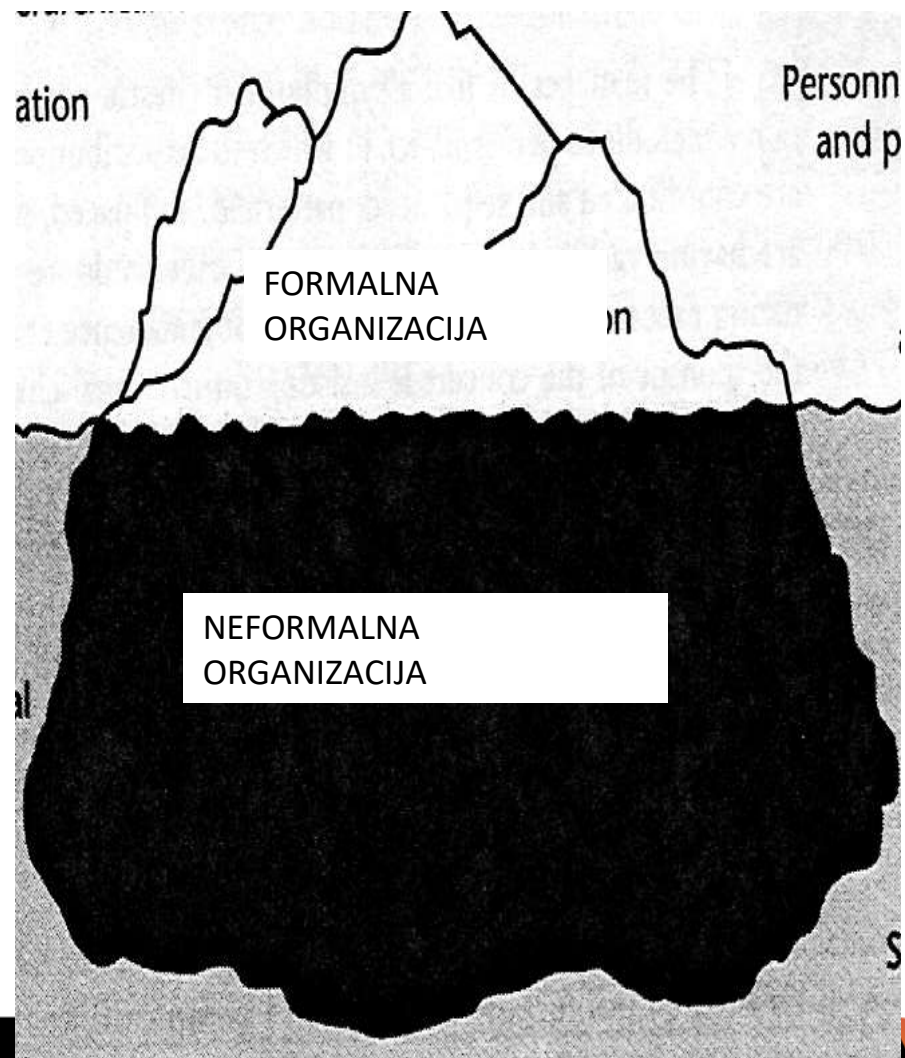
Neformalna organizacija

Neformalna struktura ili organizacija u sjeni mreža je neslužbenih odnosa među članovima organizacije.

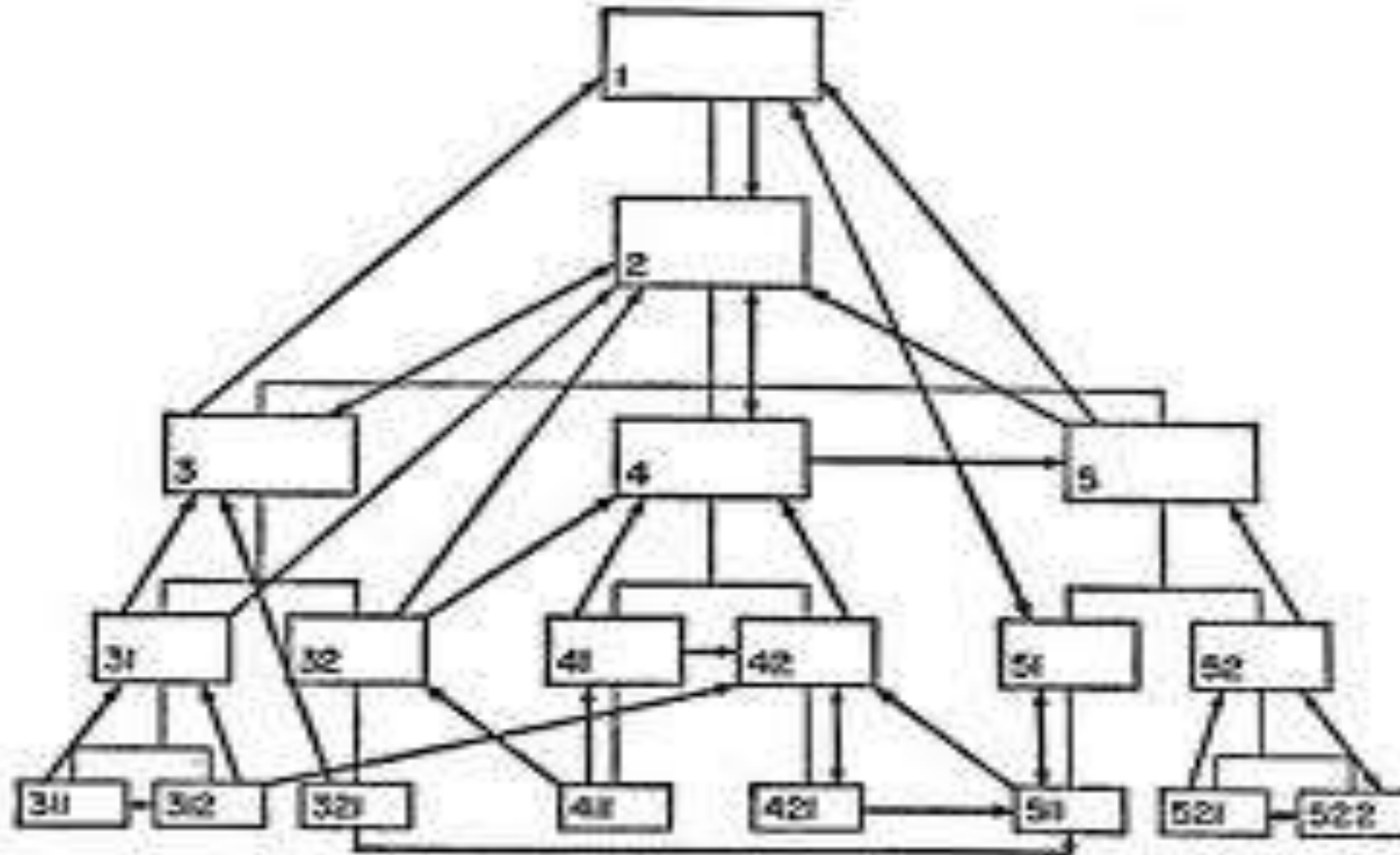
Formalna i neformalna organizacija

- Formalna organizacija - Org.ciljevi, misija i vizija, org. politike, kontrola, hijerarhija, opis posla, mjere efikasnosti tvrtke, kvantitativno, oficijelna komunikacija

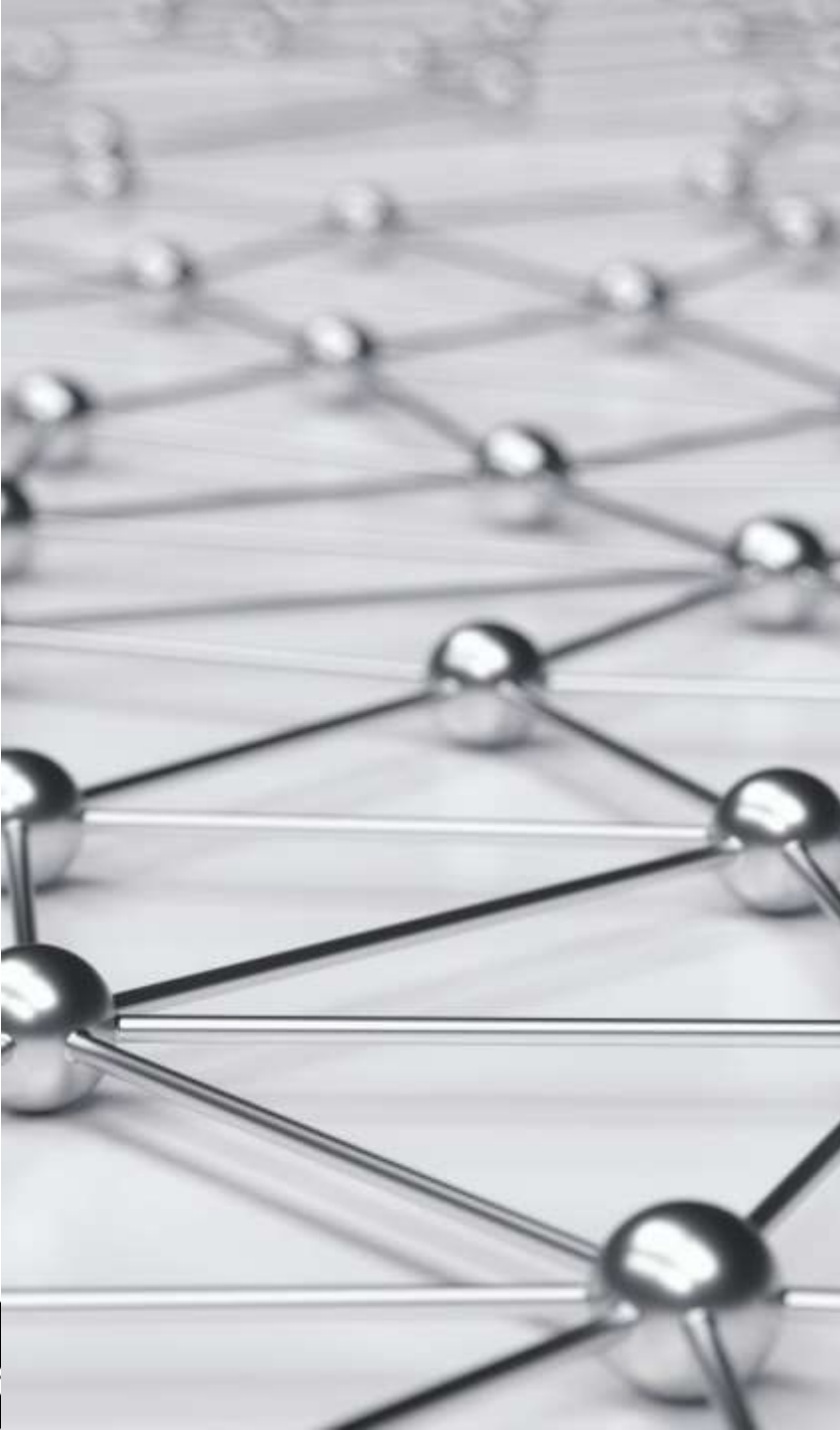
Neformalna organizacija -
Emocionalne potrebe, percepcija povjerenja i otvorenosti, individualne vrijednosti i viđenja, grupne norme, međusobni suodnosi, neformalna moć, neformalna komunikacija, kvalitativno



Formalna i neformalna organizacijska struktura



Departmentalizacija – stvranje organizacijske strukture



- Proces grupiranja pojedinačnih zadataka i formiranje organizacijskih jedinica naziva se departmentalizacija (od engl. department = odjel).
 - Tako se, npr. u proizvodnji dva ili više radnih mjesta povezuje u grupu radnih mjesta, grupe radnih mjesta u odjele, odjeli u pogone, pogoni u tvornice, a tvornice u divizije (sektore).

Oblici organizacijske strukture

- Temeljni oblici organizacijskih struktura:
 - 1. mehanicističke organizacijske strukture
 - 2. organske organizacijske strukture

Razvili su se iz različitih potreba za većom ili manjom centralizacijom, rigidnim ili manje rigidnim lancima zapovijedanja te specijalizacijom zadataka.

Oblici organizacijske strukture

- (1) Mehanicističke organizacijske strukture su one organizacijske strukture koje karakterizira:
 - rigidnost (krutost),
 - složenost i formaliziranost,
 - primjena strogih pravila i usko definiranih zadataka,
 - visoki stupanj centralizacije, podjele rada i specijalizacije, te
 - uži raspon kontrole i vertikalni sustav komuniciranja.
- Najpoznatija su 3 osnovna oblika:
 - 1. funkcijske organizacijske strukture – istovrsni ili slični poslovi se grupiraju zajedno u organizacijske jedinice
 - 2. divizijske organizacijske strukture – poslovi koji su zajednički za jedan proizvod, grupu proizvoda, proizvodnu liniju ili zemljopisno područje grupiraju se u jednu organizacijsku jedinicu
 - 3. matrične organizacijske strukture – istodobno se primjenjuje funkcijski i divizijski pristup koji se međusobno povezuju i stvaraju novi oblik organizacijske strukture

Oblici organizacijske strukture

- (2) Organske organizacijske strukture su one koje karakterizira:
 - vrlo mala ili niska složenost,
 - visoki stupanj slobode i mali stupanj formalizacije, te
 - visok stupanj decentralizacije.
- Mali je broj razina menadžmenta i široki raspon kontrole te je razvijen horizontalni sustav komuniciranja.
- Oblici:
 - 1. procesne organizacijske strukture/timske – grupiranje poslova oko središnjih (core) procesa formiranjem multidisciplinarnih timova
 - 2. mrežne organizacijske strukture – autonomne grupe povezane elektronički pomoću središnjeg brokera s kojim ugovaraju usluge poradi ostvarenja profita.

Mehanicističke organizacijske strukture

Funkcionalna ili funkcijska, divizionalna ili divizijska, matrična

Funkcionalna organizacijska struktura

Organizacijske jedinice u prvi plan postavljaju zadatke, tj. poslovne funkcije, radi učinkovite i kvalitetne provedbe. U funkcionalnoj strukturi, aktivnosti su grupirane zajedno prema zajedničkoj funkciji od dna do vrha organizacije.

Funkcionalna struktura grupira pozicije u odjele na temelju sličnih vještina, stručnosti, radnih aktivnosti i korištenja resursa. Funkcionalna struktura može se smatrati departmentalizacijom prema organizacijskim resursima jer svaka vrsta funkcionalne aktivnosti - računovodstvo, HR, inženjering i proizvodnja - predstavlja specifične resurse za obavljanje zadatka organizacije.

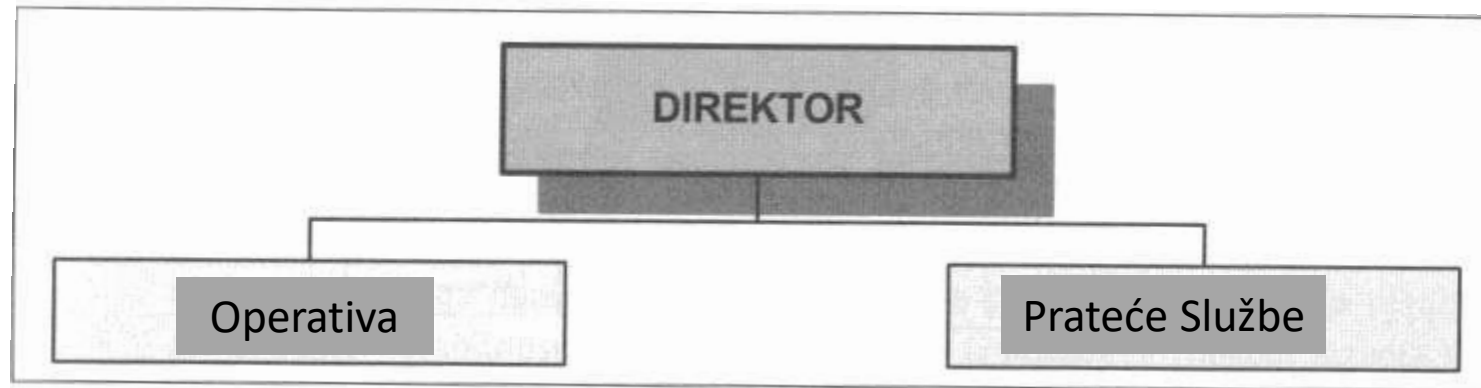
Kod malih poduzetnika rijetko se nalazi funkcionalna organizacijska struktura, jer je teško poštovati načelo da je jedna funkcija obuhvaćena jednom organizacijskom jedinicom.

U malim (često i srednjim) poduzećima od zaposlenika se zahtijeva polivalentnost, tj. osposobljenost za obavljanje više funkcija, a dio funkcija često se povjerava i specijaliziranim gospodarskim subjektima

Može se zaključiti da je funkcionalna organizacijska struktura karakteristična za veće gospodarske subjekte (ali to nije pravilo!)

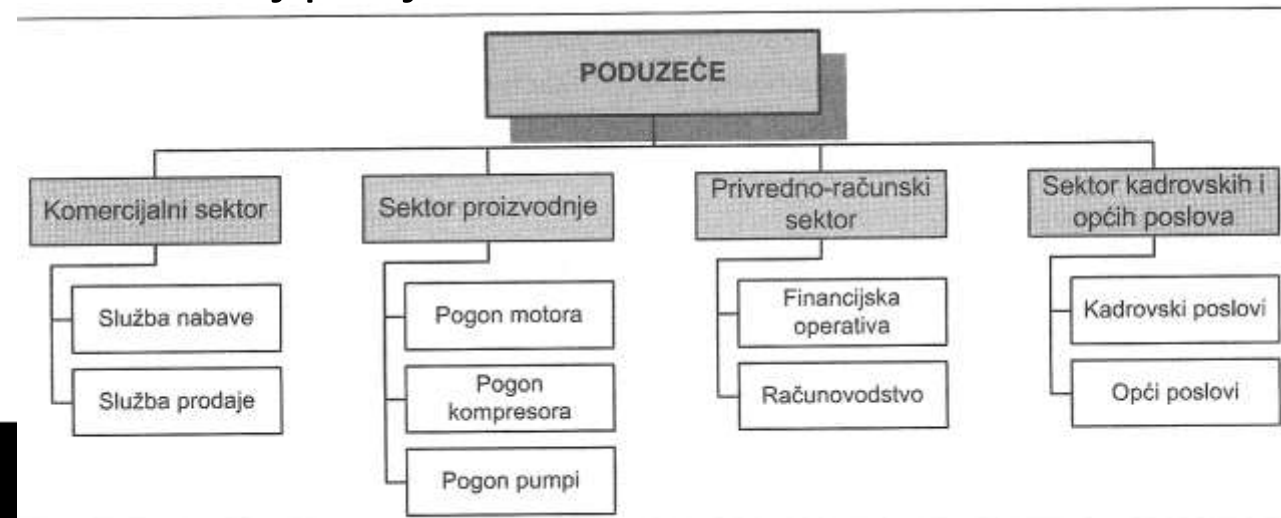
Funkcijski oblici organizacijske strukture

- (1) **Početni ili primarni oblik** karakterističan je za **mala poduzeća** u kojima stupanj podjele rada ne dopušta primjenu razvijenijih funkcijskih oblika.
 - 1. **Prva faza** – završetak osnivanja poduzeća, raščlanjivanje zadataka, jedino radno mjesto je direktor poduzeća.
 - 2. **Druga faza** – provodi se podjela rada tako da se zapošljavaju pojedini izvršitelji.

