

# Menadžment - poduzetnička tehnologija

---

Zekić, Zdravko

**Authored book / Autorska knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2007**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:106946>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-31**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of  
Economics and Business - FECRI Repository](#)



**Zdravko Zekić**

# MENADŽMENT

poduzetnička tehnologija

Zdravko Zekić

# **M E N A D Ź M E N T**

•poduzetnička tehnologija•

Rijeka, 2007.



**UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U RIJECI**  
**MANUALIA UNIVERSITATIS STUDIORUM FLUMINENSIS**



Copyright © 2007.

ZDRAVKO ZEKIĆ

ISBN 978-953-6148-58-5

Zdravko Zekić

**M E N A D Ź M E N T**  
•poduzetnička tehnologija•



EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI

RIJEKA, 2007.

Zdravko Zekić

**MENADŽMENT •poduzetnička tehnologija•**

**Nakladnici:**

- Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
- Conefing grupa Opatija

**Recenzenti:**

**Dr. sc. Nada Karaman Aksentijević**, redovita profesorica na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci

**Dr. sc. Franjo Ljubić**, redoviti profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Mostaru

Objavljivanje ove znanstvene knjige i sveučilišnoga udžbenika odobrilo je Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci Odlukom – Klasa: \_\_\_\_\_  
Ur. Br.: \_\_\_\_\_

U ovoj su znanstvenoj knjizi predstavljeni rezultati istraživanja u okviru znanstvenoistraživačkog projekta: **Razvoj menadžmenta u funkciji integracije hrvatskog gospodarstva u EU**, šifra projekta 081-0811403-1413, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske, 2007. – 2010.

CIP – Katalogizacija u publikaciji  
SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA U RIJECI

UDK 65.01 (075.8)  
658.01 (075.8)

ZEKIĆ, Zdravko

**MENADŽMENT •poduzetnička tehnologija•** / Zdravko Zekić.  
– Rijeka: Ekonomski fakultet; Opatija: Conefing grupa 2007. – 350 str.:  
ilustr.; 24 cm (Udžbenici Sveučilišta u Rijeci – Manualia Universitatis  
studiorum Fluminensis).

Bibliografija. – Summary; Zusammenfassung.

– Kazalo.

ISBN 978-953-6148-58-5

I. Poduzeća -- Menadžment -- Udžbenik II. Menadžment -- Udžbenik

110919042

ISBN 978-953-6148-58-5





## PREDGOVOR

Sveprisutnost menadžmenta i narasla društvena moć njegovog znanja organiziranja i ciljnoga vođenja ljudi različitih znanja i vještina motivirali su mnoge na istraživanje toga fenomena. Različiti parcijalni pristupi i fragmentarni doprinosi pridonijeli su razumijevanju menadžmenta kao teorije i umijeća upravljanja organizacijama. Holistički pristup menadžmentu ukazuje, međutim, da je on puno više i značajnije od toga. Menadžment je primarno filozofija svrhovitoga ljudskog organiziranog djelovanja, koja promišljajući i problematizirajući ljudska htijenja potiče razvoj tehnika, metoda i normi njihovoga ostvarenja, pokrećući razvoj tehnologije, institucija i sustava vrijednosti, tj. ukupan društveni razvoj.

Iako se djelovanje poduzetničkoga menadžmenta fokusira na ostvarivanje ekonomskih ciljeva, prirodni i društveni aspekti ljudskoga djelovanja čine podlogu suvremenoga pristupa menadžmentu. Menadžment djelotvorno integrira znanja mnogih društvenih znanosti – ekonomije, prava, informacijskih znanosti, psihologije, sociologije ..., humanističkih znanosti – povijesti, filozofije, teologije ..., pa sve do prirodnih – matematike, fizike, biologije ... i tehničkih znanosti u području svojega djelovanja. Kako je u ekonomiji povijest vrlo funkcionalna, bez čijega se razumijevanja teško razumijeva sadašnjost a još teže predviđa budućnost, proučavanje povijesne uvjetovanosti razvoja fenomena vezanih uz menadžment od presudne je važnosti za njegovo razumijevanje i kontekstualiziranje njegovih razvojnih trendova.

Sve navedeno determiniralo je metodologiju istraživanja i prikazivanja rezultata, odnosno strukturu ove edicije koja ima pretenzije pomiriti karakteristike znanstvene knjige i sveučilišnoga udžbenika.

Kombinacijom **metoda** sustavne povijesne analize i sinteze s metodama indukcije i dedukcije, apstrakcije i konkretizacije, generalizacije i specijalizacije, statističke i komparativne metode sistematiziraju se znanstvena dostignuća o izvorištu i povijesnim uvjetovanostima razvoja menadžmenta i kontekstualnih fenomena rasta njegovoga značenja za gospodarski i ukupan društveni razvoj.

Nedovoljno istražena uzročno-posljedična kompleksnost čimbenika aktualnoga rasta uloge menadžmenta u poduzetništvu i ukupnom društvenom razvoju predstavlja **znanstveni problem** i determinira **predmet znanstvenoga istraživanja**: Dostignuti stupnjevi razvoja poduzetništva, poduzeća, menadžmenta, znanosti i tehnologije, gospodarstva, institucionalnih i sociokulturnih okruženja promoviraju znanje kao temeljni čimbenik sveukupnoga društvenog razvoja. Kako je individualno znanje rijetko kada djelotvorno, ono se mora ciljno integrirati da bi postalo kapital. Menadžment kao profesija organiziranja i ciljnoga usmjeravanja specijalističkih znanja stvara intelektualni kapital i postaje društvena funkcija koja pokreće i usmjerava suvremeni razvoj svih čimbenika svojega dosadašnjeg razvoja. To zahtijeva potpunu promjenu paradigme, tj. istraživanje i oblikovanje kontekstualnih okvira razvoja poduzetničke tehnologije menadžmenta u funkciji razvoja poduzetništva kao pokretača ukupnoga društvenog razvoja.

U okviru determiniranoga znanstvenog problema i predmeta istraživanja postavlja se **temeljna znanstvena hipoteza**: Sveukupni društveni razvoj iznjedrio je organizirano znanje kao temeljni kapital suvremenoga ekonomskog razvoja i promovirao menadžment u upravljača kapitala i pokretača gospodarskoga i ukupnoga društvenog razvoja. Menadžment, kao razvijena društvena funkcija, razvija poduzetničku tehnologiju upravljanja društvenim kapitalom znanja kroz instituciju poduzeća kao socioekonomskoga sustava društva, realizirajući ciljeve svih interesno-utjecajnih društvenih skupina njegovoga djelovanja. Društvo treba oblikovati institucionalno i sociokulturno okruženje poticajno za razvoj poduzetničke tehnologije menadžmenta koja na društveno prihvatljiv način integrira ekonomsku efikasnost, etičku odgovornost i ekološku svijest.

Sukladno tomu, u izravnoj vezi s problemom i predmetom znanstvenoga istraživanja te postavljenom znanstvenom hipotezom i namjenom ove knjige, određuju se **svrha i ciljevi istraživanja**: Sustavnim, multidisciplinarnim, dinamičnim pristupom makro, mezo i mikro aspektima razvoja fenomena teorije i prakse menadžmenta, na temelju sistematiziranih znanstvenih dostignuća, primjenom **metoda** dokazivanja i opovrgavanja, teorije sustava kao metode, kibernetičke i matematičke te empirijske metode pružiti nove znanstvene spoznaje o suvremenom menadžmentu kao profesiji koja razvijajući poduzetničku tehnologiju upravljanja intelektualnim kapitalom usmjerava i dinamizira ne samo razvoj poduzeća kao socioekonomskoga sustava društva, nego i razvoj svih podsustava društva kao suprasustava. Kao pogodan ambijent za razvoj poduzetničke tehnologije menadžmenta u interesu potpunijega razvoja cjelokupnoga društva sugeriraju se razvojni institucionalni i sociokulturni okviri.

Sustavnim pristupom menadžmentu, koji se razvio u društvenu funkciju upravljanja gotovo svim područjima ljudskog djelovanja, i pitanjima potrebe institucionaliziranja njegove društvene odgovornosti cilj je potaknuti razmišljanje o potrebi stjecanja znanja o menadžmentu kao sastavnom dijelu opće kulture, odnosno općega obrazovanja budućih generacija.

Zato je knjiga namijenjena intelektualcima svih orijentacija i svima koji shvaćaju i žele produbiti spoznaje o upravljačima svojih sudbina. Mark Twain kaže: *“Čovjek koji ne želi čitati gubi prednost pred onim koji ne zna čitati.”*

Knjiga se preporučuje mladim menadžerima, studentima i doktorandima svih fakulteta, a posebice ekonomskih, polaznicima poslovnih škola, kao i svim poslovnim ljudima kojima je upravljanje i samoaktualizacija životni izbor.

Knjiga nema pretenzije pružiti čarobne recepte za nizanje svakodnevnih poslovnih uspjeha. Upravo obratno, ona ukazuje da takvi recepti ne postoje, ali da postoji i kontinuirano se razvija tehnologija uspješnoga poduzetničkog upravljanja. S obzirom na složenost tematike koja se tretira u ovoj ediciji, ne isključuje se mogućnost pojave sadržajnih i drugih pogrešaka. Iskreno ću biti zahvalan svakomu čitatelju koji ukaže na nedostatke i predloži primjerenija rješenja, držeći se i dalje maksime G.W.F. Hegela: *“Što god je razumno, istinito je, što god je istinito, razumno je”*.

I nakon objavljivanja ove knjige nastavljam s istraživačkim radom, tražeći razumna objašnjenja pojava i otkrivajući istine o menadžmentu radi povećanja njegove djelotvornosti za opće dobro.

Izraze zahvalnosti za nastajanje ove knjige dugujem poticajima članova svoje obitelji, prijatelja, suradnika iz društava Conefing grupe i fakulteta, te recenzentima koji su pozitivno utjecali na sadržaj ovoga djela.

Posebna zahvala onomu koji nije svjestan svojega doprinosa, a koji je bio stalna umirujuća potpora od početka do kraja mukotrpnoga rada na realizaciji cjelokupnoga projekta – mojemu Davyu.

Autor

Opatija, proljeće 2007.