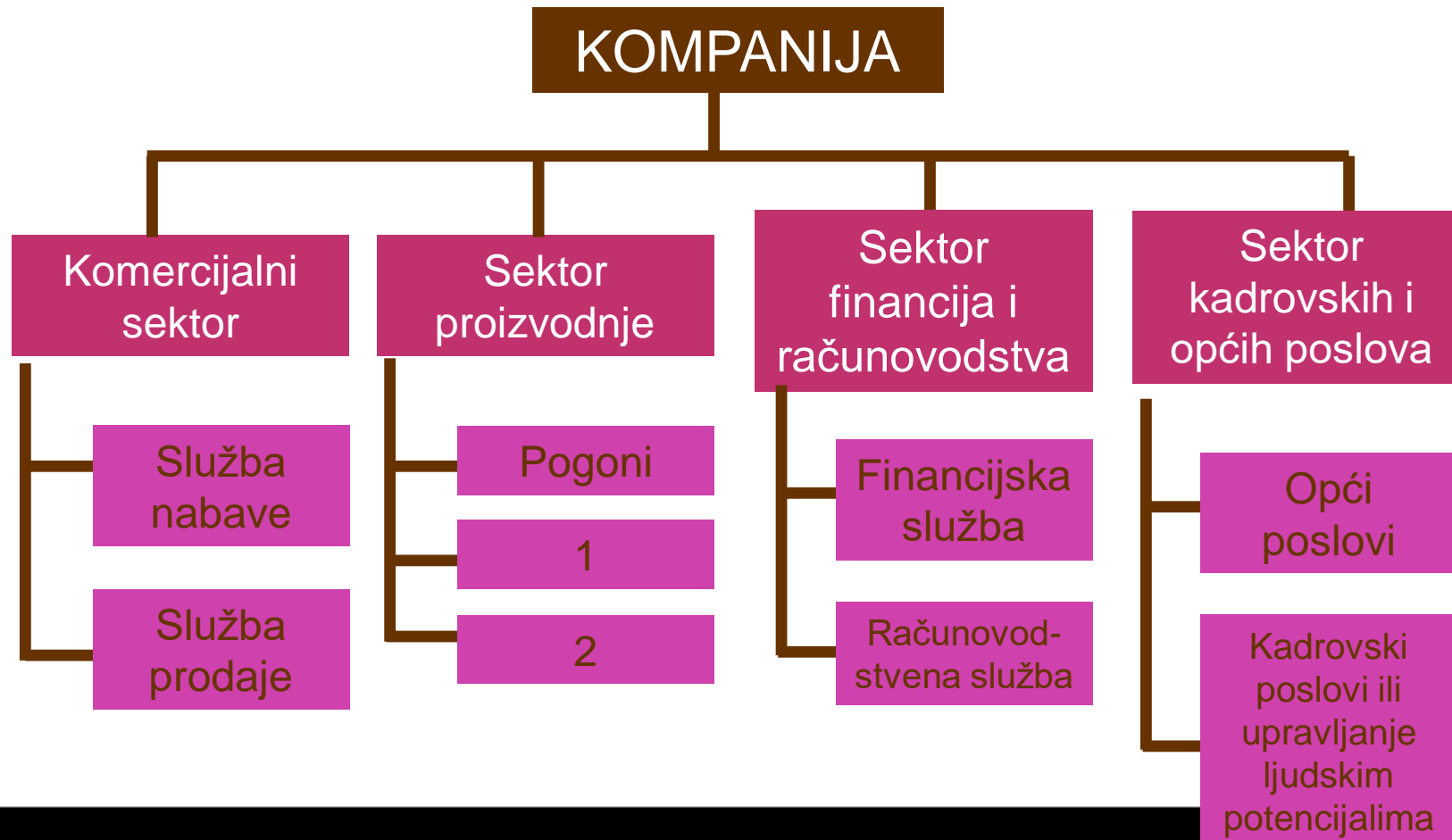


Funkcijski oblici organizacijske strukture

- (1) **Početni ili primarni oblik** karakterističan je za **mala poduzeća** u kojima stupanj podjele rada ne dopušta primjenu razvijenijih funkcijskih oblika.
 - 1. **Prva faza** – završetak osnivanja poduzeća, raščlanjivanje zadataka, jedino radno mjesto je direktor poduzeća.
 - 2. **Druga faza** – provodi se podjela rada tako da se zapošljavaju pojedini izvršitelji.
 - 3. **Treća faza** – daljnja raščlamba ukupnog zadatka poduzeća i razvoj podjele rada.



Primjer funkcionalne organizacijske strukture



Prednosti i nedostaci funkcionalne org. strukture

PREDNOSTI:

- ostvarivanje ekonomije obujma
- efikasna uporaba resursa
- veće mogućnosti zaposlenih za specijalizaciju i produbljivanje vještina
- pojačava razvoj karijere za specijaliste unutar funkcijskih odjela
- usmjeravanje i kontrola na vrhovnom menadžeru
- izvrsna koordinacija unutar funkcija
- visoka kvaliteta tehničkog rješavanja problema
- efektivniji nadzor okoline
- bolje održavanje standarda performansi
- tehnički specijalisti su relativno slobodni od administrativnog rada
- najbolja je samo za jedan ili nekoliko proizvoda
- omogućuje organizaciji da provede funkcijske ciljeve

NEDOSTATCI:

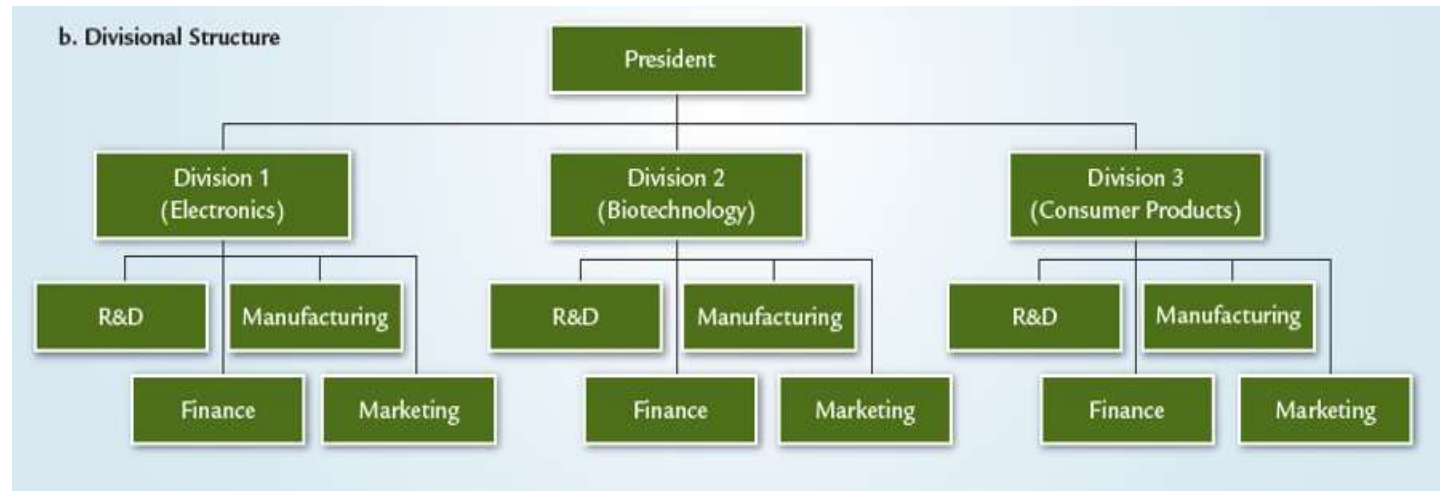
- naglašava rutinske zadatke koji stimuliraju kratke vremenske horizonte
- siromašna koordinacija između funkcijskih odjela
- spor odgovor na promjene okoline
- odluke koncentrirane na vrhu, preopterećenje hijerarhije, odlučivanje usporeno
- odgovornost za probleme teško je točno odrediti
- ograničen pristup organizacijskim ciljevima pomoću zaposlenih
- ograničena obuka iz općeg menadžmenta za zaposlene

Divizionalna/divizijska organizacijska struktura

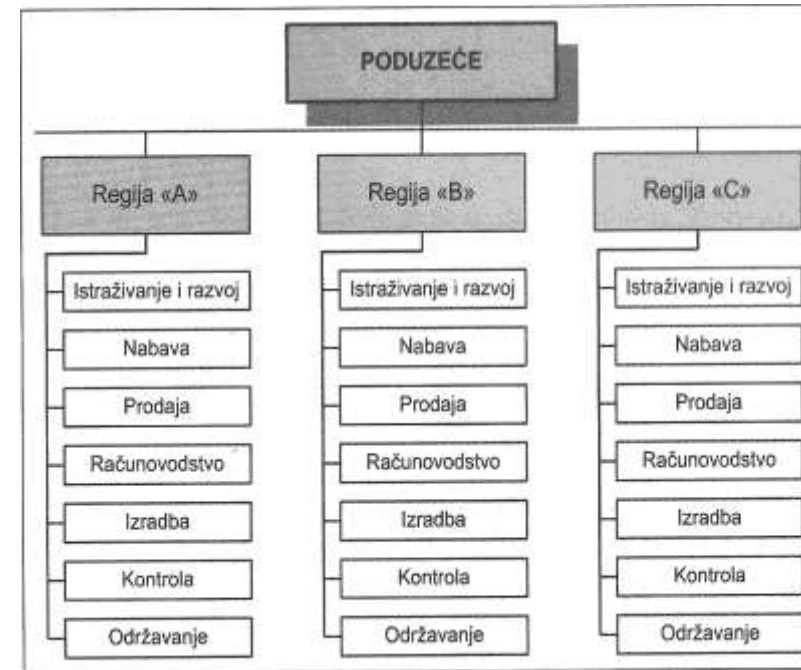
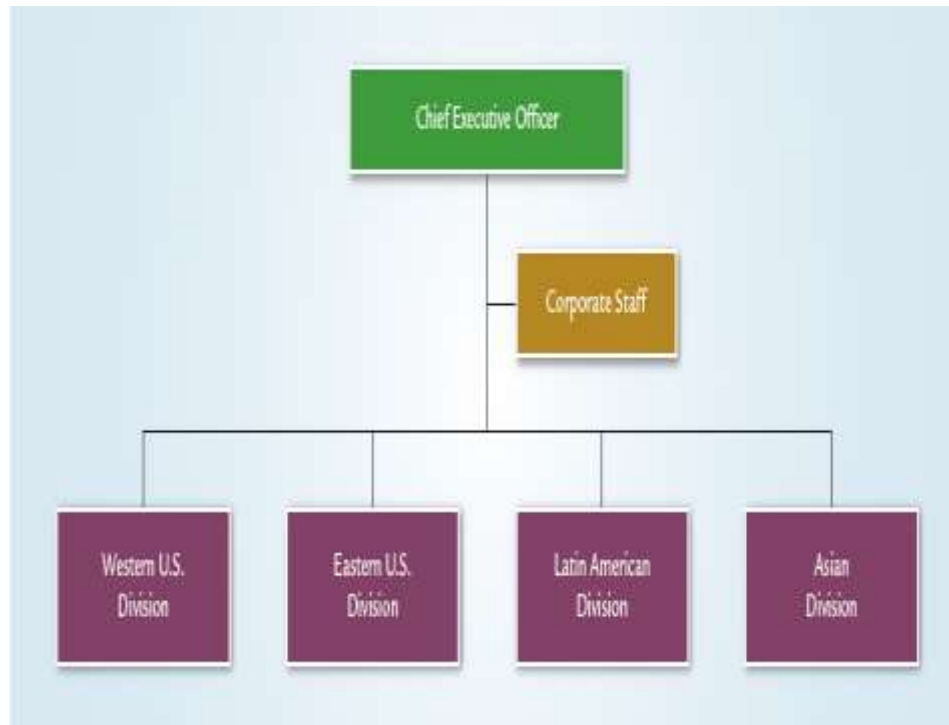
- Razlikujemo slijedeće modalitete:
 - Predmetni oblik – u središtu je proizvod ili usluga
 - Teritorijalni oblik – prema zemljopisno-tržišnim segmentima
 - Podjelu zadataka prema kupcima i potrošačima/procesima
- Pojedinačni zadaci grupiraju se prema unaprijed definiranim ciljevima
- Zadaci koji se ne mogu grupirati prema tom pravilu, ostaju izvan predmetnih ili teritorijalnih jedinica, koje se uglavnom grupiraju na funkcionalnom načelu

Type	Focus	Example
Product	Good or service produced	<pre> graph TD GM[General Manager] --> GP[Grocery products] GM --> DT[Drugs and toiletries] </pre>
Geographical	Location of activity	<pre> graph TD P[President] --> AD[Asian division] P --> ED[European division] </pre>
Customer	Customer or client serviced	<pre> graph TD AA[Agency Administrator] --> PY[Problem youth] AA --> SC[Senior citizens] </pre>
Process	Activities part of same process	<pre> graph TD CSM[Catalog Sales Manager] --> PP[Product purchasing] CSM --> OF[Order fulfillment] </pre>

Primjer divizionalne prema predmetu - proizvodu

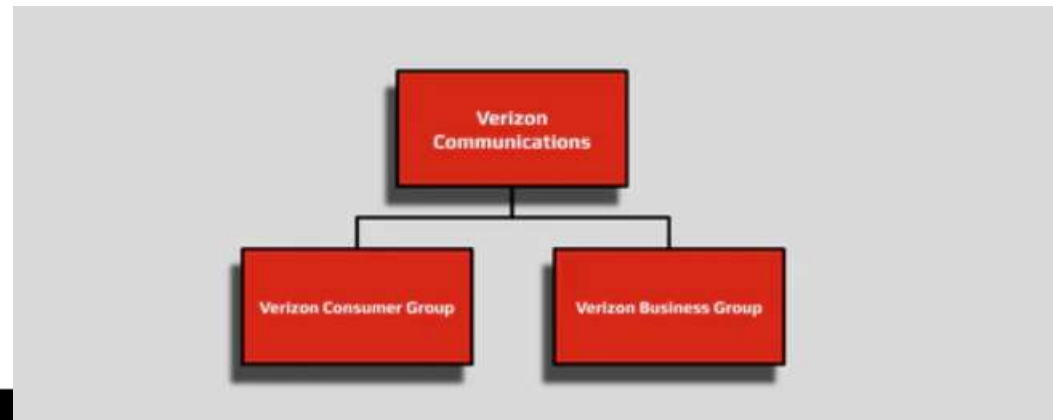


Divizionalna teritorijalni oblik

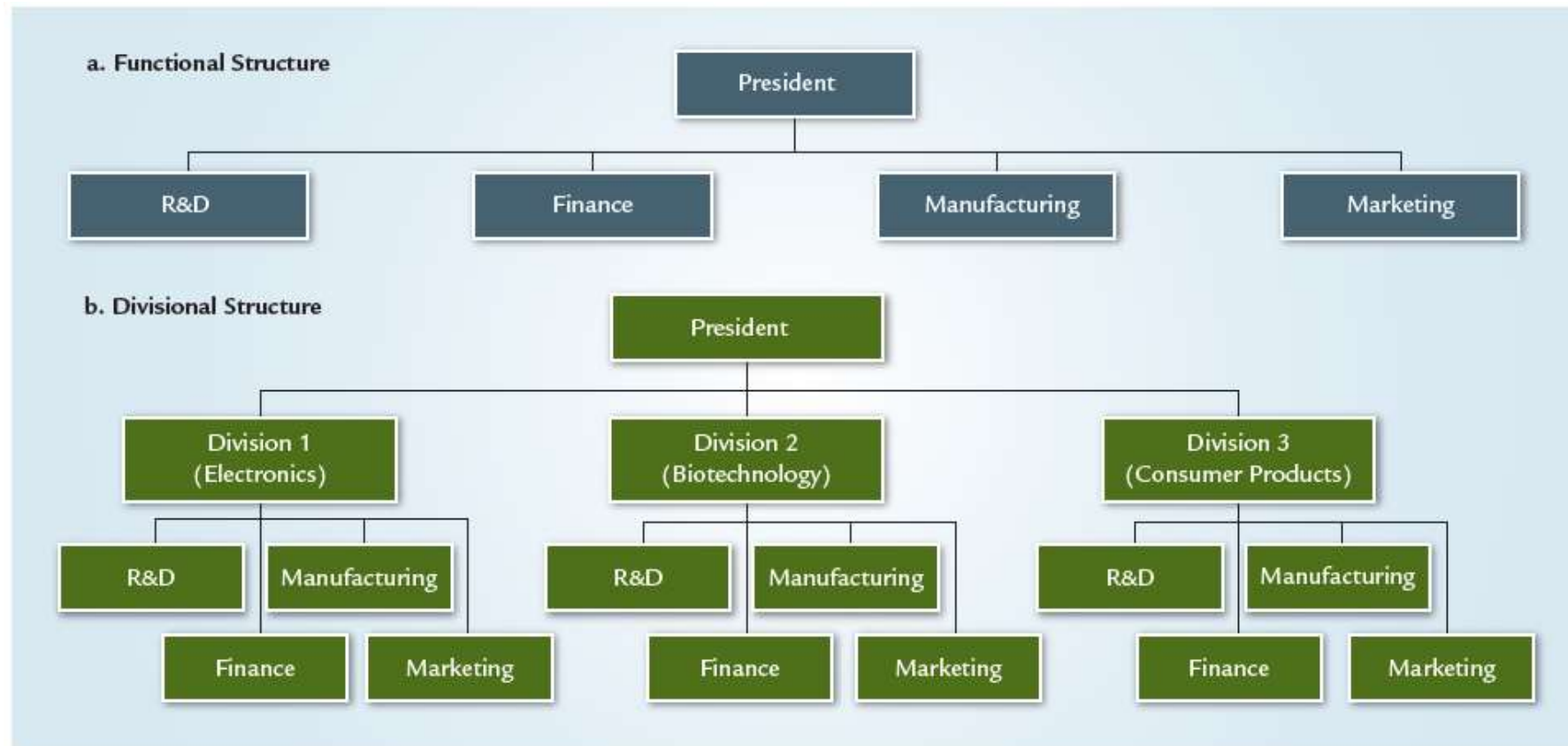


Prema kupcima i potrošačima – Verizon primjer

- Tehnološka kompanija Verizon se opredijelila na podjelu spram glavnih grupa kupaca - Verizon Consumer Group opslužuje individualne i obiteljske potrošače; Verizon Business Group fokusiran je na pružanje usluga malim i srednjim tvrtkama i državnim institucijama;



Razlika funkcionalna/divizionalna



Divizijski oblici organizacijske strukture

PREDNOSTI:

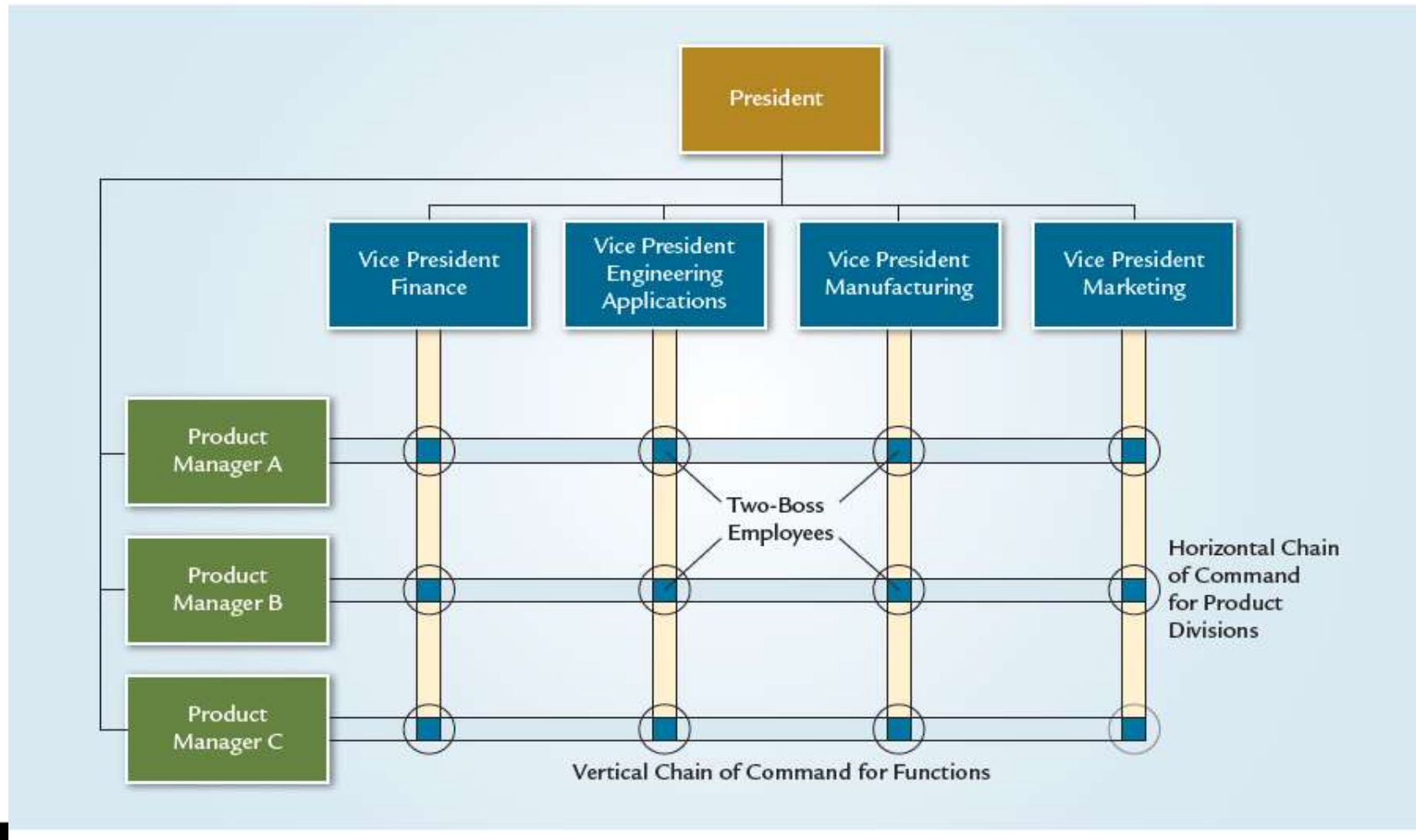
- osigurava fleksibilnost i brzinu reakcije na promjene u nestabilnoj okolini
- potiče brigu za potrebe kupaca i vodi njihovoj satisfakciji jer je odgovornost za proizvod i kontakt jasna
- njeguje orijentaciju prema cjelokupnom rezultatu i klijentima
- dopušta jedinicama da se prilagode razlikama u proizvodima, regijama, klijentima
- pojačava odjelnu koheziju i uključenost u rad
- osigurava izvrsnu koordinaciju između funkcijskih odjela
- omogućava jednostavno i točno određivanje odgovornosti za probleme proizvoda
- dopušta diverzifikaciju i ekspanziju vještina i obuke
- razvija vještine općeg managementa
- decentralizira donošenje odluka

NEDOSTATCI:

- udvostručuje resurse i funkcije između divizija
- može promovirati odjelne ciljeve nasuprot ukupnim ciljevima poduzeća
- eliminira ekonomiju veličine u funkcijskim odjelima
- eliminira produbljivanje kompetencija i tehničke specijalizacije
- teško stvara integraciju i standardizaciju izvan linija proizvoda
- siromašna koordinacija između divizija
- ograničava unapređenje karijere specijalista njihovim promicanjem izvan njihova

Matrični oblik organizacijske strukture

- Matrični pristup kombinira aspekte funkcionalne i divizijske strukture istovremeno, u istom dijelu organizacije.
- Struktura matrice razvila se kao način poboljšanja horizontalne koordinacije i dijeljenja informacija.
- Jedinstvena značajka matrice je njena dvostruka linija ovlasti. Funkcionalna hijerarhija ovlasti teče okomito, a hijerarhija ovlasti odjela teče vodoravno. Vertikalna struktura osigurava tradicionalnu kontrolu unutar funkcionalnih odjela, a horizontalna struktura osigurava koordinaciju između odjela.



Prednosti i nedostaci matrične org. strukture

PREDNOSTI:

- fleksibilnost uporabe ljudskih resursa između proizvoda
- prikladnost za kompleksne odluke i tekuća adaptibilnost na promjene u nestabilnoj okolini
- raspoloživost specijaliziranih, funkcijskih znanja za cijeli projekt
- interdisciplinarna kooperacija, stručnost raspoloživa za sve divizije
- proširenje zadataka za zaposlene
- održavanje konzistencije između različitih odjela i projekata prisilnim komunikacijama
- odlučivanje je decentralizirano na razinu gdje se informacija obrađuje i primjenjuje relevantno znanje
- ekstenzivna komunikacijska mreža pomaže proces velikog obujma informacija
- s odlukama delegiranim na prikladnim razinama, viša razina menadžmenta nije preopterećena operativnim odlukama
- zaposleni uče kolaboraciji vještina potrebnih za funkciju u okolini koju obilježavaju sastanci i više neformalnih interakcija
- dualna karijera vođa omogućava više opcija karijere
- može se adaptirati na promjene u okolini isticanjem promjene između projektnog i funkcijskog aspekta

SLABOSTI:

- frustracija i konfuzija od dualnog lanca komande
- označuje potrebu sudionika za dobrim interpersonalnim vještinama i ekstenzivnom obukom
- troši vrijeme na tekuće sastanke za rješavanje konflikata - više diskusija nego akcija
- ne može raditi bez razumijevanja sudionika i prilagodbe na kolegijalnim odnosima
- zahtijeva dualni pritisak iz okoline da održi ravnotežu moći
- može biti veoma teška za uvođenje bez postojanja klime podržavajućeg menadžmenta
- raste uloga neodređenosti, stresa i tjeskobe preko doznacavanja ljudi iz više od jednog odjela
- bez balansiranja moći između produktivnih i funkcijskih oblika smanjuju se sveukupna performansa
- visoki konflikt između dvije strane matrice
- dominacija moći pomoću jedne strane matrice
- konfuzija može nastati jer ljudi nemaju jednog nadređenog prema kojemu osjećaju primarnu odgovornost

Organske organizacijske strukture

Procesna – timska, mrežna

Procesni oblici organizacijske strukture - timovi

- Timovi – grupe zaposlenika koji su okupljeni zajedno kao formalni odjel.
- Karakteristike tima:
 - 1. ima pristup resursima potrebnim za provedbu kompletnog zadatka.
 - 2. uključuje niz vještina zaposlenih čime se uklanjaju barijere između odjela, funkcija, disciplina ili specijalnosti.
 - 3. opunomoćen za donošenje odluka, imaju slobodu planiranja, rješavanja problema, postavljanja prioriteta...

Vrste timova – permanentni timovi

- Permanentni timovi

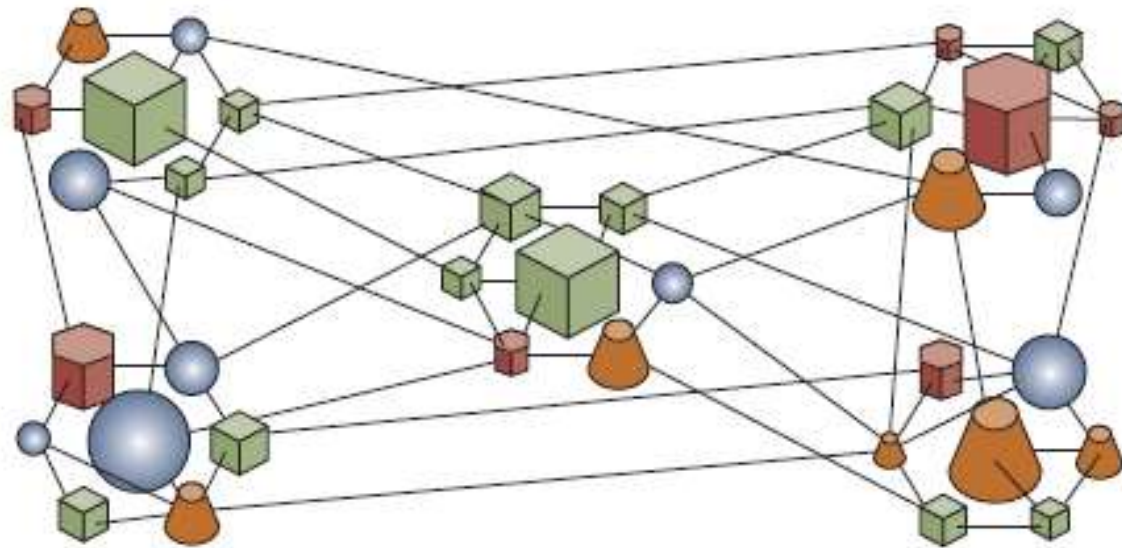
- grupe zaposlenika koji su organizirani na način sličan formalnom odjelu. Svaki tim okuplja zaposlenike iz svih funkcionalnih područja (marketing, prodaja, IT, financije, proizvodnja) usmjerenih na konkretan zadatak ili projekt, pr. Izrada novog traktora u tvornici John Deere.

Naglasak je na horizontalnoj komunikaciji i razmjeni informacija jer predstavnici svih funkcija koordiniraju svoj rad i vještine kako bi dovršili određeni organizacijski zadatak.

- Autoritet je potisnut na niže razine, a zaposlenici na prvoj liniji često dobivaju slobodu da sami donose odluke i poduzimaju radnje.

- Članovi tima mogu dijeliti ili rotirati vodstvo tima. S timskom strukturom, cijela se organizacija sastoji od horizontalnih timova koji koordiniraju svoj rad i rade izravno s klijentima kako bi postigli ciljeve organizacije.

Mogu raditi virtualno ili na fizičkoj lokaciji



Primjer permanetnog tima - Samoupravljajući timovi - definicija

- grupa zaposlenika koja na sebe preuzima odgovornost za organiziranje, kontrolu i nadzor nad vlastitim aktivnostima te nad kvalitetom usluga i proizvoda koje proizvode. Dana im je odgovornost (osnaženi su) i autonomija za završetak cjelokupnog procesa.

Samoupravljajući timovi

- U pravilu se sastoje od 5 do 15 zaposlenika koji proizvode cijeli proizvod umjesto samo dijelove proizvoda. Članovi tima uče svakog člana ponaosob kako bi mogli “svi obavljati sve” – rezultat je da ostali članovi tima mogu lako zamijeniti nekoga tko je odsutan.
- Članovi timova isto tako preuzimaju odgovornosti za raspored rada, slobodnih dana i godišnjih odmora, narudžbe sirovina i materijala i zapošljavanje novih članova – što je nekada bila obaveza menadžera na prvoj razini (first-line managers)

- Menadžeri mogu zadati takvim timovima općeniti cilj (pr. sastavljanje tipkovnica koje će biti bez kvarova) ali timovi sami odlučuju kako će doći do tih ciljeva.
- Mogu čak biti organizirani da proizvode cijeli proizvod – odgovaraju u konačnici za njegovu profitabilnost, komuniciraju s kupcima, marketinški osmišljavaju kampanje, razrađuju troškove itd.

- Zaposlenici u pravilu dobro reaguju na veću autonomiju i odgovornost, tako da korištenje osnaženih samoupravljajućih timova dovodi do povećanja produktivnosti i efikasnosti (ponekad i 30% i više)
- Smanjuju se i troškovi jer se miče jedan hijerarhijski nivo menadžera
- John Deere, Gore-Tex, Heier – organizirani na bazi samoupravljajućih timova

Primjer Haier

When Zhang Ruimin took over as CEO of Haier, the company was in such dire straits that many of its products had to be repaired before they could be used for the first time. Today, Haier is a global innovation leader and the world's largest appliance maker, with \$35 billion in annual revenues. One important aspect of Zhang's stunning transformation was a shift toward participative management with a fluid and flexible team-based structure. Rather than a vertical hierarchy, Haier's structure is based on more than 4,000 self-organizing microenterprises (MEs). Each of these MEs, or teams, is made up of 10 to 15 people who come from various functional areas, such as research, manufacturing, procurement, and marketing, and each team is accountable for accomplishing a specific product or service mission. Each team has profit and loss responsibility, its own accounting system, and the autonomy to hire and fire employees, make most operational decisions, and set its own rules for expenses, compensation, and bonus distribution. Everyone, no

matter what functional area they represent, is expected to keep in close touch with customers. The role of managers isn't to direct or supervise employees or teams, but rather to provide them with the resources and guidance they need to serve customers. Linkages among the activities of various MEs are developed by the teams themselves as needed. For example, if a team needs market research about a specific region, it may consider proposals from several other teams.⁵⁴

By decentralizing decision making; breaking down "the invisible walls," as Zhang calls the barriers between functions; and linking employees directly with customers, this team-based structure enables Haier to respond extremely quickly to changing consumer demands and market needs.⁵⁵ Teams such as those at Haier are related to the "bossless" trend, which is described further in the Manager's Shoptalk feature.



Procesni oblici organizacijske strukture

PREDNOSTI:

- usmjerena na resurse satisfakcije kupaca
- unapređuje brzinu i efikasnost, često dramatično
- rapidno se adaptira na promjene okoline
- reducira granice između odjela
- povećava mogućnost sagledavanja ukupnog tijeka rada
- pojačava participaciju zaposlenih, a time i njihov moral
- smanjuje troškove jer smanjuju režijske strukture.