## KAZALO

	Stranica
<b>PREDGOVOR</b> .....	<b>VII</b>
<b>1. TEORIJSKE ZNAČAJKE RAZVOJA PODUZETNIŠTVA, PODUZEĆA I MENADŽMENTA</b> .....	<b>1</b>
1.1. POVIJESNI RAZVOJ PODUZETNIŠTVA I PODUZEĆA.....	2
1.1.1. Postanak i razvoj poduzeća .....	3
1.1.2. Razvoj teorijske misli o poduzetništvu .....	5
1.1.3. Poduzeće – ekonomski podsustav gospodarstva.....	9
1.1.4. Poduzeće – pravni podsustav gospodarstva .....	13
1.2. TRENDOVI RAZVOJA PODUZEĆA .....	20
1.2.1. Dematerijalizacija proizvodnje vrijednosti .....	20
1.2.2. Globalizacija djelovanja.....	23
1.2.3. Povratak zajedničkom vlasništvu .....	26
1.2.4. Poduzeće – socioekonomski podsustav društva.....	29
1.3. RAZVOJNI RESURSI SUVREMENOGA PODUZEĆA .....	32
1.3.1. Informacija – izvor preustrojstva poduzeća .....	33
1.3.2. Komunikacija – način funkcioniranja poduzeća.....	37
1.3.3. Znanje – stvaratelj dodane vrijednosti proizvoda i poduzeća.....	40
1.3.4. Menadžment – ciljno usmjeravanje resursa i poduzeća .....	44

---

<b>2. MENADŽMENT – TEMELJNI ČIMBENIK USPJEŠNOSTI SUVREMENOGA PODUZEĆA .....</b>	<b>49</b>
2.1. DEFINIRANJE POJMA MENADŽMENT .....	50
2.2. STRUKTURIRANJE SUSTAVA MENADŽMENTA.....	55
2.3. BUDUĆNOST MENADŽMENTA.....	58
2.3.1. Multikulturalni menadžment .....	59
2.3.2. Proaktivni procesni menadžment.....	63
2.3.3. Participativni menadžment.....	65
2.4. MENADŽMENT – TEHNOLOGIJA SUSTAVNOGA PODUZETNIŠTVA.....	67
<b>3. EVOLUCIJA TEORIJE I PRAKSE MENADŽMENTA.....</b>	<b>73</b>
3.1. KONVENCIONALNI PRISTUPI MENADŽMENTU .....	74
3.1.1. Znanstveni pristup menadžmentu .....	75
3.1.2. Univerzalni procesni pristup menadžmentu .....	77
3.1.3. Sociološki pristup menadžmentu .....	78
3.1.4. Sustavni pristup menadžmentu .....	80
3.1.5. Kontigencijski pristup menadžmentu.....	81
3.2. SUVREMENI PRISTUPI MENADŽMENTU.....	83
3.2.1. Potpuno upravljanje kvalitetom.....	84
3.2.2. Reinženjering poslovnih procesa .....	88
3.2.3. Učeća organizacija .....	93
3.2.4. Logistički koncept menadžmenta.....	97
3.3. SUVREMENE METODE MENADŽMENTA.....	102
3.3.1. Upravljanje pomoću ciljeva .....	103
3.3.2. Upravljanje na osnovi iznimaka .....	106
3.3.3. Mrežna organizacija upravljanja .....	108
3.3.4. Anticipativno upravljanje .....	111

---

<b>4. OKOLINA PODUZEĆA U FOKUSU MENADŽMENTA.....</b>	<b>115</b>
4.1. EKSTERNA OKOLINA .....	116
4.1.1. Gospodarska okolina .....	117
4.1.2. Znanstveno-tehnološka okolina.....	119
4.1.3. Sociokulturna okolina .....	122
4.1.4. Institucionalna okolina .....	123
4.2. INTERNA OKOLINA.....	125
4.2.1. Organizacijska struktura .....	126
4.2.2. Organizacijska kultura .....	130
4.2.3. Organizacijski resursi.....	133
4.3. MEĐUDJELOVANJE PODUZEĆA I OKOLINE .....	135
4.4. MENADŽERSKA ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST .....	137
4.4.1. Čimbenici eksterne okoline i menadžerska etika .....	138
4.4.2. Čimbenici interne okoline i menadžerska etika .....	140
4.4.3. Društvena odgovornost menadžmenta .....	143
4.4.4. Menadžersko upravljanje etikom i društvenom odgovornošću .....	145
<b>5. TEMELJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA .....</b>	<b>151</b>
5.1. PLANIRANJE .....	157
5.1.1. Sadržaj i vremenski horizont planiranja.....	158
5.1.2. Faze procesa planiranja .....	162
5.1.3. Hijerarhija planova u poduzeću.....	166
5.1.4. Strategijsko planiranje .....	170
5.1.4.1. <i>Analiza okoline</i> .....	172
5.1.4.2. <i>Formuliranje strategije</i> .....	174
5.1.4.3. <i>Implementacija strategije</i> .....	181
5.1.4.4. <i>Evaluacija i kontrola primjene strategije</i> .....	183

---

5.2.	ORGANIZIRANJE .....	185
5.2.1.	Oblikovanje organizacijske strukture.....	187
5.2.2.	Organizacija sustava menadžmenta .....	199
5.2.3.	Upravljanje promjenama i organizacijski razvoj .....	203
5.2.4.	Kaos i samoorganiziranje.....	207
5.3.	UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	210
5.3.1.	Angažiranje i razvoj ljudskih potencijala.....	214
5.3.2.	Koordiniranje i upravljanje konfliktima .....	219
5.3.3.	Vođenje .....	222
5.3.4.	Motiviranje i nagrađivanje .....	231
5.4.	KONTROLIRANJE .....	241
5.4.1.	Menadžerska kontrola sustavom povratne veze.....	242
5.4.2.	Kontrola ljudskih potencijala.....	246
5.4.3.	Kontrola strategijskoga upravljanja .....	249
5.4.4.	Anticipativna kontrola cjelokupnoga poslovanja.....	251
<b>6.</b>	<b>ODLUČIVANJE – GLAVNA ULOGA MENADŽMENTA.....</b>	<b>257</b>
6.1.	PROCES ODLUČIVANJA .....	259
6.2.	KONTROLING – INFORMACIJSKA LOGISTIKA ODLUČIVANJA.....	265
6.3.	INFORMACIJSKI SUSTAVI – INFRASTRUKTURNA PODLOGA ODLUČIVANJA .....	270
6.4.	MODELI I TEHNIKE ODLUČIVANJA.....	274



---

<b>7. MENADŽMENT – MODELIRANJE DINAMIČKE OPTIMALIZACIJE POSLOVANJA SUVREMENOGA PODUZEĆA .....</b>	<b>281</b>
7.1. DETERMINIRANJE PARADIGME HOLISTIČKOGA MENADŽMENT – MODELIRANJA .....	283
7.2. URAVNOTEŽENI SUSTAV CILJEVA KAO ELEMENT MODELA .....	289
7.3. FINANCIJSKI TOKOVI KAO ELEMENT MODELA .....	291
7.4. FLEKSIBILNOST I ADAPTIBILNOST – POLUGE MODELIRANJA USPJEHA .....	294
7.5. INTELEKTUALNI KAPITAL – POTENCIJAL DINAMIČKE OPTIMALIZACIJE POSLOVANJA SUVREMENOGA PODUZEĆA .....	297
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>301</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>305</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>309</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>315</b>
<b>POPIS SHEMA .....</b>	<b>323</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>325</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>325</b>
<b>KAZALO POJMOVA .....</b>	<b>327</b>
<b>KAZALO IMENA .....</b>	<b>331</b>
<b>BILJEŠKE O AUTORU .....</b>	<b>335</b>



# 1

## TEORIJSKE ZNAČAJKE RAZVOJA PODUZETNIŠTVA, PODUZEĆA I MENADŽMENTA

Značenje poduzetništva za gospodarski i ukupan društveni razvoj nalagalo je kroz povijest, kao i danas, njegovo sustavno organiziranje kroz poduzeće. Ono treba biti na odgovarajući način inkorporirano, ekonomski i pravno, u gospodarski i cjelokupni društveni sustav da bi se osigurala njegova učinkovita funkcionalnost i razvoj, kao pretpostavke razvoja gospodarstva i društvenoga blagostanja.

Kao pretežita odrednica poduzetništva i poduzetnika u početku njihovoga razvoja identificira se vlasništvo materijalnoga kapitala, koje znanstveno-tehnološkim, gospodarskim, sociokulturnim, institucionalnim i ukupnim društvenim razvojem gubi na značenju, a na scenu stupaju novi razvojni resursi, novi oblici i vlasnici kapitala, novi nositelji dominantnoga interesa funkcioniranja i moći utjecaja u poduzeću, pa time i novi nositelji poduzetničke uloge.

Bit poduzetništva u suvremenim uvjetima je u usmjeravanju kapitala u konkretne programe od kojih se očekuju natprosječni prinosi, te u organiziranju poduzeća i osiguravanju izvora financiranja za ostvarivanje programa, a to pretpostavlja obavljanje funkcija upravljanja i rukovođenja. Suvremeni menadžment, koji integrira te dvije funkcije, raspoložujući i upravljajući najvrjednijim resursima u suvremenim uvjetima poslovanja – informacijama i znanjem, svojim i svojih suradnika – postaje inicijator kreativnosti zaposlenih

i vođa pretvorbe te kreativnosti u stalni proces inovativnoga stvaranja novih vrijednosti. Time on postaje glavni poduzetnik u poduzetničkoj organizaciji, čija je uloga, kao i svakoga drugog poduzetnika, smanjenje rizika i povećanje dobiti za vlasnike kapitala.

## 1.1. POVIJESNI RAZVOJ PODUZETNIŠTVA I PODUZEĆA

Poduzeća su od svojega nastanka bitno označena poduzetništvom premda su tijekom povijesnoga razvoja mijenjala obilježja. Privremena poduzeća, karakteristična za početne razvojne korake poduzetništva, organizirana su za točno određene poduzetničke pothvate. Razvojem tržišta, naročito potaknutim industrijskim razvojem društva, poduzeće postaje općim modelom trajne organizacije proizvodnje dobara i usluga, odnosno poduzetničke aktivnosti.

Uvjeti u kojima je materijalni kapital bio temeljni ograničeni resurs, a **vlasništvo** nad njim izvor konkurentske prednosti pred drugim osobama, iznjedrili su vlasnike materijalnoga kapitala kao nositelje poduzetničke uloge u poduzeću. Suvremeni trendovi u razvoju poduzeća, koje je usmjerio, prije svih, ubrzani razvoj znanosti i tehnologije, stalno jačaju važnost informacija i organiziranoga znanja kao čimbenike o kojima presudno ovisi poduzetnička uspješnost poduzeća. To dovodi **menadžment**, kao nositelja znanja o upravljanju, u situaciju da preuzima poduzetničku ulogu od vlasnika materijalnoga kapitala te da marginalizira njihov utjecaj na poduzetničke aktivnosti poduzeća.

Razvojne promjene poduzeća i poduzetništva iniciraju njihovo odgovarajuće ekonomsko organiziranje i pravno reguliranje s ciljem veće učinkovitosti i doprinosa gospodarskom i ukupnom društvenom razvoju. Sve istaknutija društvena misija poduzeća, utemeljena u društvenom kapitalu organiziranoga znanja i suvremenim institucionaliziranim oblicima zajedničkoga vlasništva, zahtijeva društvenu promociju i institucionaliziranje odgovarajućega **sustava vrijednosti** koji ističe socioekonomske vrijednosti zajedništva, organiziranoga učenja, etičnosti i društvene odgovornosti.