NEDOSTACI:

- može ugroziti srednji menadžment i štabne specijaliste
- zahtijeva promjene u filozofije menadžmenta
- duplira oskudne resurse
- zahtijeva nove vještine i znanja za vođenje lateralnih odnosa i timova
- može produžiti donošenje odluka u timovima ("sastančenje")
- može biti neefektivna ako se identificiraju pogrešni procesi

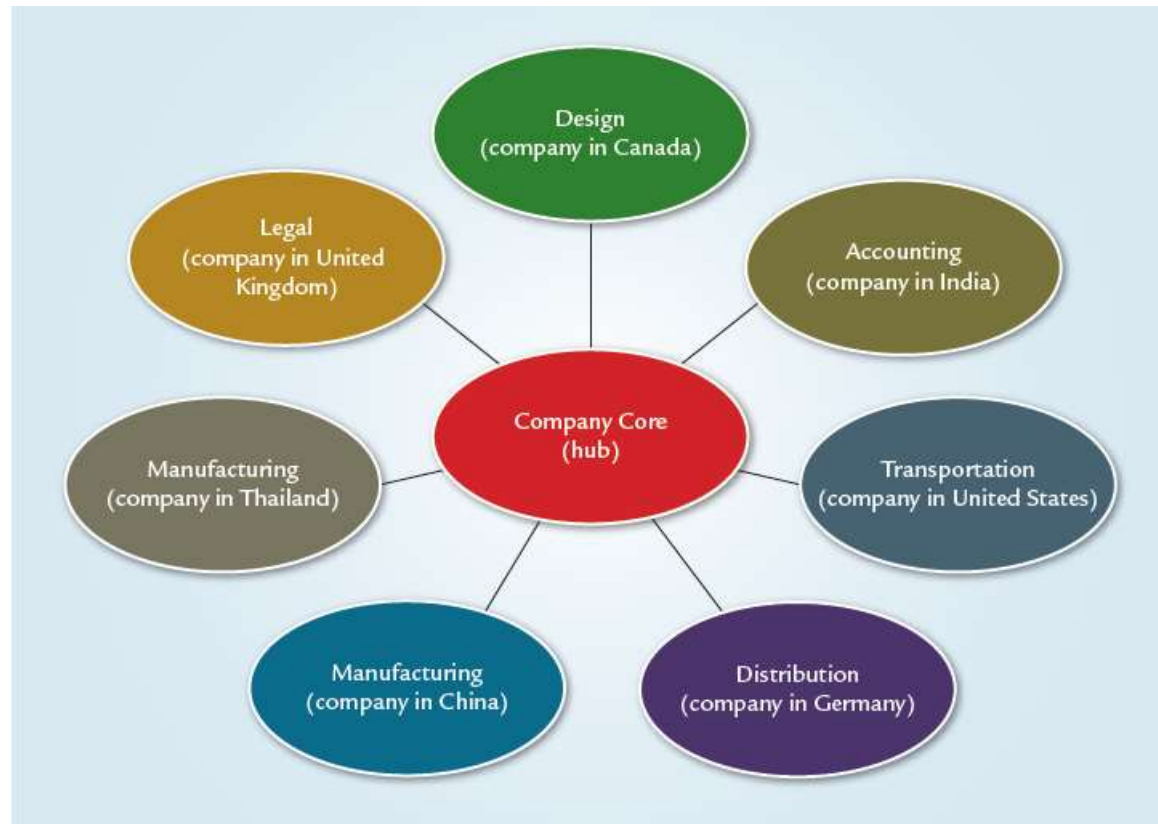
Mrežni oblik organizacijske strukture

- 2 tipa mreža:
 1. mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća – orijentiran je na preoblikovanje organizacijske strukture poduzeća u kojoj dolazi do maksimalne redukcije razina menadžmenta i informacijskog povezivanja pojedinaca i timova u organizacijsku mrežu poduzeća - GitLab
 2. mrežno zasnovane organizacije – orijentiran na preoblikovanje poduzeća u smjeru dezagregiranja glavne funkcije u separata poduzeća te formiranja transakcijske mreže u kojoj su povezani resursi različitih tvrtki radi stvaranja zajedničkog učinka.
- Honda

Mrežno zasnovana organizacijska struktura poduzeća - primjer GitLab

quarters.⁵⁷ Software development start-up GitLab provides an example. GitLab has more than 600 employees in 54 countries, but it has no offices. All of GitLab's employees, even the CEO, work remotely, using collaboration tools and cloud services to communicate and complete projects. About half of GitLab's salaried employees update and support applications, with the other half working in sales, marketing, and administrative jobs. The virtual structure enables GitLab to operate at lower cost and hire people on contract as needed to complete projects.⁵⁸

Primjer mrežno zasnovane organizacije



Mrežno zasnovana organizacija primjer Honda

cessing, has become a significant trend. In the auto industry, for example, Honda once designed all its new technologies in-house, but has now turned to outsourcing due to high costs and rapid technology advancements for electric and autonomous vehicles. Honda has a deal with Chinese artificial intelligence start-up SenseTime Company to build camera software for self-driving vehicles, uses a semi-autonomous driving system from German supplier Bosch, and farmed out the development of an electric motor to a joint venture between Honda and Hitachi's auto parts division, in which Hitachi has the majority stake.⁵⁶

Mrežni oblik organizacijske strukture

PREDNOSTI:

- omogućava visoku fleksibilnost i adaptivnost na dinamičku okolinu
- stvara "najbolje od najboljih" poduzeća
- omogućava da svaka članica može afirmirati osebnostne kompetencije
- omogućava globalnu ekspanziju i globalnu konkurentnost
- reducira administraciju
- može proizvesti sinergijske rezultate

NEDOSTATCI:

- otežana je kontrola
- teško je upravljanje lateralnim odnosima između članica
- lojalnost zaposlenih slabi
- može se omogućiti članicama pristup vlastitom *know-howu*
- održavanje članstva i koristi mogu biti problematični

- **Organske organizacijske strukture** su fleksibilnije i prilagodljivije od **mehanicističkih organizacijskih struktura**. One su bolje prilagođene promjenjivim uvjetima i zahtjevima tržišta.
- **Mehanicističke organizacijske strukture** su čvrste i hijerarhijske. One su bolje prilagođene stabilnim uvjetima i rutinskim operacijama.

- **Kada su bolje organske organizacijske strukture:**

- Kada se poduzeće nalazi u brzorastućem ili promjenjivom okruženju.
- Kada poduzeće proizvodi kompleksne ili inovativne proizvode ili usluge.
- Kada poduzeće mora brzo odgovoriti na promjene u zahtjevima kupaca.

- **Kada su bolje mehanicističke organizacijske strukture:**

- Kada se poduzeće nalazi u stabilnom ili predvidljivom okruženju.
- Kada poduzeće proizvodi standardne ili rutinske proizvode ili usluge.
- Kada poduzeće mora osigurati učinkovitost i kontrolu.

- Kada znamo svoju strategiju i ciljeve, te znamo koje su prednosti i nedostaci različitih organizacijskih struktura, tada možemo odabrati strukturu koja će doprinijeti našim rezultatima.
- Ako trebate biti usredotočeni na smanjenje troškova, tada će funkcionalna struktura pridonijeti ovom cilju, ali divizijska neće.
- Ako trebate biti usmjereni na inovacije, onda funkcionalna struktura nije dobar izbor, divizijska je bolja, ali organska je najbolja!

VJEŽBE-organizacijske strukture – Ishod 5!!!!

- Za polaganje željenog dijela ovog ishoda trebate znati primjere sa vježbi – gdje ćete morati dati prijedlog stvaranja divizijske i funkcionalne org. strukture i predložiti koja je bolja
- Pogledati na Infoeduci Ishod 5 vježbe iz organizacijskih struktura!

ISHOD 6 – KADROVIRANJE

Kadroviranje

- Kadroviranje (Staffing, Human Resource Management –HRM) označuje skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću.
- To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na....
- ...
- planiranje,
- regrutiranje,
- selekciju,
- procjenu performansi,
- poduku i razvoj,
- upravljanje kompenzacijama i
- radne odnose.

Komponente sustava upravljanja ljudskim potencijalima

1. Zapošljavanje - regrutiranje i odabir/selekcija
2. poduka i razvoj;
3. plaća i koristi – upravljanje kompenzacijama
4. procjena radnog učinka
5. radno zakonodavstvo (sindikati)/radni odnosi

Regrutiranje i odabir

- Proces zapošljavanja se sastoji od dva dijela – regrutiranja (privlačenja) i selekcije (odabira)
- Regrutiranje je proces privlačenja kvalificiranih kandidata za otvorena radna mjesta
- Odabir ili selekcija je postupak u kojem menadžment određuje potrebne kvalifikacije kandidata/kandidatkinja za obavljanje određenog posla



Poduka i razvoj

- Podukom se članovi/ce organizacije uče boljem obavljanju posla
- Razvoj predstavlja izgradnju znanja i vještina članova/ica organizacije kojima ih se priprema za nove odgovornosti, a specifičan je za profesionalce/ke i menadžere/ice.

Sustav plaća i koristi

- Sustav plaća i ostalih koristi služi za materijalnu motivaciju zaposlenih koju poslodavci pružaju tijekom rada ili kao „mamac” za privlačenje dobrih kandidata/kandidatkinja rijekom regrutacije
- Komponente sustava:
 - razina plaće – služi za usporedbu plaća unutar organizacije i s ostalima u industriji;
 - struktura plaće – služi za svrstavanje poslova u kategorije s obzirom na značaj određenih poslova za organizaciju, razinu potrebnih vještina i sl.;
 - koristi – sredstva za poticanje motivacije zaposlenih (npr. dodatno zdravstveno osiguranje, treći mirovinski stup, plaćeni sabbathical i sl.)

Procjena radnog učinka

- **Procjena radnog učinka** definira se kao evaluacija rada zaposlenika prema unaprijed zadanim standardima (pr. Broj prodanih komada za prodajnog predstavnika/cu, procjena ponašanja – da li pokazujete empatiju, koliko uključujete grupu pr. u predavanja, duljina rada kod poslodavca, izostanci s posla itd.)

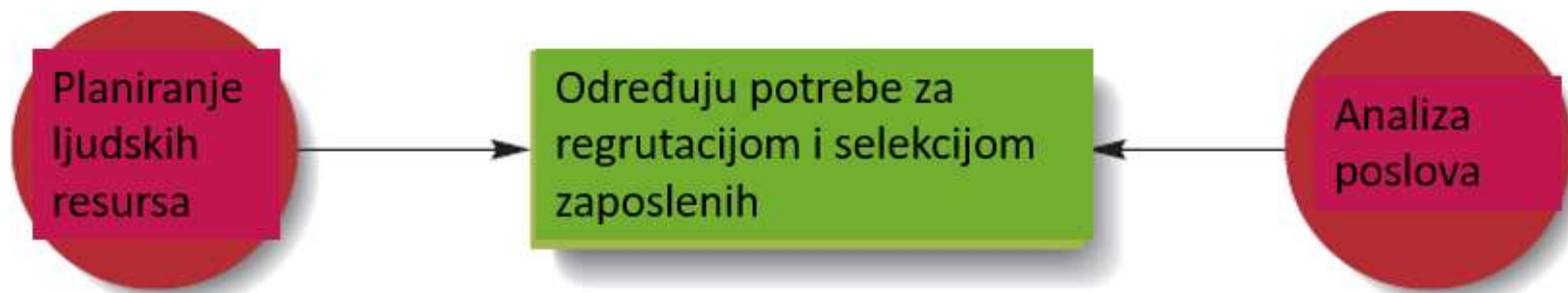
Procjena ili Evaluacija radnog učinka je proces kroz koji menadžeri/ce dijele informacije o ocjeni učinka sa svojim podređenima, daju podređenima priliku da razmisle o vlastitom učinku i razvijaju, s podređenima, planove za budućnost.

Prije davanja povratne informacije o učinku, mora se provesti ocjenjivanje. Ocjenjivanje učinka moglo bi se odvijati bez davanja povratnih informacija o učinku, ali mudri menadžeri/ce paze da daju povratne informacije jer one mogu doprinijeti motivaciji i učinku zaposlenika.

Radno zakonodavstvo

- Predstavlja skup propisa kojima država uređuje rad, kroz primjerice minimalnu nadnicu, uvjete otpuštanja i zapošljavanja, zakonsku visinu otpremnine i sl.
- Pr. previsoka minimalna nadnica te nameti na plaće (doprinosi i porezi) - teže zapošljavanje novih radnika i obrnuto.
- Jačina sindikata i sindikaliziranost radnika u državi bitni su menadžmentu - sindikalni radnici zahtijevaju veće nadnice te veća prava, što smanjuje i poticaj za zapošljavanje.

Analiza posla (analitika rada)



Planiranje i analiza posla

- Za kvalitetu procesa zapošljavanja i odabira bitno je provesti – planiranje ljudskih potencijala i analizu posla
- Planiranje – predviđanje budućih i trenutnih potreba za zaposlenicima
- Analiza posla – identifikacija poslovnih zadaća, obaveza i odgovornosti, potrebnih znanja i vještina za obavljanje određenog posla.
- - postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću

Planiranje ljudskih resursa

- uključuje sve aktivnosti u kojima se menadžer/ice angažiraju kako bi predvidjeli svoje trenutne i buduće potrebe za ljudskim resursima.
- Trenutni ljudski resursi su zaposlenickoje organizacija treba danas kako bi pružila visokokvalitetne proizvode i usluge kupcima.
- Buduće potrebe za ljudskim resursima su zaposleni koje će organizacija trebati u nekom kasnijem razdoblju kako bi ostvarila svoje dugoročne ciljeve.
- Kao dio planiranja ljudskih resursa, menadžeri/ce moraju izraditi i procjene potražnje i procjene ponude.
- Procjene potražnje procjenjuju kvalifikacije i broj zaposlenika koji će organizaciji biti potrebni, s obzirom na njezine ciljeve i strategije.
- Procjene ponude procjenjuju dostupnost i kvalifikacije trenutnih zaposlenika sada i u budućnosti, kao i ponudu kvalificiranih radnika na vanjskom tržištu rada.
-

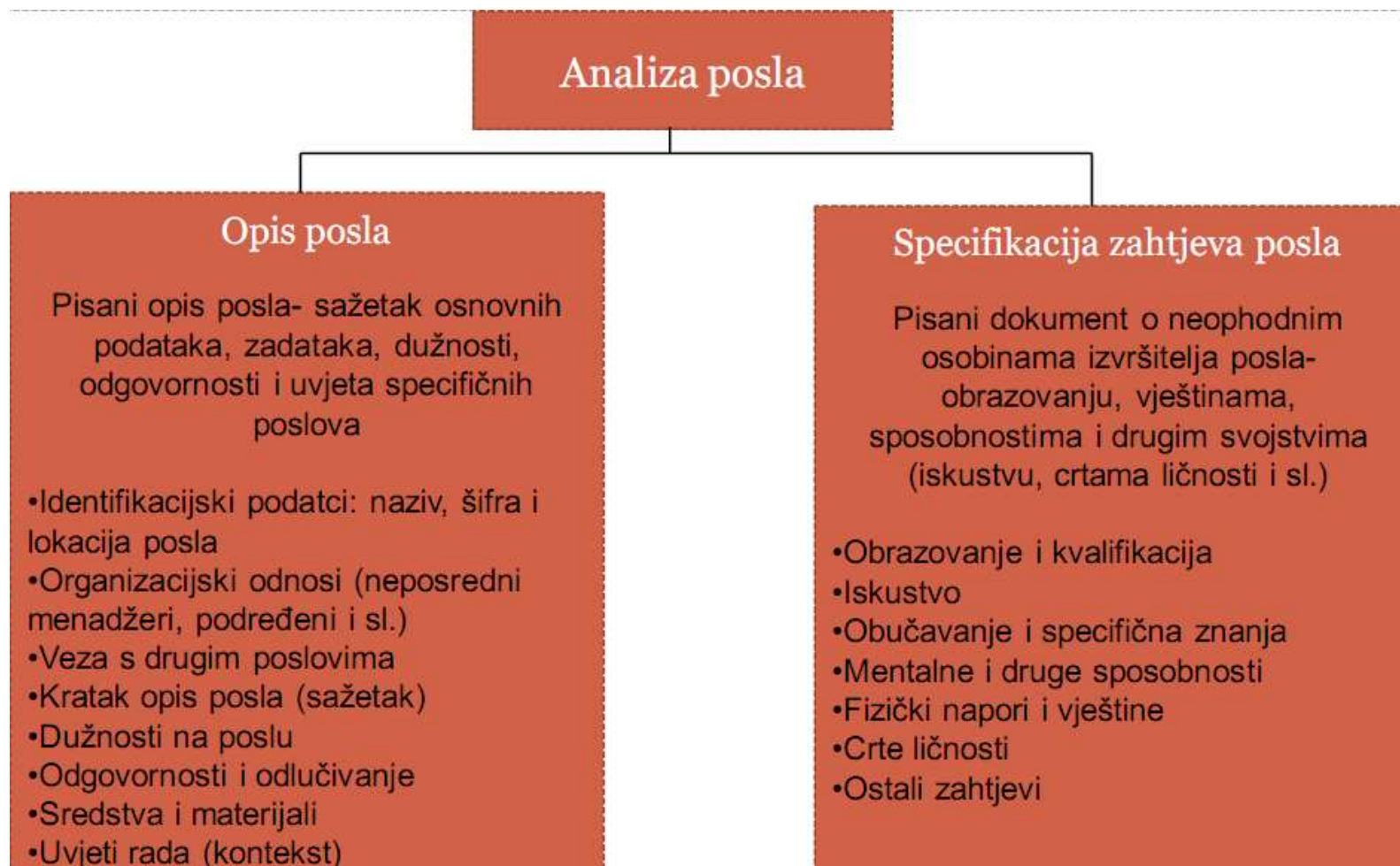
Koje informacije nam daje analiza posla?

- Što, kako i zašto se radi? – zadaci, dužnosti, odgovornosti i funkcije konkretnog posla
- U kakvom se kontekstu radi? – u kojim se organizacijskim, socijalnim i fizikalnim uvjetima posao obavlja
- Koji su zahtjevi posla? – znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine koje izvršitelj mora imati da bi bio uspješan.

Analiza posla se sastoji od dva dijela:

1. **Opis posla (poslova)** je poseban dokument na kojemu se uz šifru i naziv daje detaljan opis posla.
2. **Specifikacija posla** je dokument kojim se definiraju zahtjevi koji se postavljaju izvršitelju/ici dotičnog posla.
 - Definira potrebne kvalifikacije i potrebno radno iskustvo za njegovo obavljanje.

Rezultati analize posla



Primjer (nije savršen i skraćen je) opisa posla

- Naziv radnog mjesta: voditelj/ica programa proizvoda
- Odjel: Distribucija proizvoda
- Nadređena osoba: Voditelj/ica programa i marketinga
- Lokacija radnog mjesta: Zagreb, sjedište poduzeća
- Radno vrijeme: 8.00 - 16.00; pon-pet; povremena prekovremena zaduženja
- Platni razred: 1.500 – 2.000 € bruto
- Sažetak obaveza i odgovornosti: analiza prodaje i profitabilnosti proizvoda; osmišljavanje, organiziranje i koordiniranje promotivnih aktivnosti s ciljem povećanja prodaje; pregovori s dobavljačem programa.

Regrutiranje

Regrutiranje kadrova

- Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te iznalaze potencijalni kandidati za slobodna radna mjesta.
- Sve aktivnosti kojima se stvara pool kvalitetnih kandidata za otvorena radna mjesta
- Svrha: privući dovoljno kvalitetnih kandidata da bi se mogli odabrati najbolji.
- Proces regrutiranja kadrova u uspješnom poduzeću temelji se na **planiranju kadrova** – sve aktivnosti sa ciljem predviđanja trenutnih i budućih potreba za zaposlenicima i **analizi kadrova!**
- Trenutne potrebe – jesu li i koliko postojeći kadrovi poduzeća u skladu s njegovim ciljevima. Vršiti se analiza (stupanj kvalificiranosti ljudi po poslovima, koliko je dobra raspoređenost kadrova i sl.) – dobiva se datoteka kadrova i radnih mjesta

Dva osnovna tipa regrutiranja

- Regrutiranje je = Traženje, privlačenje i osiguravanje poola kandidata od kojih se kroz proces selekcije odabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta.
- Dva osnovna tipa: upošljavanje (eksterno regrutiranje) i interno promicanje ljudi po položajima (interno regrutiranje)

Eksterno regrutiranje

- Traže se kadrovi izvan organizacije
- Kako? – putem kanala regrutacije koji mogu biti:
 - Oglasi na portalima za zapošljavanje, novinama
 - Open house za studente/ice, kontakti sa centrima karijera na fakultetima, predavanja za srednje škole i na fakultetima (šalju se ekipe intervjuera i zaposlenih da predstave tvrtke i sl)
 - Dani karijera – štandovi
 - Društvene mreže, neformalne mreže – sadašnji zaposlenici obavijesti prijatelje o mogućnosti zapošljavanja
 - Head-hunteri
 - Agencije za privremeno zapošljavanje
 - Prijave putem korporacijskih internet stranica – pr. Otvorene prijave

Eksterno regrutiranje

Prednosti

- Veći *pool* talenata
- Unose se nove ideje i spoznaje u organizaciju
- Omogućuje promjene
- Smanjuje unutarnje napetosti, suparništvo i sukobe
- Često omogućuje promjenu unutarnjim odnosa, načina mišljenja i poslovanja

Nedostaci

- Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih kandidata je mnogo teže i skuplje
- Dulje je vrijeme prilagodbe i orijentacije
- Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranima za taj posao
- Opasnost da se izvor pokaže pogrešnim

Interno regrutiranje

- Traže se kadrovi unutar organizacije za:
 - Lateralno preslagivanje – promjena posla koja ne dovodi do većih promjena u odgovornostima ili nivou autoriteta
- Promjena od računovođe na posao financijskog analitičara. Obje pozicije zahtijevaju jake matematičke i analitičke vještine, ali se fokusiraju na različite aspekte financija. Računovođe su odgovorni za vođenje financijskih evidencija i izvješća, dok financijski analitičari su odgovorni za analizu financijskih podataka i pružanje savjeta menadžmentu.
- Promjena od inženjera na posao tehničkog pisca. Obje pozicije zahtijevaju snažno znanje o tehnici, ali se fokusiraju na različite aspekte inženjerskog rada. Inženjeri su odgovorni za dizajn, razvoj i implementaciju proizvoda ili usluga, dok tehnički pisci su odgovorni za pisanje tehničkih dokumenata i materijala.

U svim ovim primjerima, promjena posla ne dovodi do većih promjena odgovornosti ili nivoa autoriteta. Zaposlenik i dalje obavlja sličan posao, ali u drugačijem okruženju ili s drugačijim fokusom.

Lateralno preslagivanje

- **Primjer:** **Sistemska inženjer** koji podržava IT operacije u New Yorku premješten je u **data centar** tvrtke u Londonu.
 - **Razlog:** Londonski data centar zahtijeva više praktičnog iskustva kako bi se osigurala usklađenost s novim propisima ili podnijelo povećano opterećenje.

Geografska relokacija – Premještanje u drugi ured ili data centar unutar organizacije obično ne mijenja hijerarhijsku razinu.

Prelazak iz frontend programera/ka u backend programera/ku

- **Primjer:** Programer ili programerka specijaliziran/a za razvoj korisničkih sučelja (frontend) prelazi u tim za razvoj serverske logike (backend).
- **Razlog:** Tvrtka želi povećati fleksibilnost u timu, a programer/ka izražava želju za učenjem novih tehnologija poput Node.js-a, Django-a ili Springa.
- **Promjena:** Novi je fokus na izradi API-ja, upravljanju bazama podataka i logici aplikacije, dok pozicija i plaća ostaju na istoj razini.
- **Lateralna priroda:** I dalje se radi o tehničkoj ulozi na istoj razini odgovornosti.

Interno regrutiranje nastavak

- Traže se kadrovi za:
 - Promoviranje na veće pozicije

Promjena od voditelja/voditeljice prodajnog tima na posao regionalnog/regionalne menadžera/menadžerice prodaje. Ova promjena zahtijeva da zaposlenik/zaposlenica preuzme odgovornost za veći tim i prošireno područje odgovornosti. Regionalni/regionalne menadžeri/menadžerice prodaje su odgovorni za razvoj i provedbu prodajnih strategija na više lokacija.

Promjena od računovodstvenog stručnjaka/stručnjakinje na posao financijskog direktora/direktorice. Ova promjena zahtijeva da zaposlenik/zaposlenica preuzme odgovornost za financije cijele tvrtke. Financijski direktori/direktorice su odgovorni za razvoj i provedbu financijskih strategija, kao i za nadzor financijskih operacija tvrtke.

Promjena od inženjera/inženjerke softvera na posao glavnog inženjera/glavne inženjerice. Ova promjena zahtijeva da zaposlenik/zaposlenica preuzme odgovornost za razvoj i implementaciju softverskih proizvoda ili usluga za cijelu tvrtku. Glavni inženjeri/glavne inženjerice su odgovorni za upravljanje inženjerskim timovima i osiguravanje da se softverski proizvodi ili usluge razvijaju i implementiraju u skladu s planovima.

Promoviranje na veće pozicije

Promaknuće u IT Program Manager (Programski menadžer/menadžerica IT)

Primjer: Sistemski inženjer ili inženjerka s iskustvom u vođenju projekata postaje programski menadžer/menadžerica.

Razlog: Sposobnost upravljanja složenim projektima i koordinacije različitih timova.

Nova uloga: Upravljanje portfeljem IT projekata, definiranje prioriteta i praćenje rezultata.

Promaknuće iz senior programera/ke u tehničkog voditelja (Tech Lead)

- **Primjer:** Senior programer ili programerka zadužen/a za razvoj ključnih modula softvera postaje tehnički voditelj/voditeljica tima.
- **Razlog:** Prepoznata stručnost u rješavanju složenih problema i sposobnost mentoriranja manje iskusnih kolega/kolegica.
- **Promjena:** Nova uloga uključuje tehničko vođenje projekta, koordinaciju timskih zadataka i donošenje arhitektonskih odluka, uz povećanje plaće i odgovornosti.
- **Vertikalna priroda:** Pozicija prelazi na višu razinu hijerarhije, uz veći utjecaj na strateške odluke i vođenje tima.

Interno regrutiranje

Prednosti

- Bolje poznavanje (prednosti i nedostataka) kandidata
- Kandidat bolje poznaje organizaciju
- Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenika
- Otvara prostor za promociju
- Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima
- Koristi se dosadašnjim ulaganjima u ljudske potencijale
- Brže i jeftinije

Nedostaci

- Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razine sposobnosti)
- Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral
- Može voditi gušenju novih ideja i inovacija
- Može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time usporavati i sprječavati promjene

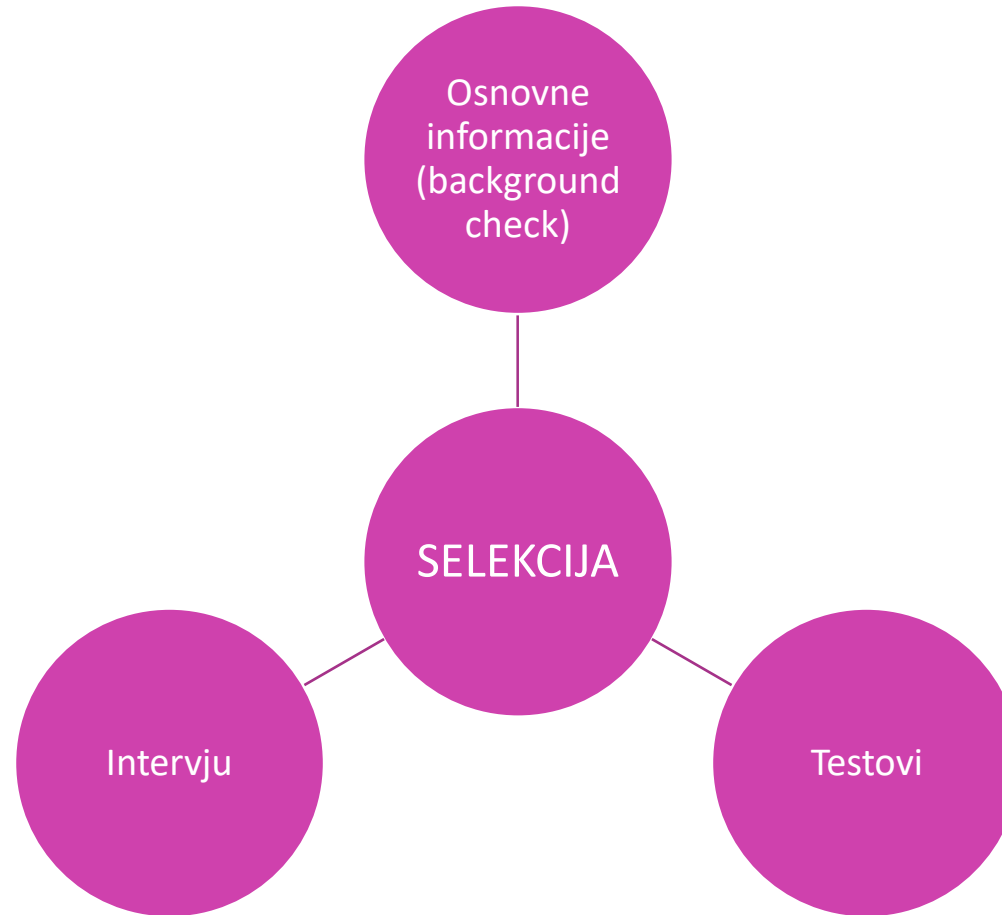
Selekcija

(metode odabira kandidata)

Selekcija

- Jednom kada smo napravili pool aplikanata kroz proces regrutacije sada moramo saznati da li je svaka od tih osoba kvalificirana za obavljanje posla i da li će ga dobro obavljati
- Kako ćete među mnoštvom životopisa i ponuda koje ste dobili odabrati pravu osobu za neki posao? Pošto u pravilu ne postoji samo jedna i jedina prava osoba nego barem nekoliko njih koje bi mogle obavljati određeni posao
- Proces selekcije ima za cilj brzo izdvojiti kandidate/kandidatkinje koji nisu dovoljno dobri i izabrati one sa potrebnim znanjima i kompetencijama

Kako se vrši selekcija



Informacije

- U teoriji i praksi navodi se niz izvora informacija:
 - prijava za zaposlenje
 - molba za zaposlenje
 - preporuka za prijam na posao
 - upitnik o općim podacima
 - ispitivanje školskih kvalifikacija
 - prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija
 - ispitivanje laži pomoću poligrafa
 - medicinski pregledi
 - pregledi profila na društvenim mrežama

Testovi

- **Testovi su instrument za ispitivanje znanja i vještina kandidata**, njegove sposobnosti te različitih osobina.
- Postoje različite klasifikacije testova:
- **1. testovi znanja**
 - Testovi znanja služe za utvrđivanje stečenih radnih navika, vještine i znanja kandidata
- **2. testovi sposobnosti**
 - Testovi sposobnosti služe za dobivanje podataka o latentnim mogućnostima čovjeka prije uvježbavanja, da tijekom osposobljavanja za neki posao stječe odnosno usavrši određene specifične vještine i znanja (za pojedine poslove provode se i ovakvi testovi kojima se provjerava fizikalno-fiziološko testiranje, snaga, izdržljivost, vid, sluh i sl).

Testovi

3. testovi ličnosti.

- Testovi ličnosti služe za ispitivanje složenijih osobina i oblika adaptacije čovjeka, koji dolaze do izražaja u tipičnom načinu emotivnog ponašanja, u širim osnovnim stavovima prema sebi, prema drugima, prema društvu, u osnovnim interesima i motivima i dr.

Intervju

- **Intervju bi se mogao definirati kao ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje je li kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio.**
- U tu svrhu nastoji se dobiti adekvatne informacije o kandidatu, kao što su:
 - individualni potencijal,
 - interes za posao,
 - sposobnost djelovanja i druge,
 - ali jednako tako **dati kandidatu i informaciju o poslu i poduzeću.**

Primjer za proučavanje: etika u selekciji kadrova

U tvrtki X kandidat za posao je odbijen temeljem toga što je menadžment pregledao njegove aktivnosti na društvenim mrežama?

- koji dio procesa selekcije bi to uključivao?
- iznesite vaš stav o tome da li je to prihvatljivo ili ne?

Poduka (razvoj i usavršavanje)

Pojam i potreba poduke kadrova

- Pod **podukom kadrova** (training) obično se podrazumijeva **pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine**; manje je orijentirana na osobu, a više na posao.
- **Obrazovanje (edukacija)** je proces stjecanja znanja i vještina općenito potrebnih za život.
- Dok je **obrazovanje** od društvene važnosti, **poduka** je važna za poduzeće i pojedinca.

Poduka i razvoj

- Podukom se članovi/ce organizacije uče boljem obavljanju posla

Provodi se:

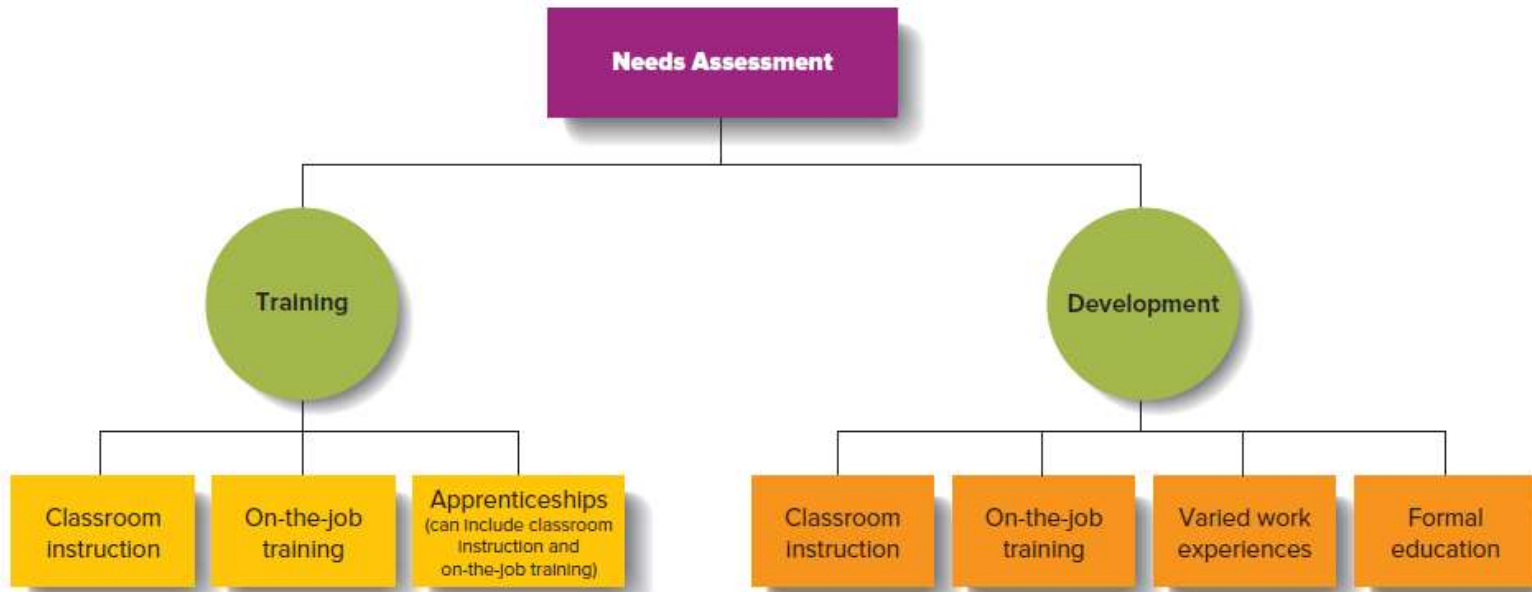
- izvan posla - učionički u specijaliziranim ustanovama ili u prostorijama tvrtke – pr. specijalizirani tečajevi
- na poslu – mentoriranjem, rotiranjem posla, sudjelovanjem na projektima (engl. *on the job*) – učite kroz sami rad
- mješovito.

Osim toga educirati se može i putem interneta, tzv e-učenja ili učenjem na daljinu

- Razvoj predstavlja izgradnju znanja i vještina članova/ica organizacije kojima ih se priprema za nove odgovornosti, a specifičan je za profesionalce/ke i menadžere/ice.
- Primjer razvoja - stjecanje diplome Master of Business Administration (MBA) ili individualni *coaching*.

Poduka (Training) i Razvoj (Development)

Training and Development



ISHOD 7 VOĐENJE

Koja je razlika između vođe i menadžera/menadžerica?

- Henry Mintzberg – u praksi razlika između menadžera/ica i vođe je “zamagljena”, a uloge se preklapaju
- Warren Bennis – menadžeri/ce rade ispravno stvari, lideri/ce rade prave stvari (“managers do things right; leaders do the the right thing”).
- Vođa je fokusiran na strategiju, viziju, spreman na promjenu. Menadžer /ica rješava probleme, tehničar/ka, operativac/operativka.

Razlika između menadžera i vođa (John Kotter)

	Liderske funkcije	Menadžerske funkcije
Stvaranje plana rada	Stvaranje pravca: - Vizija budućnosti, razvoj strategija za promjenu kako bi se ostvarili ciljevi	Planovi i budžeti: - Donošenje akcijskih planova, alociranje resursa
Razvoj ljudi	Davanje smjera: - Komunikacija vizije i strategije; utjecaj pri stvaranju timova koji prihvaćaju vrijednost ciljeva	Organiziranje i kadroviranje: - org. Struktura, alociranje kadrova, razvoj politika, procedura i monitoring
Izvršenje	Motiviranje i inspiracija - Energizirati ljude za prelaženje prepreka; zadovoljavanje potreba ljudi	Kontrola i rješenje problema: - Monitoring rezultata u usporedbi s planovima i poduzimanje korektivnih mjera
Rezultati	Proizvodi pozitivne i ponekad dramatične promjene	Proizvodi red, konzistentnost i predvidljivost

Modeli vodstva

- Tri osnovne **skupine modela vodstva**:
 - 1. modeli **osobina** (teorija velikih ljudi, rani profil osobina, suvremeni profil osobina)
 - 2. **bihevioralni** modeli (autokratsko, demokratsko, laissez-faire; X i Y teorija, Ohio studija ili menadžerska mreža)
 - 3. **kontingencijski** modeli (Hersey-Blanchardov model)

Modeli osobina

Modeli vodstva: modeli osobina

- **Najstariji model** vodstva koji se razvio odavno iako je teorijsku elaboraciju doživio prilično kasno. Uglavnom se bazira na tome da se lideri/ce rađaju ne nastaju, te ako otkrijemo koje ih osobine rese možemo prepoznati i buduće lidere/ice. Prošao je 3 faze razvoja:
 - 1. **teorija velikih ljudi (great man theory)**
 - (1) Model po kojoj se **vođe rađaju**, a ne stvaraju. Vođa je morao imati urođene osobine ako je želio biti uspješan. **Sposobnost efikasnog vođenja prirođena je sposobnost** koja se ne može steći nikakvom podukom. Model stvoren iza 2 svjetskog rata proučavajući velikane iz prošlosti – muške velike lidere pr. Napoleon, Churchill itd.)
 - 2. **rani profil osobina**
 - (2) Tu fazu karakterizira mišljenje teoretičara da **uspješni vođa ima određene osobine** te da će organizacijska efikasnost biti bolja ako se za vođu izabere osoba koja ima poželjne osobine ili kvalitete. Razlikuju se 5 grupa tih osobina:
 - 1. **fizičke osobine**: mlađih godina, energičan/na, dopadljive vanjštine, visok/a i vitak/vitka
 - 2. **socijalna pozadina**: obrazovan/a u prikladnim školama i društveno istaknut/a
 - 3. **osobne karakteristike**: prilagodljiv/a, agresivan/agresivna, emocionalno stabilan/stabilna, dominantan/na, samouvjeren/a
 - 4. **socijalne karakteristike**; šarmer/ica, taktičan/na, popularan/na i kooperativan/na
 - 5. **karakteristike u odnosu prema zadatku**: tjera na isticanje, spremno prihvaća odgovornost, inicijativan/na, orijentiran/a prema zadatku.