### 1.1.1. Postanak i razvoj poduzeća

Začeci poduzeća vezani su uz razvijanje trgovine i trgovanja s dalekim zemljama, a time i uz velike pojedinačne pothvate na otkrivanju novih zemljopisnih područja. Ponavljanje pothvata zahtijevalo je trajniju organizaciju poduzetništva – poduzeće. Od svojega postanka poduzeća se pojavljuju i kao oblik organizacije razbojstava i gusarstva.<sup>1</sup> U svojim prvim počecima poduzeća su imala privremeno obilježje, tj. uspostavljala su se za jedan ili nekoliko pothvata.

Kao trajnija organizacija, koja je predstavljala jedinstvo kapitala i trgovačke djelatnosti uglavnom članova obitelji, prva pojava organiziranoga poduzeća javlja se krajem XIV. stoljeća u Italiji.

**Poduzeće s trajnim obilježjem poslovanja** razvilo se u onom trenutku kada se privredna aktivnost nekoga domaćinstva osamostalila od domaćinstva, odnosno kada se poslovna imovina odvojila od privatne imovine vlasnika poduzeća i kada se trgovački znak odvojio od obiteljskoga imena. Poduzeće je tim činom postalo roba kao i svaka druga roba koja se može kupiti i prodati na tržištu. Ono je postalo predmet tržišnih transakcija, pa kao takvo mora biti u nečijem vlasništvu, što implicira da krajnji vlasnik kapitala nikako ne može biti samo poduzeće.

Poduzeće je izvedeni ekonomski subjekt koji operativno djeluje na tržištu, a izvorni ekonomski subjekt koji presudno određuje ponašanje poduzeća je vlasnik, odnosno nositelj dominantnoga interesa i moći utjecaja u poduzeću, koji se razvojem poduzeća i njegovoga utjecajnog okružja sukladno mijenja.

Postoje brojne definicije poduzeća, a jedna sintetička mogla bi glasiti da je **poduzeće gospodarski organizirana pravna cjelina, zajednica osoba i imovinskih vrijednosti, koja kombiniranjem raspoloživih ograničenih resursa proizvodi proizvode i usluge za tržište radi stvaranja dodane vrijednosti za nositelje dominantnoga interesa njegovoga djelovanja.**

---

1 Deželjin, J. i Vujić, V.: *Vlasništvo-poduzetništvo-menađment*, Alinea, Zagreb, 1992., p.39.

Poduzeća su u svojem razvoju prošla različite faze, od inokosnih poduzeća, tj. poduzeća u vlasništvu jednoga individualnog vlasnika, preko ortačkih društava s dva ili više vlasnika, da bi se na kraju razvila dionička društva, odnosno korporacije s velikim brojem vlasnika – dioničara, koja su danas sinonim i model suvremenoga poduzeća u svijetu. To su tri ključne točke u razvoju poduzeća.<sup>2</sup> Međutim, to nisu samo povijesne razvojne faze poduzeća, nego i modeli pravnih organizacijskih oblika poduzeća koji i danas usporedo egzistiraju u svakom razvijenijem društvu.

Ubrzani razvoj znanosti i tehnologije, koji akcelerira treća - informatička, a oplođuje recentna znanstvena tehnološka revolucija, izaziva radikalne promjene u svim područjima ljudskoga djelovanja, pa tako i u poduzeću. Suvremeno poduzeće nije više samo sredstvo putem kojega vlasnik ostvaruje svoj dominantni interes, već ono razvija sve značajniju socioekonomsku subjektivnost - autonomnu sposobnost opstanka i razvoja, utemeljenu u radnicima, menadžmentu, te gospodarskoj i društvenoj okolini. Ciljevi, odnosno motivi uspješnoga djelovanja poduzeća se usložnjavaju. Osnovni motiv, bolje rečeno preduvjet dugoročnoga djelovanja poduzeća, ostaje profit, a temeljno načelo poslovanja ekonomičnost. No paralelno s time djeluju i sve ravnopravnije koegzistiraju i drugi motivi, kao što su: socijalna sigurnost, participacija, zadovoljavanje potrošača, briga za okoliš i slični.<sup>3</sup>

Može se zaključiti da, kada namjerava trajnije poduzimati poduzetničke pothvate, poduzetnik stvara trajnu organizaciju za ostvarivanje poduzetništva, tj. poduzeće koje može imati različite vlasničke, pravne i organizacijske oblike. U svakom slučaju, poduzetništvo i poduzeće predstavljaju jedinstvo suštine (sadržaja) i forme (oblika) gospodarske aktivnosti na tržištu.

Proces ima slijed: poduzetnik – pothvat – poduzeće.

---

2 Cf. Sikavica, P.: *Poduzeće, poduzetništvo, poduzetnik*, Rif 1/92., SRFRH, Zagreb, 1992., p. 104.

3 Cf. Ulrich, P. & Fluri, E.: *Management*, UTB Verlag P.H., Bern-Stuttgart, 1975., p.16.

Shema 1.: *Postanak poduzeća*



Objektivni je nositelj poduzetništva poduzeće, a njegov subjektivni nositelj je poduzetnik. Implicira da poduzeće egzistira kao sredstvo ostvarivanja poduzetničkih ciljeva. Oni se, međutim, mijenjaju sukladno razvoju poduzeća i njegove utjecajne okoline, kao što se mijenja i nositelj poduzetničke uloge u poduzeću – poduzetnik.

Definiranje mjesta i funkcije subjektivnoga nositelja poduzetničke uloge, centralnoga pokretača gospodarskoga razvoja i blagostanja svakoga društva, predmet je teorijskih rasprava najznačajnijih ekonomskih teoretičara tijekom cjelokupnoga povijesnog razvoja poduzetništva, odnosno povijesnoga razvoja ekonomske teorije, sve do Keynesova vremena kada privremeno odlazi u drugi plan. Nesporno središnje mjesto u fazi proizvodnje i razmjene, te djelomično raspodjele društvene reprodukcije, zakonito vraća poduzetnika i poduzetništvo u fokus ekonomske teorije i društvenoga interesa. Raspodjela i potrošnja neprikosnovena su i prestižna područja političara i političkih makroekonomista.

### 1.1.2. Razvoj teorijske misli o poduzetništvu

Poduzetništvo kao pojam ima korijene u ekonomskoj teoriji u koju ga na velika vrata uvodi **Richard Cantillon** svojom “*Općom raspravom o prirodni trgovine*”, pisanoj u razdoblju od 1730. do 1734. godine. Cantillon opisuje poduzetnika kao osobu koja kupuje po poznatim cijenama, a prodavat će po tada nepoznatim, koje će se tek formirati. Poduzetnik je, dakle, osoba koja snosi rizik poslovnoga pothvata, a taj je rizik to veći što je veća neizvjesnost u pogledu budućih poslovnih prilika.<sup>4</sup> Kako različite osobe imaju različite sklonosti prema preuzimanju rizika, proizlazi da svaka osoba ne može biti poduzetnik, odnosno da svaka osoba nema poduzetničkih sklonosti i sposobnosti.

<sup>4</sup> Njavro, Đ. i Franičević, V.: *Poduzetništvo – teorija, politika i praksa*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990., p.31.

Iako se u svakodnevnom govoru pojmovi rizika i neizvjesnosti poistovjećuju, to su različiti pojmovi. Dok se pod rizikom podrazumijeva unaprijed poznata vjerojatnost budućih događaja, kod neizvjesnosti je ona nepoznata.<sup>5</sup> Prihvaćajući određeni rizik, poduzetnik poduzima poslovne pothvate na temelju mjerljivih kategorija za koje je potrebno znanje. On se ne upušta u potpunu neizvjesnost; poduzetništvo nije hazarderstvo. Poduzetnik je zapravo onaj koji smanjuje neizvjesnost uspjeha poslovne aktivnosti.

Rabeći Cantillonovu teoriju, **Jean-Baptiste Say** razlikuje poduzetnički profit od profita na kapital i od nadnica. Time daje značajan doprinos definiranju mjesta i uloge poduzetnika kao posrednika između vlasnika kapitala i najamnoga radnika. Posebnu važnost Say pridaje sposobnosti za osmišljavanje poslovnoga pothvata, nadzora i upravljanja u vezi s njim.<sup>6</sup> Poduzetnik je za njega središnja ličnost jer upravo on kombinira čimbenike proizvodnje i stvara profit.

Odnos prema riziku jest ono što i po **Schumpeteru** odvaja poduzetnika od većine poslovnih ljudi koji izbjegavaju rizik. Schumpeterov poduzetnik je uvijek inovator; on u ekonomski život uvodi nove proizvodne kombinacije na osnovi nove tehnologije i nove organizacije. Zato je on osnovna motorna snaga razvoja, kako u ekonomskom tako i u tehnološkom smislu. Schumpeter poduzetničku funkciju prije svega vidi u alokaciji resursa za eksploataciju nekoga tehničkog ili organizacijskog izuma, dakle u funkciji ekonomskoga ostvarenja tehnološkoga napretka. Po njemu, poduzetnik ne snosi rizik inovacije, rizik je funkcija kapitalista koji osigurava kapital.<sup>7</sup>

Već je iz ovoga kratkog pregleda najznačajnijih teorija poduzetništva i poduzetnika vidljivo da poduzetništvo nije pitanje osobe – to nije funkcija isključivo vlasnika kapitala, a nije ni specifična profesija. Poduzetništvo je funkcija koju čini splet različitih znanja i sposobnosti pojedinaca. Stoga, usprkos brojnim pokušajima, još uvijek ne postoji cjelovito razrađena sustavna ekonomska teorija poduzetništva.

---

5 Sever, I.: *Upravljanje poslovnim i javnim financijama*, Knjiga d.o.o., Rijeka, 1994., p.35.

6 Cf. Njavro, Đ. i Franičević, V.: op.cit., p.32.

7 Ibid., p.33.



U okviru konvencionalnih teorija poduzetništva susreću se tri karakteristična teorijska pristupa:

**1. Personalno–psihološki**, koji poduzetništvo određuje kao djelatnost ljudi posebnih psiholoških karakteristika, kao što su: kreativnost, inovativnost, akcijska usmjerenost, sklonost riziku i sl. Prihvatanje ovoga pristupa značilo bi da se poduzetništvo ne može naučiti, već da postoji urođena sposobnost određenih ljudi za bavljenje poduzetništvom, što dosad nije potvrdila niti jedna psihološka analiza. Praksa, dapače, stalno potvrđuje da se poduzetništvo može naučiti, pri čemu naravno pomažu prirodene sklonosti određene osobe.

**2. Neoklasični**, za koji je poduzetništvo djelatnost u kojoj se postiže najbolja kombinacija proizvodnih čimbenika i maksimalizira profit. Ovaj pristup nedovoljno uvažava inovativnost i rizik koji određeno ljudsko djelovanje i čine poduzetničkim.

**3. Sociokulturni**, za koji je poduzetništvo takva ekonomska djelatnost ljudi u okviru danih sociokulturnih institucija u kojima oni djelotvorno koriste svoje društveno-ekonomske potencijale.