Modeli vodstva: modeli osobina

- 3. suvremeni profil osobina

- (3) Warren Bennis je identificirao 4 zajedničke grupe kompetencija (ili osobina):
 - 1. Upravljanje **pažnjom**. Kombinacija vizije i jake osobne obaveze.
 - 2. Upravljanje **značenjem**. Izuzetna sposobnost komuniciranja.
 - 3. Upravljanje **povjerenjem**. Jasna i konstantna usredotočenost na središnje ciljeve izgrađuje povjerenje drugih s obzirom da i drugi tako sagledavaju položaj vođe
 - 4. Upravljanje **sobom**. Njeguju svoje prednosti, a uče iz svojih nedostataka.
- Intervjuirao je 90 vrlo uspješnih menadžera. Odgovarajući uzorak.
- Temeljem ovih osobina moguće je utvrditi aspiraciju vođe
- Predložio je vođama da svoje organizacije osposobe da kreiraju okolinu i radne uvjete u kojima će se podređeni osjetiti važnim i potrebitim, te onu u kojoj će kvaliteta i posvećenost poslu potaknuti na radne učinke

Bihevioralni modeli vođenja

Modeli vodstva: bihevioralni modeli

- **Model vodstva** utemeljen na **istraživanju ponašanja vodstva**, a koje rezultira u **stilovima vodstva**. Postoje 3 klasična stila vodstva:
 - 1. **autokratski**
 - 2. **demokratski**
 - 3. ***laissez-faire*** – pustite ih da rade sami

Stilovi vođenja

- AUTOKRATSKI STIL – komanda i kontrola
 - Vođa je autoritet koji govori što želi da se učini i kako, bez traženja savjeta od drugih
 - Obično se koristi kod npr. pripravnika/ica, u situaciji sa malo vremena, kada vođa posjeduje najviše informacija i znanja, kod situacija velikih odgovornosti, kada se oni koji participiraju ne mogu dogovoriti
- PARTICIPATIVNI STIL - demokratski
 - Uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluka (ideje što i kako), npr. kroz timove. Lider/ica si ostavlja pravo donošenja konačne odluke. Zaposlenici su dovoljno stručni i iskusni.
- LAISSEZ FAIRE stil (pustite ih da rade)
 - Zaposleni sami donose odluke. Lider/ica je transfer strategije i operativnih ciljeva, zaposleni imaju (relativnu!) slobodu kako će doći do tih ciljeva. (primjer virtualnih ureda, AVON prodaja kozmetike)

Modeli vodstva: bihevioralni modeli

AUTORITARAN	DEMOKRATSKI	LAISSEZ-FAIRE
<i>Priroda</i>		
Voda drži svoje ovlasti i odgovornost.	Voda delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost.	Voda uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti.
Voda raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke.	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka.	Članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu.
Tok komunikacija je prvenstveno odozgo prema dolje.	Tok komunikacija je dvosmjernan - odozgo prema dolje i odozdo prema gore.	Tok komunikacija je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.
<i>Primarna prednost</i>		
Pritisci su brzi, uredni i daju očekivane performance.	Podizanje osobnih obveza participacijom.	Dopušta samopokretanje prema vlastitom viđenju neovisno o utjecaju vođe.
<i>Primarni nedostaci</i>		
Pristup tendira gušenju individualne inicijative.	Demokratski proces je trošenje vremena.	Grupa može biti nošena besciljno u odsustvu vođe.

X i Y teorija – autokratsko i demokratsko vođenje

- Model koji je razvijen iz **teorije X** i **teorije Y** koju je postavio **Douglas McGregor** u djelu **The Human Side of Enterprise (1957.)** u kojemu je formulisao teoriju koja **objašnjava** čovjekovu ličnost i njegovo ponašanje u organizaciji.
 - **Teorija X** – preferira se autokratsko vođenje, pretpostavlja slijedeće:
 - da ljudima rad nije prirodan,
 - da se moraju neprestano usmjerivati,
 - da nemaju želju za odgovornosti, niti želje za kreativnošću i rješavanjem problema poduzeća,
 - da žele sigurnost iznad svega,
 - da su motivirani novcem, raznim nagradama i strahom od kazne.
 - **Teorija Y** – preferira se demokratsko vođenje, pretpostavlja slijedeće:
 - da su ljudi kreativni te
 - da ih ne treba striktno kontrolirati ako su ispravno motivirani.

Modeli vodstva: autokratsko-demokratsko vodstvo

TEORIJA X Neke tradicionalne pretpostavke o ljudima	TEORIJA Y Neke moderne pretpostavke o ljudima
1. Prosječno ljudsko biće po prirodi ne voli rad i izbjegavat će ga ako može.	1. Trošenje fizičkih i mentalnih snaga na poslu jednako je tako prirodno kao igra i odmor.
2. Zbog te ljudske nesklonosti prema radu većinu ljudi mora se prisiljavati, kontrolirati, usmjeravati ili zastrašivati kažnjavanjem da bi uložili odgovarajući trud za postizanje ciljeva organizacije.	2. Vanjska kontrola i prijetnja kaznom nisu jedina sredstva da se postignu ciljevi organizacije. Čovjek će se služiti samousmjeravanjem i samokontrolom ako ona vodi ciljevima kojima se posvetio.
3. Prosječno ljudsko biće voli da se njime rukovodi, želi izbjeći odgovornost, ima relativno malo ambicija i želi sigurnost iznad svega.	3. Obveza prema ciljevima je funkcija nagrade koja je povezana s njenim postizanjem.
	4. U odgovarajućim uvjetima prosječno ljudsko biće uči ne samo prihvaćati nego i tražiti odgovornost.
	5. Sposobnost primjene relativno visokog stupnja mašte, genijalnosti i kreativnosti u rješavanju problema organizacije veoma je često, a ne rijetko, rasprostranjeno u populaciji.
	6. U uvjetima modernog industrijskog društva intelektualne mogućnosti prosječnog ljudskog bića samo su djelomice iskorištene.

Modeli vodstva: menadžerska mreža

- **Menadžerska mreža** (Managerial Grid) jest model vodstva koji su razvili Blake i Mouton i **temelji se na dimenzijama**:
 - **1. orijentaciji na ljude** (vertikalna **dimenzija**)
 - **2. orijentaciji na proizvodnju tj ispunjavanje zadatka** (horizontalna **dimenzija**)
- Devet (9) stupnjeva intenziteta za svaku od dviju (2) osnovnih varijabli.

Modeli vodstva: menadžerska mreža

ORIJENTIRANOST
NA LJUDE



ORIJENTIRANOST NA ZADATAK

Kontingencijski modeli vođenja

Modeli vodstva: kontingencijski modeli

- Temelje se na postavci teorije kontingencije po kojoj se **uspješnost vodstva temelji na faktorima šire radne situacije.**
- Contingent on ili dependent on 😊
- To znači da se **unaprijed ne može reći koji će stil vodstva biti uspješan**, već da to **ovisi o konkretnoj situaciji u kojoj djeluje dotično vodstvo.**
- **Uspješnost vodstva** rezultira iz **specifične interakcije vođe**, njegovih **sljedbenika** i **situacije** u kojoj vodstvo djeluje.
- Najpoznatiji modeli:
 - 1. Hersey Blanchardov situacijski model

Hersey- Blanchardov situacijski model

- Hersey-Blanchardov model situacijskog vodstva sugerira da uspješni lideri/ce prilagođavaju svoje stilove.
- Oni to čine na temelju zrelosti sljedbenika/zaposlenih i na situaciji.
- "Spremnost", u ovom smislu, temelji se na tome koliko su sljedbenici/zaposleni sposobni i voljni ili samouvjereni da izvrše tražene zadatke.
- moguće kombinacije ponašanja zadatka i odnosa rezultiraju u četiri stila vodstva.

<https://www.youtube.com/watch?v=bAuwgimF5xc>

4 stila vođenja

1. Delegiranje—dopuštanje grupi da preuzme odgovornost za odluke o zadacima; stil sa niskom razinom davanja zadataka i potrebe za odnosima.

- Koristiti kada zaposleni pokažu vrlo visoku spremnost—to jest, imaju visoku razinu obrazovanja, iskustva i spremnosti da prihvate odgovornost za vlastito ponašanje na zadatku
- Zbog visoke razine spremnosti zaposlenih, vođa im može delegirati odgovornost za odluke i njihovu provedbu zato što imaju vještine, sposobnosti i pozitivne stavove.
- U takvom slučaju, vođa daje opći cilj i autoritet za obavljanje zadatka zaposlenima.
- Pr. Stručnjaci/stručnjakinje u svom poslu – seniori i middle razine znanja

4 stila vođenja

2. Participiranje—vođa dijeli ideje s podređenima, daje im priliku za sudjelovanje i olakšava donošenje odluka; stil sa niskom razinom dodjele zadatka i visokom razinom odnosa

- Koristiti kada zaposleni imaju potrebne vještine i iskustvo, ali su donekle nesigurni u svoje sposobnosti ili im nedostaje volja/motivacija, lider/ica treba raditi na potpori motivaciji ili „razbijanju” nesigurnosti – kroz razvoj zaposlenih, davanje savjeta, individualnu pomoć itd.

-

4 stila vođenja

3. Prodavanje —objašnjavanje smjernica zadatka na poticajan i uvjerljiv način; stil sa visokom razinom davanja zadataka i visokom razinom odnosa

- sljedbenicima možda nedostaje određeno obrazovanje i iskustvo za posao, ali imaju veliko samopouzdanje, interes i volju za učenjem.
- Stil prodaje učinkovit je u ovoj situaciji jer uključuje davanje smjernica, ali također uključuje traženje informacija od drugih i pojašnjavanje zadataka, umjesto da jednostavno daje upute da se oni izvrše
- Pripravnici koji nemaju znanje ali imaju volju za napraviti posao

4 stila vođenja

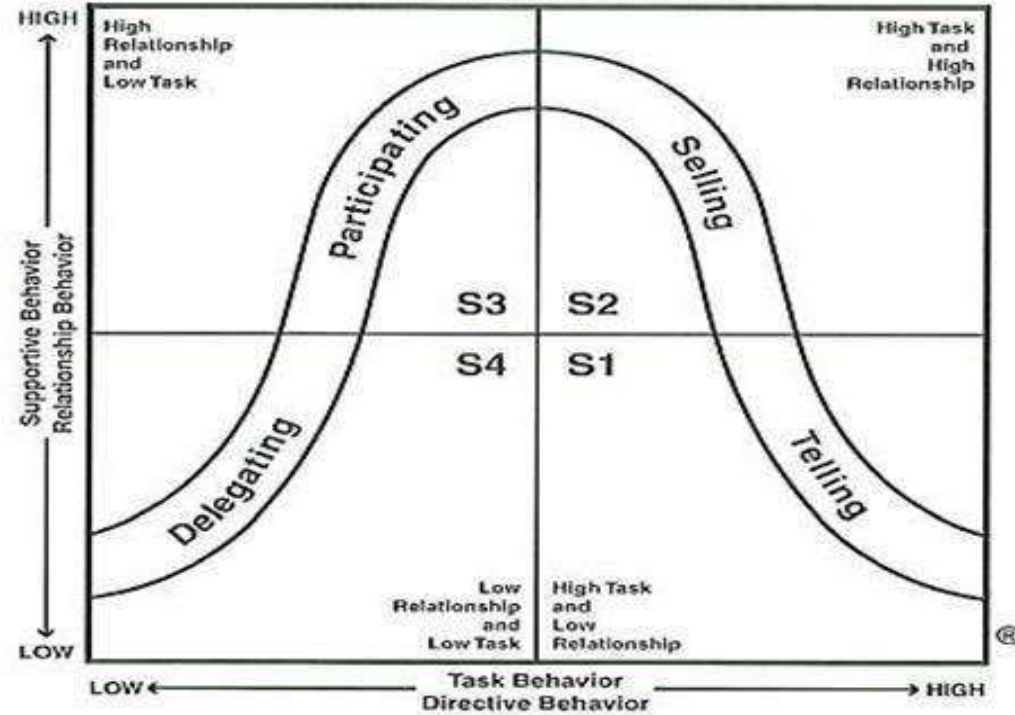
4. Naredba—davanje specifičnih uputa za zadatak i pomno nadgledanje rada; stil s visokom razinom davanja zadataka i niskom orijentiranošću na odnose

Koristi za zaposlene s niskom spremnošću koji nisu u stanju ili ne žele - zbog slabih sposobnosti i vještina, nedostatka iskustva ili nesigurnosti - preuzeti odgovornost za vlastito ponašanje u zadatku.

Vođa je specifičan, govori ljudima točno što da učine, kako da to učine i kada.

Pr. pripravnici/zaposlenici bez iskustva kad shvate da je zadatak teži nego što misle, kada lider/liderica snosi velike posljedice

Situational Leadership® Influence Behaviors



Performance Readiness®

HIGH	MODERATE		LOW
R4	R3	R2	R1
Able and Confident and Willing	← Able but Insecure or Unwilling →	← Unable but Confident or Willing →	← Unable and Insecure or Unwilling →

© Copyright 2006 Reprinted with permission of the Center for Leadership Studies, Inc., Escondido, CA 92025. All rights reserved.

Suvremeni modeli vođenja

Suvremeni pristupi vodstvu

- Daft smatra da je **vodstvo kvaliteta** koja **inspirira i motivira ljude** da **ostvare performanse iznad normalnih očekivanja** – neke od vrsta:
 - transformacijsko
 - transakcijsko
 - Uslužno – liderstvo uz služenje (servant leadership)

Transformacijsko vodstvo

- Transformacijski vođa – ona osoba koja je u stanju izmijeniti osnovne stavove zaposlenika da bi se povećala predanost organizaciji; posjeduje karizmu, razumijevanje, suosjećanje
- Stvara takve uvjete u okolini koji će potaknuti ljude da ostvare iznad normalnih očekivanja
- Inovatori su, sposobni su ostvariti bitne promjene u misiji poduzeća, stvaranju zajedničkih vrijednosti i normi
- Obično se koristi - Osnivanje i rast poduzeća; opadanje i krize u poduzeću

Suvremeni pristupi vodstvu: transakcijsko vodstvo

- **Transakcijski vođa** je onaj koji:
 - **učinkovito organizira rad podređenog osoblja,**
 - **postavlja razumne ciljeve** te
 - **podređenima pruža svu pomoć, savjete i resurse** koji su im potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva.
- Vođa definira ciljeve, određuje kako se oni moraju postići, komunicira ih podređenima te nagrađuje podređene ako uspješno ostvare postavljene ciljeve.
- **Naglasak je na impersonalnim aspektima –planovi, budžeti, programi.**
- Dobar stil za poduzeća koja su uspješna, tj u visokoj fazi rasta i dozrijevanja

Suvremeni pristupi vodstvu: uslužno vodstvo

- Temelji se na **pretpostavci da posao postoji radi razvoja zaposlenih** jednako toliko koliko i **zaposleni postoji da bi obavio svoj posao**.
- **Uslužni vođa** (*servant leader*) djeluje na dvije razine:
 - 1. na **razini ostvarenja ciljeva i potreba svojih podređenih**
 - 2. na **razini ostvarenja svrhe ili misije organizacije**.
- Cilj tog stila vođenja je **povećanje motivacije i približavanje ciljeva pojedinca ciljevima poduzeća**.

Transformacijsko i transakcijsko vodstvo

- <https://www.youtube.com/watch?v=3rmttW99KDY>
- <https://www.youtube.com/watch?v=s89ZXYWx5l4>

Organizacijska kultura

Vježbe

Što je organizacijska kultura?

- skup ključnih vrijednosti, vjerovanja, razumijevanja i normi koje dijele članovi organizacije. Njihovo promicanje dio je dizajniranja organizacije!!!
- Kultura je obrazac zajedničkih vrijednosti i pretpostavki o tome kako se stvari rade unutar organizacije.
- Članovi/ce uče ovaj obrazac kako se suočavaju s vanjskim i unutarnjim problemima i poučavaju ih novim članovima kao ispravnim načinom percepcije, razmišljanja i osjećaja.

Organizacijska kultura - primjer



- Southwest Airlines

Elementi organizacijske kulture (Schein, 1990)

- Površinska razina: ponašanja članova organizacije i različite druge fizičke manifestacije (anegdote, ceremonije, običaji, rituali, fizičko uređenje, žargon i sl.)
- Srednja razina: vrijednosti (inovativnost, respektiranje zaposlenih, kompetitivnost, preuzimanje rizika, timski rad i sl.)
- Najdublja i najmanje vidljiva razina: bazične ili temeljne pretpostavke (fundamentalna i neosporna uvjerenja i vrijednosti koji, zbog dugotrajnog procesa učenja, više nisu na svjesnoj razini; neupitne pretpostavke)

- Na površini su vidljivi artefakti, koji uključuju stvari poput načina odijevanja, obrasca ponašanja, fizičkih simbola, organizacijskih ceremonija i izgleda ureda.
- Vidljivi artefakti su sve što se može vidjeti, čuti i promatrati promatranjem članova organizacije.
- Na dubljoj razini su izražene vrijednosti i uvjerenja, koji nisu vidljivi, ali se mogu prepoznati zbog toga kako ljudi objašnjavaju i opravdavaju ono što rade.
- Članovi/ce organizacije drže ove vrijednosti na svjesnoj razini. Mogu se tumačiti iz priča, jezika i simbola koje članovi/ce organizacije koriste za njihovo predstavljanje.