Svi navedeni pristupi, iako parcijalni jer ne obuhvaćaju cjelinu poduzetničke aktivnosti, imaju zajedničko stajalište o središnjoj poziciji poduzetništva u ekonomskoj aktivnosti.

**Poduzetništvo se, analizirajući brojne definicije raznih autora, može definirati i kao funkcija inovativnoga kombiniranja čimbenika proizvodnje radi poduzimanja poslovnih pothvata povezanih s određenim rizikom, a s ciljem maksimaliziranja dodane vrijednosti, odnosno dobiti.**

Poduzetništvo je, shvaćeno kao funkcija kombiniranja čimbenika proizvodnje, postojalo oduvijek, otkad se čovjek bavi proizvodnim radom, što znači da je svojstveno svakom ekonomskom sustavu. Bit ekonomske djelatnosti i jest u usmjeravanju sadašnjih resursa u skladu s budućim očekivanjima. Rizičnost je neodvojivo svojstvo svake ekonomske aktivnosti jer budući rezultati sadašnjega djelovanja nisu poznati u polaznom trenutku. Poduzetništvo je agens svake gospodarske aktivnosti, stoga mora biti ugrađeno u temelje svakoga gospodarskog sustava koji teži uspješnosti.

Jednostavno, nema poduzeća bez poduzetništva niti sustavnoga poduzetništva bez poduzeća. Uspješnost poduzeća determinirana je u suštini uspješnošću poduzetništva, koje se mora sustavno organizirati i realizirati da bi bilo efikasno u ostvarivanju razvojnih ciljeva poduzeća i gospodarstva u cjelini. Poduzetništvo je aktivnost usmjerena na pokretanje, organiziranje i inoviranje poslovanja poduzeća s temeljnom svrhom pronalaženja novih izvora stvaranja dodane vrijednosti.

Ekonomске teorije uglavnom dokazuju da je privatno vlasništvo prirodni okvir za razvoj poduzetništva, ali isto tako postoje i teorije koje pokušavaju dokazati da je društveno vlasništvo najpogodniji ambijent za poduzetništvo.<sup>8</sup> Kako poduzetništvo nije funkcija isključivo vlasništva kapitala, već je funkcija znanja i sposobnosti, može se preliminarno ustvrditi da je oblik vlasništva kapitala od sekundarnoga značenja za razvoj poduzetništva. Relevantna okolina za razvoj poduzetništva je tržišna privreda, a to znači postojanje organiziranoga tržišta roba i usluga, tržišta rada i financijskoga tržišta, koje je postalo suvremeni medij kontrole poduzetničke uspješnosti poduzeća od strane vlasnika.<sup>9</sup>

Za razvoj i uspješnost poduzetništva nužno je postojanje subjektiviziranoga vlasništva kako bi poduzeće, kao organizacija poduzetništva, egzistiralo kao roba kojom se može trgovati na tržištu. U takvom okruženju postoje sve poluge nužne za poduzetnički razvoj, sve do naizmjeničnih promjena kombinacija svih stupnjeva i oblika poduzetništva, odnosno vlasništva. Efikasnost pojedinoga oblika vlasništva u razvoju poduzetništva posljedica je motiviranosti i sposobnosti subjekata vlasništva temeljnoga ograničenog resursa da stalno jačaju i uvećavaju to vlasništvo. To znači da veća ili manja uspješnost pojedinoga vlasničkog oblika nije unaprijed predodređena.

Iz svega se može zaključiti da je vjerojatno u pravu **Peter Drucker**<sup>10</sup> kad kaže da poduzetništvo nije ni znanost ni umjetnost, već je ono praksa koja se temelji na znanju. Poduzetnici nisu ni kapitalisti premda im je, dakako, potreban kapital kao i za sve ekonomske djelatnosti (a i većinu neekonomskih).

---

8 Cf. Horvat, B.: *Poduzetništvo i tržišna transformacija "društvenog vlasništva"*, Institut za javne financije, Zagreb, 1990.

9 Cf. Šutalo, J., et.al., redakcija Jurković, P.: *Financijski menadžment u praksi*, Masmedia, Zagreb, 1994., p. 9.

10 Cf. Drucker, P.: *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, Zagreb, 1992., p. 32.-35.

Nisu ni investitori. Oni, naravno, riskiraju, ali to čini svatko tko se upušta u bilo kakvu ekonomsku aktivnost. Poduzetnik nije ni poslodavac, ali može biti, a često to i jest, zaposlen u dotičnom poduzeću ili netko tko radi sam i isključivo sam. Poduzetnici su inovatori, oni prebacuju resurse iz područja niske produktivnosti i dobiti u područja veće produktivnosti i dobiti. Poduzetništvo je ponašanje, a ne pitanje ličnosti. Njegovi temelji leže u postavkama i teoriji, a ne u intuiciji. Poduzetništvo počiva na teoriji ekonomije i društva koja gleda na promjene kao na nešto uobičajeno, a k tome i zdravo. Ona drži da je najvažnija zadaća u društvu, a osobito u ekonomiji, raditi nešto na drugi način, a ne raditi nešto bolje od onoga što već postoji. Poduzetnici su osobe, pravne ili fizičke, koje aktivno djeluju promjenama i na promjene u svojoj okolini čime dinamiziraju gospodarsku aktivnost i osiguravaju razvoj.

Međutim, u proučavanju poduzeća i poduzetništva treba uzeti u obzir i sljedeće temeljne pretpostavke:<sup>11</sup> 1. poduzeće je multifunkcionalni kvaziotvoreni podsustav gospodarstva, odnosno društva, koji za njih ispunjava određene funkcije; 2. ne postoji bezuvjetna harmonija između poduzeća i društva; 3. struktura i procesi u poduzeću pod jakim su utjecajem okoline i samo su tako shvatljivi; 4. temeljna značajka poduzeća kao socijalnoga sustava vidi se u kooperaciji, u osobnom spajanju ljudi koji različito pridonose funkcionalnoj sposobnosti poduzeća. Istodobno poduzeće je kompleksan, dinamičan i stohastičan ciljni sustav, čije upravljanje, kao socijalnog sustava, zahtijeva pravno reguliranje dopuštenoga ponašanja u organiziranju i djelovanju poduzetništva.

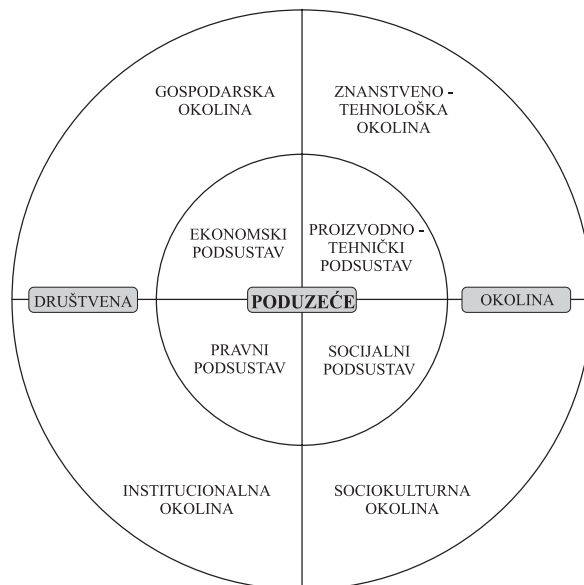
### **1.1.3. Poduzeće – ekonomski podsustav gospodarstva**

Temeljni gospodarski subjekt u okviru kojega se ostvaruje poduzetništvo je poduzeće, koje se specijaliziralo u poslu kombiniranja čimbenika i elemenata proizvodnje dodane vrijednosti, obavljajući taj posao racionalnije, odnosno ekonomičnije nego što bi to bili u stanju krajnji potrošači. Funkciju i uvjete djelovanja poduzeća određuje gospodarski sustav, koji u međudjelovanju sa znanstveno-tehnološkim, sociokulturnim i institucionalnim sustavima tvori društveni suprasustav, odnosno relevantnu eksternu okolinu poduzeća.

---

11 Cf. Gorupić, D.: *Poduzeće – postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, Informator, Zagreb, 1990, p. 47.

Shema 2.: Poduzeće – sustav suprasustava okoline



Ovisno o tome tko je nositelj temeljnoga interesa, odnosno stvarni subjekt aktivnosti poduzeća i kako se uspostavlja odnos među poduzećima i prema društvenoj zajednici, definiraju se različiti gospodarski sustavi. Suvremeni razvijeni sustav gospodarstva s tržišnom konkurencijom i slobodnim poduzetništvom jest samoučeći sustav sposoban za prilagođavanje novim okolnostima, što mu omogućuje prijelaz u postindustrijsko društvo. Značajke te aktualne etape razvitka gospodarstva jesu: brzi razvitak znanosti i tehnologije, stvaranje velikih gospodarskih koncentracija i poslovnih sustava, stvaranje velikih međudržavnih gospodarskih integracija i velikih zajedničkih tržišta sa slobodnim kretanjem roba, usluga, kapitala i radne snage, kao npr. Europska unija, sjevernoamerička zajednica oko SAD-a i istočnoazijska zajednica oko Japana. Multinacionalne i transnacionalne kompanije suvremeni su oblici poduzeća koji vladaju. Dimenzije toga razvijenog tipa poduzeća nisu samo u veličini i udjelu na tržištu, nego i u njegovoj proizvodnoj, financijskoj i intelektualnoj snazi u istraživanju i ostvarivanju promjena. Ograničeni resursi u takvim uvjetima postaju informacije, komunikacije, znanje i poduzetničko upravljanje. Kako je kapital u ekonomskom smislu monopol na ograničenim resursima, ekonomska moć prelazi postupno u ruke **poduzetničkoga menadžmenta**.

Taj novi tip poduzetnika sa stvaralačkom sposobnošću pokretač je gospodarskoga razvoja. Da bi se on mogao slobodno razvijati, potrebno je tržište na kojemu se mogu nabaviti svi proizvodni čimbenici i mogućnosti njihove optimalne kombinacije te konkurencija koja daje impulse za uspješnost, razvoj i dinamiku. Tržište kao sveukupnost odnosa ponude i potražnje na određenom prostoru i u određenom vremenu utječe na promet roba, usluga, financijskih sredstava, radne snage, tj. znanja i sposobnosti; štoviše, i poduzeća s poduzetništvom tržišna su roba.<sup>12</sup> Tržišnost poduzeća sugerira traženje odgovora na pitanje njegove vrijednosti. Činjenica da na tu vrijednost presudno utječe menadžment a ne vlasnici poduzeća, zahtijeva i odgovor na pitanje: Koji je u tom slučaju **cilj djelovanja poduzeća**.

Poduzeće, kao organizacija koja kombinira čimbenike proizvodnje, ima za cilj nabaviti sredstva ili utroške usluga rada, kapitala i sirovina radi njihove preobrazbe u proizvode i usluge za prodaju. Cilj vlasnika poduzeća, nasuprot tomu, nije proizvodnja dobara i usluga, već ostvarivanje profita na uloženi kapital. Različiti ciljevi djelovanja poduzeća su, međutim, međusobno uvjetovani.

Izvorno, teorija poduzeća temeljila se na pretpostavci da je namjera i cilj poduzeća maksimaliziranje tekućih profita.<sup>13</sup> Prihvatanje toga cilja značilo bi da bi poslije svakoga završenog profitabilnog posla vlasnici donosili odluku o tome nastavlja li poduzeće i dalje poslovati ili će rasformirati poduzeće i/ili osnovati novo za realizaciju nekoga drugog poduzetničkog pothvata od kojega se očekuje veća profitabilnost. To bi dovelo do nestanka poduzeća jer je ono i nastalo iz težnje za trajnom poduzetničkom aktivnošću. Suvremeno korporativno poduzeće čak to i onemogućuje jer vlasnici kapitala mogu prodati svoje udjele na tržištu kapitala, ali poduzeće nastavlja s radom sve dotle dok je uspješno, odnosno dokle god ima izgleda za uspjeh, bez obzira na to što se događa s vlasništvom. Osim toga, u suvremenom se korporativnom poduzeću kao nositelj značajnoga interesa i ekonomske moći pojavljuje menadžment, kojemu svakako nije u interesu da poduzeće kojim upravlja prestane s aktivnošću.

---

12 Hamarić, S.: *Poduzeće, poduzetništvo i tržište*, Stručne informacije 1/93, Inženjerski biro, Zagreb, 1993., p. 47.

13 Salvatore, D.: *Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi*, Mate, Zagreb, 1994., p. 10.

Poduzetnička logika nalaže da se profiti reinvestiraju jer tekuća profitabilnost pokazuje uspješnost ulaganja, odnosno poduzetničke aktivnosti. U suprotnom, neprofitabilno poslovanje onemogućuje samo po sebi povlačenje profita. Poduzetnička ideja vodilja je razvoj, a profit je samo sredstvo za ostvarenje ideje, odnosno cilja.

Stoga poduzeća često žrtvuju kratkoročne profite radi povećanja budućih ili dugoročnih profita. Kako su oni nedvojbeno jednako važni, sada teorija poduzeća pretpostavlja da je prvenstvena namjera ili cilj poduzeća maksimalizacija bogatstva ili vrijednosti poduzeća, a onda neizravno i bogatstva vlasnika kapitala putem dividendi i/ili povećanom vrijednošću dionica poduzeća na tržištu kapitala. To dovodi do zaključka da **vrijednost poduzeća** nije određena samo uložnim kapitalom, odnosno njegovom imovinom, već prvenstveno očekivanim budućim profitom, odnosno efikasnošću koju ostvaruje, a mjeri se sadašnjom vrijednošću profita kroz određeni broj godina, odnosno tečajnom vrijednošću njegovih dionica na tržištu kapitala. Kako je uspješnost poduzeća primarno rezultanta poduzetničke uspješnosti menadžmenta, on postaje temeljni čimbenik ostvarivanja cilja poduzeća da maksimalizira svoju vrijednost, a time i cilja vlasnika kapitala – maksimaliziranje bogatstva.

Suvremena dinamična okolina i djelovanje tržišta dovode i do daljnjih značajnih promjena u organizaciji poduzeća, odnosno poduzetništva. Tromost velikih organizacija na tehnološki dinamičnim područjima dovodi do stvaranja malih dinamičnih poduzeća, odnosno jedinica u okviru korporacija kojima se dodjeljuju potrebna sredstva, kadrovi i organizacijska samostalnost. To stoga da bi svi oni pojedinci koji imaju poduzetničke ideje i sposobnosti, a u velikom su sustavu sputani, mogli ostvariti svoje ideje otvaranjem novih tvrtki u okviru postojećega poduzeća. Time se zadržavaju prednosti ekonomije obujma i koriste dodatni razvojni impulsi malih fleksibilnih poduzeća na dinamičnim poslovnim područjima.

Koncepcija realizacije toga internog poduzetništva zahtijeva restrukturiranje organizacije poduzeća, slabljenje hijerarhijskih veza i jačanje matričnih oblika organizacije te različitih oblika decentralizacije i eksternalizacije strukture, što je pretvara u poduzetničku organizaciju sposobnu za brzo prilagođavanje uvjetima suvremene stalno promjenljive okoline poduzeća. Poduzeće postaje **organizacija poduzetnika**.

Međutim, sve te promjene u djelovanju i organizaciji poduzeća koje omogućuju povećanje njegove ekonomske efikasnosti ne događaju se samo autonomnom voljom poduzeća. Poduzeće je podsustav koji djeluje u interakciji s drugim podsustavima u okviru sustava višega reda. Ono je zato ovisno i o okruženju u kojem djeluje, koje od njega ima određena očekivanja i različito utječe na njega, na ostvarivanje njegovih ciljeva i na njegovu vrijednost. Poduzeće kao podsustav gospodarskoga i širega društvenog sustava podliježe pravnoj regulaciji svojega organiziranja i djelovanja.

#### **1.1.4. Poduzeće – pravni podsustav gospodarstva**

Pravni oblik poduzeća zakonom je dopuštena vrsta i tip organizacije pod kojim se ovlašteno može obavljati neka gospodarska djelatnost na tržištu. To je propisani okvir djelovanja poduzetništva u okviru određenoga društvenog sustava. Hrvatsko zakonodavstvo, koje je u uređivanju ove problematike gotovo u potpunosti usvojilo njemačke zakone o trgovačkim društvima i tako postalo transparentno i kompatibilno zakonodavstvima svih zemalja modernih tržišnih gospodarstava, regulira vlasničku i poduzetničku funkciju poduzeća, te s time vezane poslovne odnose na tržištu.

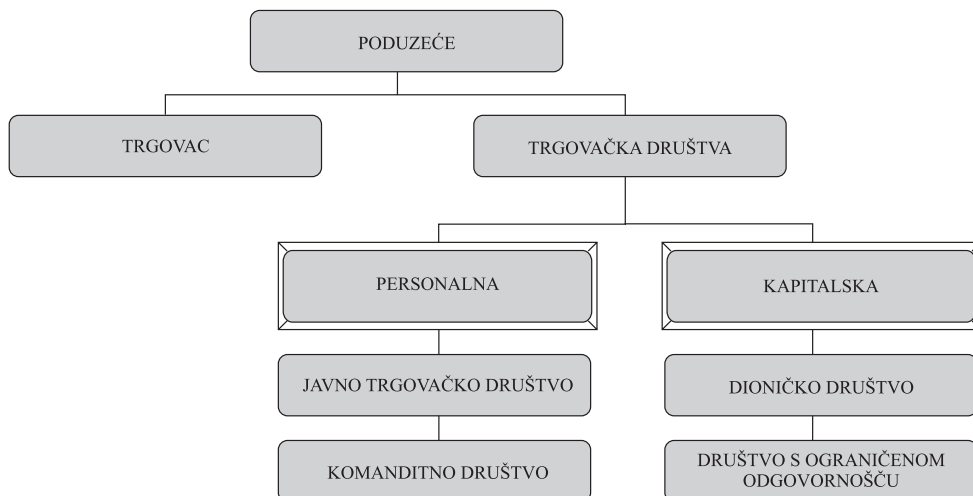
Prema Zakonu o trgovačkim društvima<sup>14</sup>, u Hrvatskoj su mogući sljedeći pravni oblici poduzeća:

- 1. Trgovac**, kao pravna i fizička osoba koja samostalno trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarenja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu.
- 2. Trgovačka društva**, koja obuhvaćaju javno trgovačko društvo, komanditno društvo, dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću.

Javno trgovačko društvo i komanditno društvo društva su osoba, a dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću društva su kapitala.

---

14 Cf.: 1) Momčinović, H.: *Zakon o trgovačkim društvima*, Inženjerski biro, Zagreb, 2004.,  
2) Barbić, J.: *Trgovačka društva*, Consult Invest, Varaždin, 1991.

Shema 3.: *Pravni oblici poduzeća*

**Javno trgovačko društvo** trgovačko je društvo u koje se udružuju dvije ili više osoba radi trajnoga obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom. Svaki član društva odgovara vjerovnicima društva neograničeno solidarno cijelom svojom imovinom te ima pravo i obvezu vođenja poslova društva.

**Komanditno društvo** trgovačko je društvo u koje se udružuju dvije ili više osoba radi trajnoga obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom. Od njih najmanje jedna odgovara za obveze društva solidarno i neograničeno cijelom svojom imovinom (komplementar), a najmanje jedna odgovara za obveze društva samo do iznosa određenoga imovinskog uloga u društvu (komanditor). Društvom upravljaju komplementari, a komanditori imaju samo pravo uvida u poslovanje društva, bez prava upravljanja poslovima društva.

**Dioničko društvo** trgovačko je društvo u kojem članovi - dioničari sudjeluju ulozima u temeljnom kapitalu podijeljenom na dionice.

Dionice daju dioničarima:

- pravo glasa na skupštini dioničara
- pravo na isplatu dijela dobiti društva - dividende
- pravo na isplatu ostatka likvidacijske, odnosno stečajne mase društva.



Dioničari ne odgovaraju za obveze društva. Oni svoja prava u poslovima društva ostvaruju na glavnoj skupštini gdje imenuju nadzorni odbor koji izabire upravu za upravljanje poslovanjem društva. Član uprave ili nadzornoga odbora može biti svaka fizička osoba koja je potpuno poslovno sposobna, bez obzira je li dioničar društva ili nije.

**Društvo s ograničenom odgovornošću** trgovačko je društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulaže temeljne uloge s kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu. Članovi ne odgovaraju za obveze društva, a vođenje poslova prepuštaju upravi društva čiji rad kontrolira nadzorni odbor imenovan od strane članova na skupštini društva. Članovi uprave i nadzornoga odbora ne moraju biti iz redova članova društva.

Osim ovih temeljnih oblika, postoje i propisani oblici povezivanja društava, koji se također temelje na navedenim postavkama o vlasništvu i poduzetništvu u takvim poduzećima.

Iz ovoga kratkog pregleda može se zaključiti da je vlasnik istodobno i poduzetnik u manjim poduzećima koja su konstituirana u obliku individualnoga poduzeća, te djelomično u obliku personalnih društava (javno trgovačko društvo). Kod svih je kapitalskih društava, a djelomično i kod personalnih (komanditno društvo), jasno vidljivo odvajanje upravljanja i poduzetništva od vlasništva kapitala. Kako kapitalna društva ostvaruju pretežiti dio društvenoga proizvoda svakoga razvijenijeg gospodarstva, nesumnjivo je da se poduzeće kao institucija odvaja od vlasništva, a povezuje ih **profesionalni poduzetnik – menadžer**.

Poduzeće kao sociotehnički i ekonomski sustav djeluje u svojoj okolini kao pravni subjekt s autonomijom i sposobnošću odlučivanja i djelovanja, pretpostavkama njegovoga održavanja i razvoja u promjenljivoj okolini. Djelovanje poduzeća usmjerava nositelj dominantnoga interesa njegovoga učinkovitog funkcioniranja. Nositelj dominantnoga interesa uspješnoga funkcioniranja poduzeća može biti vlasnik kapitala, dominantni dioničar, menadžment ili drugi oblik organiziranoga utjecaja, npr. radnici, odnosno svi oni zajedno.