- Temeljne vrijednosti koje karakteriziraju kulturu neke organizacije mogu se shvatiti kroz vidljive manifestacije simbola, priča, junaka/junakinja, slogana i ceremonija.

Simboli

- objekt, čin ili događaj koji drugima prenosi značenje.



Priča

- pripovijedanje temeljeno na stvarnim događajima i često se ponavlja i dijeli se među zaposlenicima u organizaciji.
- Novo-zaposlenima se pričaju priče da bi se osnovne vrijednosti organizacije održale živima.



Heroji/heroine

- figure koja predstavljaju djela, karakter i attribute snažne kulture.
- Heroji/heroine su uzori za zaposlene koji ih prate.



Slogani

- izraz ili rečenica koja izražava ključnu korporativnu vrijednost.
- Mnoge tvrtke koriste slogane ili uzrečice za prenošenje osobitih značajnih poruka zaposlenima.
- “Doing the right thing” – Southwest Airlines
- “Think different” – Apple
- “Just do it” – Nike

Ceremonije

- planirane aktivnosti i posebni događaji koji se provode u korist ciljane publike.
- Ceremonije su posebne prigode koji ojačavaju vrijedna postignuća, stvaraju vezu među ljudima dopuštajući im da podijele važan događaj i slave heroje/heroine

Toksične kulture (Wong, 2002)

- disfunkcionalnost u smislu odnosa i prilagodba promjenjivim vremenima.
- potkopavaju socijalni / duhovni kapital, truju radnu klimu i pridonose organizacijskom propadanju.
- Postoji 5 temeljnih vrsta toksičnih kultura - organizacije mogu potpadati pod jednu ili više njih

Autoritativna-hijerarhijska kultura

- Samo veliki gazda donosi sve glavne odluke iza zatvorenih vrata. Čak i kad su odluke štetne za tvrtku, nitko se ne usuđuje izazvati šefa.
- Standardni način rada je naredba i kontrola, bez obzira na dobrobit zaposlenika ili budućnost tvrtke.
- Zaposleni moraju biti kontrolirani, manipulirani i povremeno smirivani poput male djece. Radnici/e su motivirani strahom, a ne ljubavlju prema tvrtki ili strasti za poslom.
- Očekuje se da će učiniti ono što im se kaže bez pogovora. Glavni kriterij promocije je odanost šefu/ici, a ne kompetentnost i predanost.

Konkurentska-konfliktna kultura

- Učestale su borbe za vlast. Čelnici/e međusobno spletkare jedni protiv drugih i zabijaju si noževe u leđa.
- Različiti odjeli, pa čak i različiti pojedinci unutar odjela, spletkare, suprotstavljaju se jedni drugima kako bi stekli konkurentsku prednost.
- Postoji nedostatak povjerenja i suradnje. Ljudi često skrivaju važne informacije jedni od drugih i sabotiraju kolege/ice kako bi se osiguralo da samo oni zasjednu na vrh.
- Ne uvažava se šira slika ili ciljevi kompanije. Svatko brine samo za sebe. I menadžment i radnici/e opsjednuti su svojim opstankom i vlastitim interesima.
- Kao posljedica toga, organizacija je fragmentirana i ima puno gubljenja vrijednih resursa zbog dupliciranja i sabotaze.

Laissez faire kultura

- Na vrhu se nalazi vakuum, bilo zbog toga što je vođa nesposoban/na i neznalica, ili zato što je previše zaokupljen/a svojim osobnim poslovima kako bi obratio/la pozornost tvrtki.
- postoji odsutnost smjera, standarda i očekivanja.
- Svaki odjel, zapravo, svaki pojedinac čini ono što želi. Nitko nema jasan pogled u kojem smjeru tvrtka ide.
- zaposleni često primaju proturječne smjernice i signale. "Odluke se donose ujutro a poništavaju popodne".
- S obzirom na nedostatak smjera, nadzora i odgovornosti, produktivnost opada.

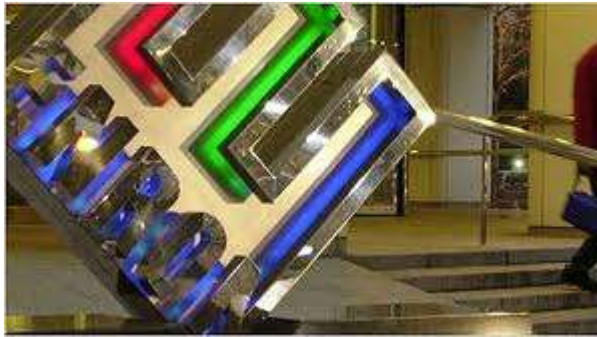
Neistinita-korumpirana kultura

- pohlepa je dobra i novac je Bog.
- Etici i zakonu se pridaje malo pažnje.
- Podmićivanje, varanje su široko rasprostranjeni.
- Kreativno računovodstvo i obmanjujuća izvješća o dobiti su rutina. Odbijanje, racionalizacija i upravljanje reputacijom omogućuju im da nastavljaju svoje neetičke i često ilegalne aktivnosti dok ih ne uhvati zakonodavstvo ili tržišni zakoni.
- Kada su menadžeri/ce zaslijepljeni pohlepom i ambicijom, njihova prosudba postaje iskrivljena i njihove odluke postaju ozbiljno manjkave; kao rezultat toga, često "prijeđu crtu" bez da su svjesni toga.

Rigidna-tradicionalna kultura

- Postoji snažan otpor bilo kakvoj promjeni. Vodstvo se pridržava zastarjelih metoda i tradicija, ne želeći se prilagoditi promjenama na tržištu.
- Žive na prošloj slavi i svaka promjena predstavlja prijetnju njihovim duboko ukorijenjenim vrijednostima
- Radnici/e su obeshrabreni ili čak ukoreni zbog predlaganja inovativnih ideja.
- računovodstvo, marketing, logistika više nisu konkurentni na brzo promjenjivom tržištu.
- Njihovi proizvodi i usluge ne mijenjaju se sa promjenama na tržištu.
- Njihova mantra je "Uvijek smo to činili na ovaj način. Ne popravljaj dok nije pokvareno."

Primjeri toksične kulture: Enron i Theranos



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-SA-NC

theranos

This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-SA



ISHOD 8 - KONTROLIRANJE

zacrtnano

očekivano



Kontroliranje

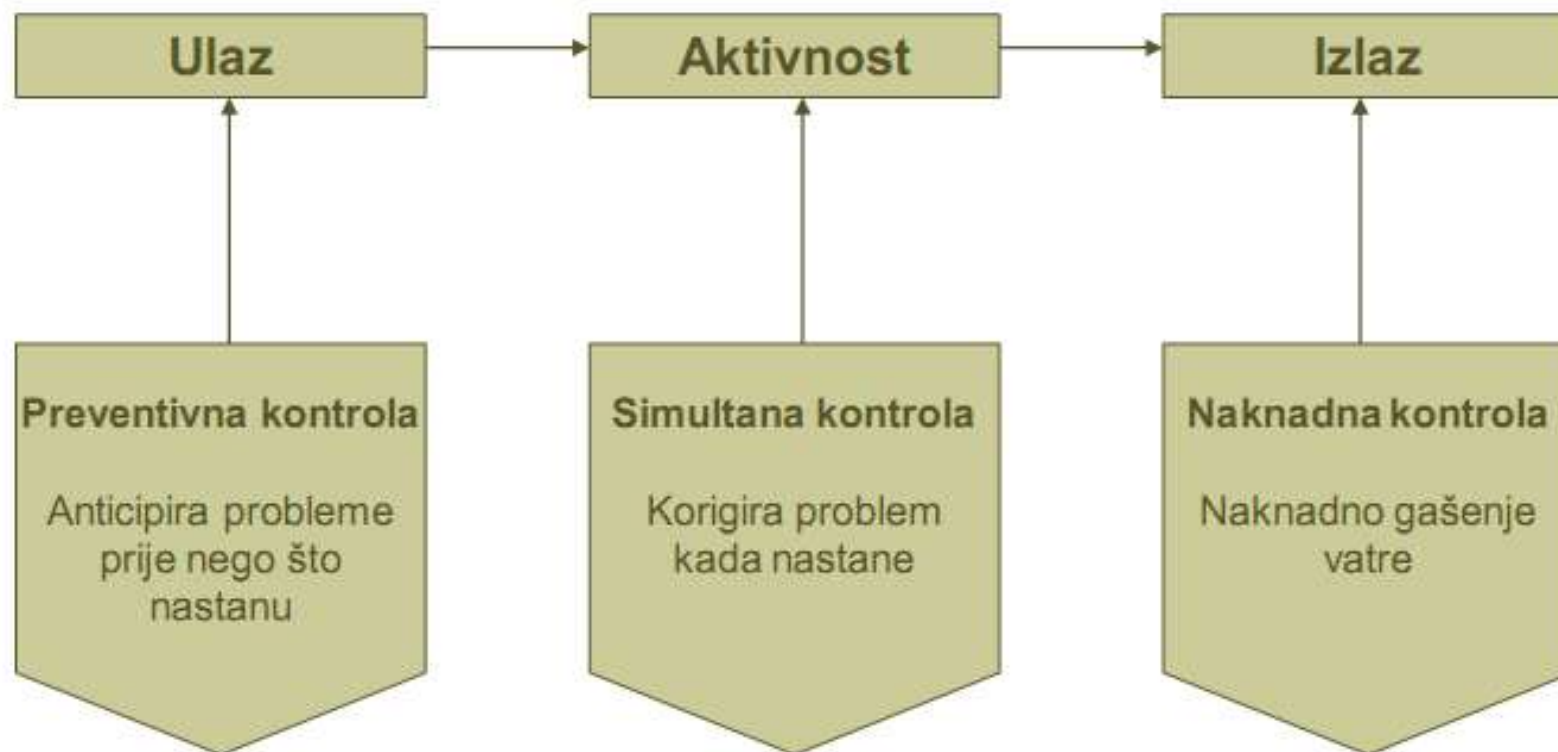
- Kontroliranje je proces mjerenja učinka i osiguravanja da su planovi isпали kako smo predvidjeli.
- U tu svrhu primjenjuju se odgovarajuće metode i mehanizmi kojima se **utječe** na **ponašanje** i **performanse zaposlenih** kako bi se usmjerili prema **ciljevima**, **planovima** i **standardima** poduzeća.

Kontroliranje i ostale funkcije menadžmenta – zašto je planiranje važno za organizaciju



Kontroliranje

- Postoji **čvrsta veza između planiranja i kontroliranja**:
 - **Planiranje je formalni proces donošenja odluke o ciljevima, strategijama, taktikama i alokaciji resursa.**
 - Menadžersku kontrolu čine mjere kojima se potpomaže osiguranje konzistentnosti aktualnog ponašanja i rezultata s planovima, 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, pravodobne i adekvatne informacije.
 - Procesi kontrole su sredstvo pomoću kojega menadžeri dobivaju mnoge od tih esencijalnih informacija.
 - **Menadžeri ne mogu efektivno kontrolirati rad u poduzeću bez planova koji označuju svrhu procesa kontrole.**
 - Tako su **planiranje i kontroliranje komplementarni i podržavaju jedno drugo.**



Preventivna kontrola

- Odvija se prije početka aktivnosti.
- Cilj je riješiti probleme prije nego što se pojave postavljanjem važnog, ali često zanemarenog pitanja: Što treba učiniti prije nego što počnemo?
- Pr. U McDonaldsu preliminarna kontrola sastojaka hrane igra važnu ulogu u programu kvalitete tvrtke. Tvrtka zahtijeva od dobavljača njenih peciva za hamburgere da ih proizvode prema točnim specifikacijama, pokrivajući sve od tekstone do ujednačenosti boje. Čak i na inozemnim tržištima tvrtka naporno radi na razvoju lokalnih dobavljača koji mogu ponuditi pouzdanu kvalitetu.

Simultana kontrola

- Fokusira se na ono što se događa tijekom radnog procesa
- Rješava probleme kako oni nastaju u tijeku rada
- Pr. Hyundai Motors – Globalno komandno sjedište u Seoulu – kompjuterski se skupljaju „big data” u stvarnom vremenu – proces nabave materijala od dobavljača prati se sve dok ne stigne do tvornica; kamere pokrivaju proizvodne pogone od Pekinga do Montgomeryja te velike modularne tvornice u Ulsanu, Južna Koreja – putem kompjuterske kontrole mogu se uočiti problemi kako nastaju i intervenirati u njihovo rješavanje
- McDonalds – simultana kontrola se vrši osobno od strane vođitelja/ica smjena koji monitoriraju proces rada i interveniraju ako je potrebno

Naknadna kontrola

- Obavlja se nakon što je posao završen.
- Fokus je na kvaliteti krajnjeg rezultata. Pitanje koje se postavlja je: Sada kada smo gotovi, koliko dobro smo napravili posao?
- Pr. Restorani će vas na kraju pitati koliko ste zadovoljni jelom i uslugom; na kraju tečaja ćete ispuniti evaluacijski upitnik; godišnje ostvarenje planiranog budžeta će pokazati gdje je budžet prekoračen a gdje je ostvareno manje od planiranoga itd.....

Sustav kontrole

- Razlikujemo **2 temeljna tipa sustava kontrole**:
 - 1. sustav **izvanorganizacijske** kontrole
 - 2. sustav **organizacijske** kontrole

Izvanorganizacijska kontrola

- To je **sustav koji funkcionira izvan poduzeća**, i u biti govori o utjecaju kupaca i konkurencije na ponašanje organizacije i njezinih članova.

Još se **naziva i tržišna kontrola**.

- Organizacije pokazuju tržišnu kontrolu kroz načine na koji prilagođavaju proizvode, cijene, promotivne aktivnosti i ostale prakse onome što kupci žele i što konkurencija radi.
- To na kraju utječe i na tržišnu vrijednost kompanije mjerenu kroz tržišnu cijenu dionica ili stopu povrata kapitala

- Neki oblici tržišne kontrole:
 - **tržišna cijena dionica** – porast cijene dionica u odnosu na njihovu nominalnu vrijednost govori da menadžment radi dobar posao u ostvarivanju ciljeva/pad cijene dionica ima suprotan efekt
 - **stopa povrata kapitala** – predstavlja sposobnost poduzeća da u danom roku povрати uloženi kapital ulagača – najuspješnija su poduzeća koja ostvaruju najbrži povrat uloženog kapitala
 - **Pozitivni feedback od strane kupaca kroz veću kupnju proizvoda** — pr. Ako je većina kupaca neke organizacije sklonija zelenim proizvodima, brinu o održivosti okoliša onda je pametno uskladiti svoje ciljeve i performanse na način da ne štete okolišu, promiču održivost, cirkularnost itd.

Organizacijska kontrola

- **Sustav organizacijske kontrole** nalazi se unutar jedinica kojima se uspješnost kontrolira.
- Razlikuju se dva tipa kontrole:
 - 1. **birokratska kontrola**
 - 2. **kontrola grupe**

Birokratska kontrola

Birokratska kontrola

- Formalno uređeno ponašanje osoba i grupa u organizaciji putem:
 - a) Pravila i procedura
 - b) Budžeta
 - c) Standardizacije

Birokratska kontrola – pravila i procedure

- standardizira se ponašanje zaposlenih. Ako se slijede utvrđena pravila onda se odluke izvršavaju na isti način i u isto vrijeme – postiže se očekivanost i točnost – a to je cilj sustava kontrole
- Pravila i procedure donose se za one slučajeve u poslovanju poduzeća kad se ne želi da se zaposlenici koriste slobodom odlučivanja.
- Pravila i procedure standardiziraju ponašanje zaposlenika i dovode do očekivanih i predvidivih rezultata.

- - budžeti – numerički prikaz očekivanih rezultata – financijski ili količinski - kako se provodi, više o tome kada budemo govorili o nekim od načina vršenja kontrole

Birokratska kontrola – standardizacija

- Proces standardizacije je sukus birokratske kontrole – pravila i procedure, budžeti – sve je to zasnovano upravo na standardizaciji
- Standardiziraju se poslovne funkcije ili odjeli (proizvodnja, prodaja, marketing, logistika, ljudski resursi, financije i sl.) te pojedini procesi unutar tih odjela i između odjela te sa vanjskim dionicima (pr. Proces upravljanja kupcima)

Standardizacija - nastavak

- Tri su aspekta standardizacije:
 1. Standardizacija inputa
 2. Standardizacija throughputa
 3. Standardizacija outputa

Standardizacija inputa

- Standardiziramo resurse prije njihovog angažmana u procesu stvaranja proizvoda ili usluge – to je tzv. preliminarna kontrola
- Pr. Standardiziramo proces selekcije i regrutacije – standardizacija ljudskog resursa – pr. Opis radnog mjesta
- Standardiziramo inpute kojima proizvodimo proizvode i usluge – pr. Sirovine za proizvodnju moraju biti određene specifikacije, kvalitete i sl.

Primjer standardizacije - opis posla

- Naziv radnog mjesta: voditelj/ica programa proizvoda
- Odjel: Distribucija proizvoda
- Nadređena osoba: Voditelj/ica programa i marketinga
- Lokacija radnog mjesta: Zagreb, sjedište poduzeća
- Radno vrijeme: 8.00 - 16.00; pon-pet; povremena prekovremena zaduženja
- Platni razred: 1.500 – 2.000 € bruto
- Sažetak obaveza i odgovornosti: analiza prodaje i profitabilnosti proizvoda; osmišljavanje, organiziranje i koordiniranje promotivnih aktivnosti s ciljem povećanja prodaje; pregovori s dobavljačem programa.

Standardizacija throughputa

- sve aktivnosti kojima se inputi pretvaraju ili transformiraju u outpute.
- Vrlo često je ova standardizacija prisutna u odjelima proizvodnje, gdje se proizvodi putem tehnoloških pravila i procedura koje propisuju točan tijek pojedinih proizvodnih procesa
- U prodaji – standardna procedura vezana za prodajni proces – koliko dnevno prodajni predstavnici moraju obaviti poziva, koliko sastanaka tjedno, koja je procedura razgovora sa klijentima, ugovori, unos klijenta u CRM sustav i sl.