**Vlasništvo materijalnoga kapitala** svakako je važan element tržišnoga sustava i poduzeća, no unos kapitala - uloga u poduzeće od strane njegovih osnivača i njihov pravni prijenos na poduzeće nema za cilj kupoprodaju uloga i prijelaz prava vlasništva na poduzeće. Unos uloga u poduzeće nije pravni posao kojemu je glavni cilj stjecanje prava vlasništva na poduzeće, već unos uloga ima za cilj stjecanje prava na participaciju - udjel, a time i na upravljanje poduzećem.<sup>15</sup> Za razliku od prava vlasništva, pravo upravljanja čini osnovu da se ulozi osnivača povjere upravljanju i kontroli odgovarajućega tijela u poduzeću radi stvaranja novih vrijednosti za interese osnivača.

Jednom uneseni ulog u poduzeće pripada isključivo poduzeću. Tako i sva druga imovina koju poduzeće stekne tijekom svojega djelovanja postaje imovinom, pa i vlasništvom poduzeća. U isto vrijeme kada osnivač obavlja ustupanje i prijenos uloga na poduzeće, poduzeće stječe pravo vlasništva na ulogu, a osnivač gubi to pravo i u zamjenu dobiva udjel u upravljanju. U slučaju istupanja iz poduzeća ulagači mogu prodati udjele, ali nemaju pravo na povrat uloga, jer su oni prestali biti njegovi vlasnici, a poduzeće ga je steklo.

Poduzeće je, dakle, u vlasništvu ulagača, ali je imovina poduzeća u vlasništvu poduzeća i ona potječe iz unosa uloga prilikom osnivanja i eventualnoga naknadnog unosa uloga – dokapitalizacije, te iz stjecanja novih vrijednosti koje poduzeće ostvari na tržištu tijekom poslovne aktivnosti. S takvom ukupnom imovinom raspolaže isključivo poduzeće i primarni njezin vlasnik uvijek je poduzeće. Ono donosi sve vlasničke odluke, ima sva vlasnička prava i obveze i kao takvo je stranka u imovinsko-pravnim sporovima te predstavlja poreznoga obveznika.

**Sekundarni vlasnici** mogu biti npr. dioničari, a ako je to neko osiguravajuće društvo ili mirovinski fondovi, onda su tercijarni vlasnici osiguranici ili umirovljenici, čije premije osiguranja ili doprinosi za mirovinsko osiguranje i mirovine predstavljaju kapital osiguravajućega društva ili mirovinskoga fonda.

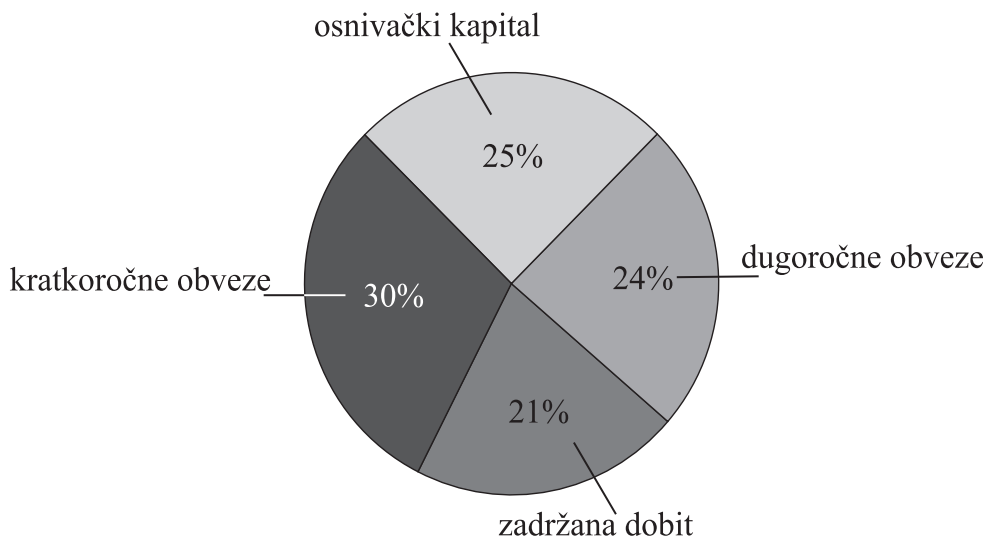
---

15 Cf. Čupić, R.: *Poduzeće i vlasništvo*, Rif 11/91, SRFRH, Zagreb, 1991., p. 46.

Očigledno je da svi ti daljnji stupnjevi vlasništva samo posredno i marginalno utječu na poslovanje poduzeća. Oni se, prije svega, tiču financiranja, pa su korporativna poduzeća i nastala prvenstveno radi povećane mogućnosti financiranja i smanjenja pojedinačnih rizika njihove poduzetničke aktivnosti. Paradoksalna je činjenica da razvoj vlasničkih oblika materijalnoga kapitala smanjuje njegov utjecaj na samorazvoj, tj. oplođivanje. Pojava dioničkih društava omogućila je odvajanje primarnoga od ostalih stupnjeva vlasništva, što je imalo za posljedicu i odvajanje, odnosno udaljavanje poduzetništva od vlasnika materijalnoga kapitala.

Analiza bilanci prosječnih hrvatskih poduzeća, a slična je situacija i u drugim europskim razvijenim gospodarstvima, pokazuje sljedeću karakterističnu strukturu izvora financiranja poduzetničke aktivnosti poduzeća:

Grafikon 1.: *Karakteristična struktura izvora financiranja poduzeća*



Izvor: FINA

Samo četvrtina poduzetničke aktivnosti plod je vlasništva kapitala, a tri četvrtine poslovne aktivnosti tipičnoga poduzeća financira se sredstvima pod izravnom kontrolom i plod su aktivnosti menadžmenta poduzeća. Uspješnost poduzetništva i poduzeća ovisna je primarno o uspješnom upravljanju

imovinom i aktivnostima primarnoga vlasnika, tj. poduzeća. Upravljački je utjecaj sekundarnoga i svih ostalih stupnjeva vlasništva sveden na kontrolu poduzetničke uspješnosti primarnoga vlasnika, prvenstveno posredstvom tržišta kapitala koje signalizira rast ili pad te uspješnosti.<sup>16</sup>

Da bi osigurali svoj utjecaj na uspješnost primarnoga vlasnika – poduzeća, vlasnici kapitala angažiraju profesionalne upravljače, odnosno menadžment koji je stručan i kompetentan da umjesto njih preuzme poduzetničku ulogu. To, međutim, nije pojava novoga doba nastala razvojem poduzeća. Odvajanje vlasništva od upravljanja i poduzetništva opisano je još u Novom zavjetu, u Matejevu evanđelju (25, 14, 28), u odlomku koji otprilike glasi: “*Gospodar, polazeći na put, dozva slugu i preda im svoj imetak. Jednom dade pet talenata, drugome dva, trećemu jedan – svakomu po njegovoj sposobnosti. Onaj koji je primio pet talenata odmah ode, upotrijebi ih i stekne drugih pet. Isto tako i onaj s dva stekne druga dva. Onaj, naprotiv, koji je primio jedan ode, otkopa zemlju i sakrije novac gospodarev. Nakon dugo vremena dođe gospodar i zatraži račun. Pristupi mu onaj što je primio pet talenata i donese drugih pet. Gospodar mu kaže: ‘Valjaš, dobri i vjerni slugo, u malome si bio vjeran, nad mnogim ću te postaviti.’ Pristupi i onaj s dva talenta i donese druga dva koja je stekao pa mu gospodar odgovori isto. Pristupi i onaj koji je primio jedan talenat i reče: ‘Gospodaru, znadoh te – čovjek si strog, žanješ gdje nisi sijao i kupiš gdje nisi vijao - pobjoh se stoga, odoh i sakrih talenat tvoj u zemlju i evo ti tvoje.’ Gospodar mu odgovori: ‘Slugo zli i lijeni, znao si da žanjem gdje nisam sijao i kupim gdje nisam vijao – trebalo je dakle da uložiš moj novac kod novčara i ja bih po povratku izvadio svoje s dobitkom.’ Gospodar uzme talenat i preda ga onomu koji ih ima deset, a beskorisnoga slugu izbacivan u tamu.”*

Teško je u znanstvenoj i stručnoj literaturi pronaći bolje objašnjenje odvajanja vlasništva od upravljanja i poduzetništva, te načela odabira, funkcioniranja i nagrađivanja menadžmenta.

---

16 Cf.: 1) Sever, I.: Op. cit., p. 172., 2) Van Horne, J.: *Financijsko upravljanje i politika* (Financijski menadžment), Mate, Zagreb, 1993., 3) Von Bestenbostel, P.: *Dionice i burze*, Informator, Zagreb, 1992., 4) Barbić, J.: *Ulaganja kapitala, prodaja i transformacija poduzeća*, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1990., 5) Hanžeković, M.: *Vrijednosni papiri i njihovo tržište*, Institut za javne financije, Zagreb, 1990., 6) Orsag, S.: *Problematika financiranja poslovanja i razvoja inkorporativnog poduzeća*, Institut za javne financije, Zagreb, 1990., 7) Orsag, S.: *Financiranje emisijom vrijednosnih papira*, Institut za javne financije, Zagreb, 1992., 8) Koletnik, F.: *Koliko vrijedi poduzeće*, Savez računovodstvenih i financijskih radnika Hrvatske, Zagreb, 1991.

Na uspješnost poduzeća, odnosno poduzetništva utječe, prije svega, kvaliteta poduzetničkoga upravljanja menadžmenta. To je vidljivo i u slučaju neuspjeha poduzeća kada se najprije mijenja poslovna politika poduzeća, zatim organizacija i metode upravljanja, odnosno menadžment, a na kraju se mijenja vlasnik ili se poduzeće likvidira.

**Sušтина poduzetništva**, koje je funkcija znanja i sposobnosti pojedinaca, jest u stalno novim kombinacijama usmjeravanja sadašnjih resursa u skladu s budućim očekivanjima, koja u sebi imanentno uključuju dobit i rizik koji se ne da izbjeći bez obzira tko obavlja poduzetničku funkciju: sam vlasnik kapitala ili unajmljeni profesionalni poduzetnik – menadžer. Uloga poduzetnika i jest, međutim, oduvijek, a pogotovo u suvremenim uvjetima ubrzanoga tehnološkog razvoja i stalnih promjena svekolikoga okruženja poduzeća, baš u tome da svojim znanjem i sposobnošću smanji taj rizik i poveća dobit za vlasnike svih oblika kapitala (dioničare, menadžment, radnike). Poduzetniku u sustavnom smanjenju pojedinačnih rizika pomažu i suvremeni oblici organizacije poduzeća, koji mu kao društva kapitala omogućuju poduzimanje i vođenje velikih poduzetničkih pothvata uz prihvatljiv rizik za svakoga pojedinog ulagača kapitala i sve njih zajedno.

Veliki kapital potreban za ulaženje u takve pothvate i veliki rizik koji oni sa sobom nose u suvremenim uvjetima teško predvidive okoline, te sukladno tomu neophodno i veliko organizirano znanje za poduzimanje i vođenje takvih pothvata, dekuraziralo bi, i jest, vlasnike kapitala u samostalnom obavljanju poduzetničke funkcije.

**Društva kapitala** s organiziranim menadžmentom, koji raspolaže znanjem i sposobnošću potrebnim za upravljanje i vođenje poduzeća kao organizacije poduzetništva, omogućila su da se poduzetništvo dalje nesmetano razvija tako da se profesionalizira kao uloga menadžmenta. Razvojna infrastruktura poduzetništva i poduzeća kontinuirano se i sustavno dograđuje sukladno njihovim razvojnim trendovima, omogućujući i potičući daljnji razvoj gospodarstva i društvenoga blagostanja na određenom stupnju društvenoga razvoja.

## 1.2. TRENDOVI RAZVOJA PODUZEĆA

Naznačene promjene u djelovanju, pozicioniranju i organizaciji poduzetništva do kojih neprekidno dovodi, prije svega, tehnološki razvoj, ali i razvoj cjelokupnoga društvenog okruženja, svakako utječu i na daljnje promjene u funkcioniranju poduzeća. Dostignuti stupanj znanstveno-tehnološkoga razvoja dovodi do toga da se proizvodnja vrijednosti sve više udaljava od sirovina i fizičkoga ljudskog rada, a informacija postaje temeljni resurs i sadržaj modernoga privređivanja. Kako je informacija resurs koji se ne da lako ograničiti u svojem kretanju niti carinama, niti bilo kojim drugim administrativnim mjerama, logično je očekivati globalno širenje područja djelovanja suvremenoga poduzeća.

Karakteristike informacije, koje ju razlikuju od svih dosadašnjih resursa na kojima se pretežito zasnivao razvoj, od kojih je najvažnija njezina dostupnost svima koji je znaju korisno upotrijebiti, dovodi u prvi plan znanje koje postaje jedini istinski kapital suvremenoga gospodarstva. Znanje organiziranoga i kreativnoga reagiranja na informacije odlučujući je čimbenik u suvremenoj konkurentskoj borbi, a menadžment, kao nositelj upravljačkoga znanja i organizator djelotvorne uporabe pojedinačnih specijalističkih znanja, glavni poduzetnik u poduzetničkoj organizaciji suvremenoga poduzeća.

Vrijeme u kojem je materijalna imovina određivala vrijednost poduzeća nepovratna je prošlost. Nastupilo je doba u kojem **znanje inovativnoga stvaranja novih vrijednosti** presudno određuje konkurentnost i vrijednost poduzeća. Navedeni trendovi svakako dovode i do promjene oblika i strukture te nositelja i uloge vlasništva kapitala, kao i do promjena cilja i načina djelovanja suvremenoga na informaciji zasnovanoga poduzeća.

### 1.2.1. Dematerijalizacija proizvodnje vrijednosti

Svjetski ekonomski trendovi kreću se u pravcu reindustrijalizacije na osnovi visoke tehnologije i integracije svjetske ekonomije. Rast proizvodnje dosad se uglavnom temeljio na iscrpljivanju prirodnih sirovina. Sirovine su kao resurs ograničene, a ljudske potrebe neograničene. Da se ne bi zaustavio razvoj, prišlo se istraživanju i otkrivanju novih materijala, koji su čak i boljih karakteristika od prirodnih sirovina.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Sundać, D.: *Prilozi za novu ekonomsku znanost*, Verzal, Rijeka, 1992., p.15.

Prirodne sirovine koje su postale usko grlo visoke informatičke tehnologije postupno se supstituiraju novoprodučenim materijalima. Oni su rezultat transformacije primarnih materijala, tj. sirovina uz pomoć različitih kemijskih metoda i procesa. Isto tako, biotehnologija, koja se smatra tehnologijom budućnosti koja je počela, a predstavlja primjenu biologije u tehnološkim procesima proizvodnje na način koji nije poznat u prirodi, dovodi do toga da je zemljišna renta sve manje proizvod zemlje, a sve više proizvod znanja stvorenoga u laboratoriju. Čimbenici razvoja očigledno se pomiču od materijalnih prema nematerijalnim, točnije prema znanju.

Osobitost je, dakle, sadašnje faze razvoja tehnologije, gospodarstva, pa i samoga poduzeća da se konkurentna prednost postiže resursima proizvedenoga karaktera, utemeljenima na znanju, a ne više s prirodnim resursima. **Komparativna prednost ustupa mjesto kompetitivnoj prednosti.** U recentnoj ekonomiji kreativnoga znanja ključno mjesto zauzimaju nematerijalne vrijednosti, uloga nematerijalnih resursa u stvaranju vrijednosti i upravljanje tim resursima i vrijednostima. Ekonomija koju su pokretale materijalne stvari – proizvodi, postupno, ali sigurno ustupa središnje mjesto ekonomiji koju pokreću nematerijalne ideje, koncepti..., znanje. Gospodarski rast više ne pokreće ulaganje u fizička dobra – zgrade, strojeve i sl., već ulaganje u intelektualna i organizacijska dobra.

Tehnologija zasnovana na mikroelektronici, zahvaljujući ekonomskim učincima koje ostvaruje, iz temelja je promijenila i potrebe za ljudskom radnom snagom. Informatizirani, automatizirani i robotizirani procesi proizvodnje, koji su postali stvarnost, odstranjuju čovjeka kao izvršitelja iz procesa proizvodnje. Takvim procesima fizička radna snaga više nije potrebna. Čovjek se u takve procese može uključiti, i uključuje se, prije svega kao kontrolor, odnosno upravljač.

Sposobnost i znanje ciljnoga usmjeravanja i vođenja takvih radnika, koji predstavljaju intelektualnu radnu snagu poduzeća, pozicionira menadžment kao centralnoga poduzetnika u poduzetničkoj organizaciji. **Razvoj sustava vrijednosti** koji preferira zajedničke ciljeve te zajedničku radnu i životnu filozofiju koja u prvi plan stavlja čovjeka, njegove vrijednosti i stremljenja, osnovna je poluga upravljanja uspješnošću poslovanja poduzeća u suvremenim uvjetima kreativne ekonomije znanja. Kao i svaki “društveni sustav” i

suvremeno poduzeće treba snažnu integrirajuću ideologiju. Rimljani su primjerice gradili “veliko carstvo”, stari Egipćani su težili vječnom životu. Mora, dakle, postojati zajednički cilj i sustav vrijednosti koji nadilazi pojedinca ili skupinu kojoj pripada.<sup>18</sup>

Proces odvajanja vlasništva od posjeda, a time i vlasnika materijalnoga kapitala od izvršne i upravljačke funkcije, koje preuzimaju umni radnici i menadžment, istodobno kao i proizvođači i potrošači dobara, ali i oni koji trpe štetne posljedice djelovanja poduzeća, nameće zaključak da ta integrirajuća ideologija u suvremenom poduzeću ne može biti profit. **Misija suvremenoga poduzeća** ne može biti više isključivo ekonomska. U doprinosu bogatstvu i kvaliteti života za sve interesno–utjecajne skupine njegovoga djelovanja treba tražiti područje integrirajuće ideologije, odnosno misije i sustava ciljeva suvremenoga poduzeća.

To je zasluga prvenstveno informacije, odnosno suvremene informacijske tehnologije koja je u prvi plan dovela znanje i time za radnike i čovječanstvo učinila više nego svi dosadašnji revolucionari zajedno. Informacijska tehnologija je potvrdila postavke Karla Marxa da proizvodne snage na određenom stupnju razvoja zakonito dovode do promjene proizvodnih odnosa. Samo njegovi sljedbenici nisu imali strpljenja čekati evoluciju, odnosno nisu shvatili da obratni proces ne funkcionira. No, kao i kod svakoga drugog ograničenog resursa, monopol nad njim predstavlja kapital koji povećava bogatstvo onih koji ga imaju i znaju produktivno upotrijebiti.

Činjenica da nematerijalni resursi – informacije, komunikacije i znanje, te poduzetničko upravljanje, kao sposobnost da se kreativno i organizirano reagira na nove informacije, postaju najvažniji čimbenici razvoja suvremenoga poduzeća, a materijalni resursi na kojima se zasnivao dosadašnji razvoj – zemlja, rad i kapital, polako postaju prošlost, svakako utječe na daljnje promjene u djelovanju i organizaciji poduzetništva.

Ovaj put te su promjene, međutim, diskontinuirane i radikalne. Izvršne i upravljačke funkcije ponovno spojene vraćaju se vlasnicima, ali ovaj put nematerijalnoga kapitala koji tek kao udružen i ciljno sustavno usmjeravan

---

18 Cf.: 1) Thurow, L.C.: *Budućnost kapitalizma*, Mate, Zagreb, 1997., p. 158.,

2) Neisbitt, J.: *Megatrendovi*, Globus, Zagreb, 1984.



stvara nove vrijednosti, kao proizvod zajedničkoga učinkovitog djelovanja **kapitalista – radnika znanja**. Prvi put u povijesti ljudska sudbina i društveno blagostanje mogli bi ovisiti izravno o ulaganju u razvoj čovjeka samoga kao slobodnoga prirodnog i društvenog bića. Razvojni kapaciteti determinirani su primarno sociokulturnom okolinom, odnosno njezinom poticajnošću da se čovjek ponajprije natječe sa samim sobom, da razvija autopoiesis.

### 1.2.2. Globalizacija djelovanja

Znanstveno-tehnološki razvoj dovodi do razvoja proizvodnih čimbenika kojima je potreban širi prostor, odnosno globalno područje djelovanja da bi se optimalizirala njihova djelotvornost. **Informacijsko–komunikacijska tehnologija**, odnosno informacija kao temeljni resurs suvremenoga privređivanja može biti plodonosna samo kao univerzalna, podjednako svima dostupna globalna gospodarska sila.<sup>19</sup> Za djelotvorno korištenje informacija potrebno je organizirano znanje, odnosno menadžment, pa znanost i obrazovanje postaju više nego ikad neophodni za razvoj gospodarstva i društvenoga blagostanja.