Standardizacija outputa

- Standardiziraju se specifikacija i karakteristika finalnog proizvoda ili usluge (dimenzije i sl.).
- Vrší se putem sustava kontrole kvalitete koji mnoge tvrtke imaju gdje se na kraju proizvodnog procesa proizvod testira, proba
- <https://www.youtube.com/watch?v=c1LePreHLY0>

Kontrola grupa

- Za razliku od birokratske, ova je kontrola neformalno i organski strukturirano uređenje ponašanja pojedinaca i grupa u poduzeću, karakteristična za organske organizacijske strukture
- Ponašanje je uređeno grupnim normama, korporacijskom kulturom i samokontrolom
- Za razliku od birokratske, koja je mehanizam izvan grupe, kontrola grupe je mehanizam koji stvara sama grupa uspostavljanjem internog sustava organizacijskih normi i vrijednosti

Ukratko o samokontroli

- Svi prakticiramo samokontrolu u svakodnevnom životu; to činimo u pogledu upravljanja našim novcem, odnosima, ravnoteže između posla i privatnog života te još mnogo toga.
- Menadžeri i voditelji timova mogu iskoristiti ovu ljudsku sposobnost otključavajući i postavljajući uvjete koji podržavaju internu kontrolu, odnosno samokontrolu, na radnom mjestu.
- Teoretičari menadžmenta već dugo prepoznaju da su ljudi spremni i voljni vježbati samokontrolu na svom radnom mjestu.
- Ovaj potencijal se povećava u timu, primjerice, kada članovi imaju jasno razumijevanje zadatka tima i svrhe, poznaju svoje i međusobne ciljeve, posjeduju vještine relevantne za zadatke i podržani su resursima potrebnim za uspješno obavljanje posla.
- Samokontrola – ispunjavanje zadataka na vrijeme i točno, pravodobno komuniciranje, itd.

Primjer kontrole grupe: IT tvrtka koja pruža usluge sistemske integracije i upravljanja IT infrastrukturom

Tvrtka formira timove koji se sastoje od sistemskih inženjera, sistemskih inženjerki, mrežnih inženjera, inženjerki, specijalista za virtualizaciju, te menadžera proizvoda i menadžerica proizvoda. Svaki tim ima specifičan zadatak, poput implementacije nove infrastrukture za klijenta, optimizacije postojećih sustava ili migracije na nove tehnologije. Timovi su odgovorni za sve faze implementacije, od analize zahtjeva i dizajniranja do testiranja i implementacije rješenja.

Kontrola grupe u ovom kontekstu uključuje upravljanje komunikacijom unutar tima. Menadžer tima ili voditeljica/voditelj projekta redovito održava sastanke (npr. tjedne sastanke o napretku projekta), gdje se članovi tima izvještavaju o statusu svojih zadataka, potencijalnim problemima ili izazovima s kojima se susreću. **Također, kroz alate za praćenje zadataka (npr. Jira, Trello), osigurava se da svi članovi tima imaju jasan uvid u tijek projekta i mogu poduzeti potrebne mjere kako bi projekt bio uspješan.**

Menadžer/ica tima prati napredak svih članova tima u vezi s njihovim zadacima, pri čemu se zadaci delegiraju prema stručnim područjima članova tima, uzimajući u obzir njihove vještine i iskustvo. Na primjer, mrežni inženjer/ka može biti zadužen za dizajn mrežne infrastrukture, dok će sistemski inženjer/ka raditi na implementaciji poslužitelja i sustava za pohranu podataka. Kroz sustav praćenja zadataka, menadžer može brzo uočiti ako netko kasni s izvršavanjem svojih odgovornosti te poduzeti mjere poput preusmjerenja zadataka ili pružanja dodatne podrške.

Kontrola grupe također uključuje praćenje učinka svakog člana tima. Performanse se mjere kroz različite metrike, kao što su vrijeme potrebno za implementaciju određenih sustava, broj i ozbiljnost tehničkih problema koji se javljaju nakon implementacije, te brzina reakcije na zahtjeve korisnika. Menadžer/ica tima redovito analizira ove podatke kako bi osigurao da tim ispunjava ciljeve na vrijeme i unutar budžeta. Ako performanse opadnu, mogu se poduzeti mjere kao što su dodatna obuka ili reorganizacija timskih zadataka.

Za održavanje visoke motivacije tima, menadžer/menadžerica tima koristi različite motivacijske tehnike, kao što su priznavanje iznimnog doprinosa (npr. za uspješno završeni projekt), organiziranje aktivnosti za jačanje međuljudskih odnosa (npr. team-building aktivnosti), te pružanje mogućnosti za profesionalni razvoj kroz dodatnu edukaciju i certifikacije. Dobar menadžer/ica tima također prati timsku dinamiku i osigurava da svi članovi tima rade u sinergiji, čime se izbjegavaju nesuglasice koje bi mogle narušiti učinkovitost.

Primjer kontrole grupe: Softverska tvrtka koja razvija aplikacije za mobilne uređaje

Tvrtka formira timove koji se sastoje od programera, programerki, dizajnera, dizajnerica, QA inženjera, inženjerki (kontrola kvalitete), te menadžera/menadžerica proizvoda. Svaki tim ima specifičan cilj, poput razvoja nove aplikacije ili nadogradnje postojeće aplikacije. Timovi su odgovorni za cijeli životni ciklus proizvoda – od planiranja i dizajniranja do testiranja i implementacije.

Kontrola grupe u ovom kontekstu uključuje upravljanje komunikacijom unutar tima. Menadžer/ica tima ili voditeljica/voditelj projekta redovito održava sastanke s timom (daily stand-up meeting), gdje se svaki član tima izvještava o napretku svojih zadataka. Time se osigurava da svi imaju jasnu sliku o trenutnom statusu projekta i prepoznaju eventualne prepreke.

Menadžer/ica tima prati napredak svih članova tima u odnosu na njihove zadatke.. Kroz sustav zadataka i praćenje vremenskih rokova, menadžer/ica može identificirati potencijalne probleme i brzo intervenirati ako netko kasni s izvršavanjem svojih odgovornosti.

Kontrola grupe također uključuje praćenje učinka svakog člana tima kroz razne metrike, kao što su broj završenih zadataka, kvaliteta napisanog koda, broj bugova otkrivenih tijekom testiranja i drugi KPI-ovi (Key Performance Indicators). Menadžer/ica tima redovito analizira ove podatke kako bi osigurao da tim ostaje na pravom putu u ispunjavanju postavljenih ciljeva. Ako se performanse smanje, mogu se poduzeti mjere kao što su dodatna obuka, prilagodba zadataka ili promjena unutar tima.

Kontrola grupa također podrazumijeva sustav povratnih informacija. Timovi se potiču na redovite retrospektive gdje se analiziraju prošli projekti i identificiraju područja za poboljšanje. Kroz ovakav proces kontroliranja, menadžer/menadžerica osigurava da se u timu stalno uči i poboljšava radni proces, čime se povećava produktivnost i kvaliteta proizvoda.

Za održavanje visoke motivacije i efikasnosti tima, menadžer/menadžerica tima često koristi različite motivacijske tehnike, kao što su priznanja za dobar rad, poticanje suradnje i kreativnosti, te organiziranje timskih aktivnosti koje poboljšavaju međuljudske odnose. **Dobro kontroliranje grupom također podrazumijeva upravljanje timskom dinamikom,** kako bi se izbjegle nesuglasice koje mogu narušiti učinkovitost tima.

METODE I TEHNIKE KONTROLE

Birokratska kontrola - Budžetska kontrola

- Budžetiranje se obično definira kao **proces izražavanja seta planiranih aktivnosti za iduće razdoblje u numeričkim izrazima**, a sam se **budžet tretira kao plan izražen u numerički terminima**.
- Budžetska kontrola, jedna od najčešće korištenih metoda menadžerske kontrole, proces je postavljanja planskih ciljeva za troškove, prihode, rezultate (dobiti) organizacije, tijek novca i sl. te praćenja njihovih izvršenja tako da ih usporedite sa planskim veličinama.
- Budžetska kontrola se može vršiti mjesečno, kvartalno i godišnje – kada se vrši tijekom godine dozvoljava da se pojedine stavke u budžetu poboljšaju.

Vrste budžetske kontrole

- Kontrola budžetiranih (planiranih) troškova
- Kontrola budžetiranih (planiranih) prihoda
- Kontrola budžetiranog (planiranog) tijeka novca
- Kontrola budžetiranih (planiranih) kapitalnih ulaganja

Kontrola budžetiranog troška

Budžet troškova uključuje planirane i stvarne troškove za svaki odjel i za ukupnu organizaciju.

Budžet troškova može prikazati sve vrste troškova ili se može usredotočiti na određenu kategoriju, kao što su troškovi materijala ili istraživanja i razvoja.

Kada stvarni troškovi premašuju predviđene iznose, razlika signalizira potrebu da menadžeri/ce identificiraju moguće probleme i poduzmu korektivne mjere ako je potrebno. Razlika može nastati zbog neučinkovitosti ili troškovi mogu biti veći jer prodaja organizacije raste brže od očekivanog.

Nasuprot tome, troškovi ostvarenih ispod budžetiranih mogu signalizirati iznimnu učinkovitost ili eventualno neispunjavanje nekih drugih standarda, poput željene razine prodaje ili kvalitete usluge.

Kontrola budžetiranog prihoda

- Budžet prihoda navodi planirane i stvarno ostvarene prihode organizacije.
- Općenito, prihodi ispod planiranog iznosa signaliziraju potrebu za istraživanjem problema kako bi se vidjelo može li organizacija poboljšati prihode. – „podbačaj plana”
- Nasuprot tome, prihodi iznad planiranih zahtijevali bi utvrđivanje može li organizacija pribaviti potrebne resurse da zadovolji potražnju za svojim proizvodima ili uslugama veću od očekivane. – „prebačaj plana”
- U oba slučaja, menadžeri/ce zatim formuliraju akcijske planove za ispravljanje proračunske razlike.

Kategorija	Planirane vrijednosti (€)	Ostvarene vrijednosti (€)	Odstupanje (€)
Prihodi od prodaje	670.000	640.000	-30.000
Troškovi prodaje	335.000	320.000	-15.000
Bruto dobit	335.000	320.000	-15.000
Opći i administrativni troškovi	130.000	140.000	+10.000
Amortizacija	40.000	40.000	0
EBIT (operativna dobit)	165.000	140.000	-25.000
Kamate i drugi financijski troškovi	7.000	8.000	+1.000
Porez na dobit	13.000	11.000	-2.000
Neto dobit	152.000	121.000	-31.000

Objašnjenje:

- **Planirane vrijednosti** predstavljaju planirani iznos prihoda i troškova u eurima, prema poslovnom planu ili budžetu.
- **Ostvarene vrijednosti** predstavljaju stvarno ostvarene brojke na temelju izvještaja za 2024. godinu.
- **Odstupanje** prikazuje razliku između ostvarene i planirane vrijednosti, gdje negativna odstupanja označavaju niže prihode ili bolje rezultate, dok pozitivna odstupanja pokazuju viši iznos nego što je bilo planirano.

Ovdje, tvrtka X ima manji prihod od prodaje nego što je bilo planirano, ali su troškovi prodaje također niži nego što je očekivano. Na kraju, zbog viših administrativnih troškova i većih kamatnih troškova, tvrtka je ostvarila nižu neto dobit od planirane za 31.000 eura.

Kontrola budžetiranog tijeka novca

- Budžet priljeva i odljeva novca iz organizacije procjenjuje primitke i izdatke novca na dnevnoj ili tjednoj osnovi kako bi se osiguralo da organizacija ima dovoljno gotovine da ispuni svoje obveze.
- On pokazuje razinu sredstava koja teku kroz organizaciju i prirodu gotovinskih isplata. Ako se pokaže da tvrtka ima više gotovine nego što je potrebno za zadovoljenje kratkoročnih potreba, tvrtka može organizirati ulaganje viška kako bi ostvarila prihod od kamata.
- Nasuprot tome, ako kontrola priljeva i odljeva novaca na primjer pokazuje izdatke za plaće od 10.000 eura koji dolaze na kraju tjedna, ali samo 5.000 eura na žiro računu u banci, organizacija mora posuditi gotovinu kako bi ispunila obaveze isplata plaće.

Tablica proračuna i kontrole protoka novca (Primjer)

Kategorija	Planirani iznos (EUR)	Ostvareni iznos (EUR)	Razlika (EUR)	Komentar/Analiza
Priljevi novca				
Prodaja proizvoda	25,000	23,000	-2,000	Niži priljev zbog smanjene potražnje u prosincu.
Usluge	5,000	5,500	+500	Veći priljev zbog povećane potražnje za savjetovanjem.
Ostali priljevi	2,000	1,800	-200	Odgodena uplata za najam prostora.
Ukupni priljevi	32,000	30,300	-1,700	Potrebno povećati prodajne aktivnosti za ostvarenje ciljeva.
Odljevi novca				
Troškovi materijala	10,000	9,800	+200	Ušteda zahvaljujući većim narudžbama.
Troškovi rada (plaće)	8,000	8,000	0	Odljevi u skladu s planom.
Troškovi energije	2,500	3,000	-500	Povećanje odljeva zbog viših cijena energije.
Marketing i oglašavanje	2,000	2,500	-500	Dodatni odljevi zbog blagdanskih kampanja.
Porezi i doprinosi	5,000	5,200	-200	Povećanje osnovice za poreze.
Održavanje i popravci	1,000	900	+100	Manji odljevi zbog smanjenih kvarova.
Ostali odljevi	1,500	1,600	-100	Neočekivani administrativni troškovi.
Ukupni odljevi	30,000	31,000	-1,000	Ukupni odljevi viši od planiranih zbog dodatnih troškova.
Neto protok novca	2,000	-700	-2,700	Negativan saldo zbog manjeg priljeva i višeg odljeva.

Ključne točke analize:

1. Priljevi novca:

- Ostvareni priljevi od prodaje proizvoda manji su za 2,000 EUR zbog smanjene potražnje.
- Priljevi od usluga premašili su očekivanja (+500 EUR), što je pozitivan trend.
- Potrebno dodatno osigurati stabilnost priljeva, posebno kod naplate zakašnjelih uplata.

2. Odljevi novca:

- Neočekivano povećanje odljeva za energiju (-500 EUR) zahtijeva analizu dobavljača energije.
- Povećani odljev za marketing opravdan je boljim pozicioniranjem brenda.
- Ukupni odljev premašuje planirane iznose, što zahtijeva strožu kontrolu troškova.

3. Neto protok novca:

- Zabilježen je negativan neto protok novca (-700 EUR), što ukazuje na potrebu optimizacije odljeva i poboljšanja priljeva kako bi se osigurala financijska stabilnost.

Kontrola budžetiranih kapitalnih ulaganja

- Kapitalni proračun navodi planirana ulaganja u glavnu imovinu kao što su zgrade, teški strojevi ili složeni sustavi informacijske tehnologije, koji često uključuju izdatke tijekom razdoblja duljeg od godine dana. Kapitalni izdaci ne samo da imaju velik utjecaj na buduće troškove, već su i ulaganja namijenjena povećanju dobiti. S druge strane, kapitalni proračun je neophodan za planiranje utjecaja ovih izdataka na novčani tijek i profitabilnost.
- Menadžeri/ce mogu procijeniti je li nastavak ulaganja u određene projekte preporučljiv, kao i jesu li njihovi postupci za donošenje odluka o kapitalnim izdacima primjereni.
- Neke tvrtke, uključujući Boeing, Merck, Shell, United Technologies i Whirlpool, procjenjuju kapitalne projekte u nekoliko faza kako bi utvrdile jesu li i dalje u skladu sa strategijom tvrtke.

Kontrola projekata

Projekt je skup planova za ostvarenje jednokratnog cilja, manji je po području obuhvata i kompleksnosti od programa, kraći mu je vremenski horizont, često je dio nekog programa.

Projektni menadžment – primjena znanja, vještina, alata i tehnika u projektnim aktivnostima da bi se ispunili projektni zahtjevi. Obuhvaća sve organizacijske sposobnosti i tehnike, koje su usmjerene ka ostvarivanju nekog projekta.

Koliko god dobro isplanirali projekt i predvidjeli rizike, u stvarnom se katkad životu događaju i situacije koje ne možemo predvidjeti (primjerice projektni menadžer/menadžerica daje otkaz tijekom projekta i sl.). Zato svaki projekt ima fazu kontrole – praćenje/monitoring i ocjenjivanje/evaluacija.

Monitoring je proces pri kojem se prati jesu li se izvršili svi zadaci projekta, a evaluacija (koju treba isplanirati na početku projekta) ulazi kvalitativno u projekt te analizira zašto se nešto nije izvršilo i kako se moglo bolje izvršiti. Kontrolom se također uviđa je li projekt ispočetka bio dobro isplaniran, jer vrlo često zbog nepredviđanja određenog zadatka projekti znaju doći u fazu kada nedostaje financija, resursa ili vremena za izvršenje određenog zadatka.

GANTT kao metoda kontroliranja projekata

Henry Gantt uveo je gantogram, tj. metodu prikazivanja aktivnosti preko redaka, davne 1917. godine, u novu disciplinu znanstvenog menadžmenta.



uz praćenje aktivnosti prati i njihov vremenski slijed. Osim toga, gantogram se jednostavno čita pa svi projektni sudionici mogu lako doći do informacija o logički raspoređenom tijeku projekta.



Pri izradi gantograma upotrebljava se metoda kritičnog puta, tj. različitim se bojama označava trajanje određene aktivnosti, ali i njezin sekvencijski lanac (tj. koja aktivnost mora završiti da bi nova započela i sl.). Zbog toga je gantogram odlično sredstvo za planiranje cjelokupnog vremena trajanja projekta po aktivnostima. Osnovni nedostatak gantograma je što se, osim uz preklapanje, ne objašnjava međuovisnost dviju aktivnosti, ne izjednačavaju se vrijeme i troškovi te ne pomaže pri optimalnoj alokaciji resursa, a pri pripremanju velikih projekata potreban je često ponavljati crteže

SRP	Aktivnost	Mjesec									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-	Početak projekta										
I.1.	Nabava i ugovaranje										
I.2.	Kabliranje										
I.3.	Instaliranje opreme										
I.4.	Programiranje										
I.5.	Podešavanje										
I.6.	Primopredaja										