Mnogobrojne promjene i nestajanje zapreka kretanju čimbenika razvoja koje donosi globalizacija značajno redefiniiraju ulogu pojedinaca, poduzeća pa i kolektivnih identiteta društava. Proklamirani cilj globalizacije je osiguravanje uvjeta za potpuniji gospodarski razvoj svih temeljem informacija i znanja kao globalnih, općih svjetskih resursa. Državi je u konačnici namijenjena uloga pasivnoga ekonomskog subjekta. Njezina uloga bi se trebala usmjeriti prema pronalaženju i institucionaliziranju mehanizama razvoja znanstveno-tehnološkoga i sociokulturnoga okruženja na svojem području te zaštititi društvenoga identiteta. Hrvatska “inteligencija”, pa i menadžerska, naročito se, međutim, trudi globalizirati jezik, skrnaveći temelj identiteta svakoga naroda. To nije cilj globalizacije, ni žrtva koju ona traži. Kao i često u povijesti, ne shvaćaju se procesi koji se oko nas događaju. Englez, Francuz, Nijemac, Talijan ..., oskudnoga znanja i s govorom materinskih svjetskih jezika ostaju i dalje Englezi, Francuzi, Nijemci i Talijani oskudnoga znanja i gubitnici globalizacije, odnosno pasivni promatrači suvremenoga gospodarskog razvoja i

---

19 Cf. Dragičević, A.: *Vrijeme promjena*, “Zagreb”, Zagreb, 1990.

društvenoga blagostanja uopće. Umjesto što hrvatski menadžeri na hrvatsko tržište plasiraju “svjetske” pojmove za inovacije koje se događaju, trebali bi se okrenuti plasiranju hrvatskih menadžerskih, tehnoloških, ekonomskih ... inovacija globalnom tržištu. Zadaća je države da bar spriječi obratni proces.

Države sve češće i intenzivnije povezuju svoja gospodarstva i stvaraju međuovisne integracijske ekonomske komplekse koji donose daljnje poticaje standardizaciji i razvoju “svjetskog gospodarstva”. Globalizacija kao proces koji temeljem sve bržega protoka informacija i tehnološkoga napretka čitav svijet pretvara u jedinstveno liberalno tržište kapitala, roba i usluga, teži svijetu bez granica s vodećom ulogom transnacionalnih poduzeća i minimalnom ulogom države.

Globalizacijski procesi se, međutim, odvijaju u sukobu dvaju suprotstavljenih blokova – između onih s razvijenom informatičkom tehnologijom, razvijenom znanstvenom i obrazovnom podrškom te institucionaliziranom mobilnošću kapitala i onih nerazvijenih. Brojna istraživanja globalizacijskih utjecaja na gospodarska zbivanja pokazuju da upravo njezin najdinamičniji segment – informacijska tehnologija, sve više produbljuje razlike između razvijenih i nerazvijenih zemalja.<sup>20</sup>

Izjednačavanje, odnosno standardizacija tehnološke osnove svih uključenih u globalizacijske procese preduvjet je koji bi opravdao promovirane ciljeve i razvojnu suštinu globalizacije – zajedničko korištenje općih svjetskih informacijskih resursa temeljem vlastitih sposobnosti i znanja. Neujednačena startna pozicija razvija monopolski položaj znanstveno-tehnološki razvijenih na štetu nerazvijenih i vodi globalnom izrabljivanju, kompromitirajući i samu razvojnu suštinu globalizacije.

Usprkos svemu, članice TRIADE (NAFTA, EU, Japan) sa svojim transnacionalnim kompanijama, prije svih, potiču ubrzani razvoj globalizacijskih procesa. Stvara se transnacionalna privreda koja kao prevladavajuća već vlada privredama nacionalnih država. Ne radi se više o razvoju svjetske privrede kao svjetske trgovine, koju je potakla industrijska

---

20 Cf.: 1) Jašić, Z.: *Globalizacija i ekonomska politika*, RRIF, Zagreb, 11/2003, p. 153.,

2) Beck, U.: *Moć protiv moći u doba globalizacije*, Školska knjiga, Zagreb, 2004.,

3) Gray, J.: *Lažna zora – iluzije globalnog kapitalizma*, Masmedija, Zagreb, 2002.

4) Karaman-Aksentijević, N.: *Razvojna orijentacija Hrvatske u uvjetima globalizacije*, Ekonomska istraživanja, Pula, 11 (1998), 1 – 2.

revolucija.<sup>21</sup> Informatička revolucija omogućuje i potiče razvoj svjetske privrede kao povezane međunarodne svjetske proizvodnje.

Transnacionalna privreda oblikuje se uglavnom protokom novca, više nego trgovinom, robom i uslugama. Demokratizacija tehnologije pomogla je razvoju jedne druge velike inovacije, a koja je pogonsko gorivo globalizacije – **demokratizaciji financija**.<sup>22</sup> Ona u potpunosti transformira tradicionalnu ekonomiju. U transnacionalnoj privredi novčani tokovi imaju vlastitu dinamiku. Monetarna i fiskalna politika suvremenih nacionalnih država sve više reagiraju na događaje na transnacionalnim tržištima novca i kapitala, umjesto da ih aktivno oblikuju.

U globalnoj privredi, pored tradicionalnih čimbenika proizvodnje, zemlje i radne snage, sekundaran postaje i novac budući da ga je moguće svuda nabaviti. Kako postaje tradicionalan, ni on više nije čimbenik proizvodnje koji može dati prednost na svjetskom tržištu.<sup>23</sup> Upravljanje, odnosno menadžment pojavljuje se kao odlučujući čimbenik razvoja. Konkurentska prednost na globalnom tržištu ostvaruje se upravo na znanju utemeljenom poduzetničkom upravljanju. **Menadžment postaje društvena funkcija**.

Suvremeno se poduzeće, kao uvjet opstanka u takvom okruženju, mora strukturirati kao globalno poduzeće usmjereno ka svjetskom globalnom gospodarskom prostoru. Svjetsko tržište sve više poprima onaj oblik masovnosti koji obilježava sve veća diverzifikacija jer potrošači zahtijevaju različite inačice istoga proizvoda s više osobnosti i originalnosti. Istraživanja i razvoj postaju iznimno važni u stvaranju proizvoda s dodanom vrijednošću, s većim sadržajem znanja. Proizvodi se moraju plasirati na sve veće tržište da bi se isplatilo financirati sve veće izdatke. Poduzeća se koncentriraju samo na najrentabilnija područja te sama sve manje stvaraju vrijednost proizvoda, a sve više tuđih komponenata ugrađuju u vlastiti proizvod. Međukorporacijska suradnja, odnosno **sklapanje strateških saveza** s drugim poduzećima umanjuje rizik i olakšava plasman. Menadžment se širi i izvan granica poduzeća. Suradnički menadžment, odnosno savezničko poduzetništvo trend je koji se razvija.

---

21 Cf. Andrijanić, I., et.al.redakcija; Bujas, G.: *Svjetska privreda i međunarodni ekonomski odnosi*, Progres, Zagreb, 1991.

22 Cf. Friedman, T.L.: *LEXUS i maslina – razumijevanje globalizacije*, Izvori, Zagreb, 2003., p. 61.

23 Cf. Drucker, P.: *Nova zbilja*, Novi liber, Zagreb, 1992., p. 103.

Opravdano se u takvim uvjetima transnacionalne kompanije smatraju modelom poduzeća budućnosti kojeg označavaju istodobni procesi globalizacije i decentralizacije. Njihova snaga nije u veličini jer i mala poduzeća mogu biti transnacionalna. Kroz mala i srednja poduzeća već se ostvaruje preko polovice BDP-a razvijenijih gospodarstava i trend rasta učešća se nastavlja. Informacijska je tehnologija jednako rentabilna u proizvodnim procesima malih i velikih poduzeća. Snaga transnacionalnih kompanija je u tome što one različitim oblicima sudjelovanja i suradnje pokreću i nastoje vladati sa što više tuđega kapitala. One vladaju poduzetničkim upravljanjem, a ne temeljem vlasništva kapitala. Zato su transnacionalne kompanije i razvile internu ekonomiju i interno poduzetništvo<sup>24</sup> koje je njihova temeljna prednost nad drugim oblicima organizacije poduzeća. Svaka jedinica, uključivši i matičnu kompaniju, ima vlastitu lokalnu upravu. Vrhovna uprava je transnacionalna, kao što su transnacionalni i poslovni planovi kompanije, poslovna strategija i poslovne odluke.

Interno tržište i **interno poduzetništvo** jesu temelji veće efikasnosti transnacionalnih kompanija. Potpunije ovladavanje okolinom temelj je njihove veće efektivnosti poslovanja. Njihova velika gospodarska snaga i društvena moć<sup>25</sup> postupno istiskuje klasičnoga individualnog poduzetnika, a upravljanje još više udaljava od vlasnika materijalnoga kapitala. Strateška partnerstva su područje daljnjega razvoja poduzetništva.

### 1.2.3. Povratak zajedničkom vlasništvu

Vlasništvo, kao prirodni i društveni fenomen, jedna je od nesumnjivo najvažnijih kategorija društvenih znanosti, pa tako i ekonomske. U svom izvornom značenju vlasništvo je prirodna veza između čovjeka i prirode u razmjeni materije, što je uvjet i oblik čovjekova opstanka. Prijelaz od proizvodnje dobara za neposredno zadovoljavanje potreba na proizvodnju sredstava za proizvodnju dobara uvjetovan je ljudskom težnjom za boljim zadovoljavanjem rastućih potreba uz što manja ulaganja napora, energije, materijala i sl., što je ostao smisao ekonomske aktivnosti do današnjih dana.

---

24 Cf. Belak, V.: *Profiti centri i interna ekonomija poduzeća*, RRIF plus, Zagreb, 1994., p. 171.

25 Cf. Galbraith, J.K.: *Doba neizvjesnosti*, Stvarnost, Zagreb, 1977., p. 283.

Za razliku od životinje, koja se nagonski prilagođava prirodi, čovjek prirodu smisleno prilagođava svojim potrebama kontinuirano razvijajući i svoje potrebe.

Radi lakšega prilagođavanja prirode svojim potrebama pojedinci su se počeli udruživati stvarajući ekonomske i šire društvene odnose. Zajedničkoj proizvodnji dobara odgovaralo je zajedničko vlasništvo s odredivim udjelima, odnosno svojevrsno zajedništvo individualnoga vlasništva, kao najprirodniji oblik vlasništva u tim uvjetima.<sup>26</sup> Vlasnički odnosi uključivali su zajedničko posjedovanje, korištenje i raspolaganje resursima i plodovima zajedničkoga djelovanja, što znači i zajedničko upravljanje i riskiranje u zajedničkim pothvatima.

Razvoj ljudskih potreba poticanjem tehnološkoga razvoja zakonito dovodi i do monopola nad ograničenim resursima. Vlasništvo imanentno uključuje subjektivitet vlasničkih odnosa. Nema vlasništva bez njegovoga subjekta, kao što nema ni proizvodnje dobara bez vlasništva. Razvija se privatno vlasništvo. U pravnom smislu pravo vlasništva određeno je posjedom, pravom korištenja i pravom raspolaganja te pravom upravljanja, kao i pravom zaštite prema svakome tko zadire u ta prava. Međutim, svaka od navedenih komponenata prava vlasništva ne mora biti u rukama jednoga vlasničkog subjekta, već se posjed npr. može odvojiti od prava upravljanja, tj. pripadati različitim osobama.<sup>27</sup>

Nastupom informatičke revolucije i promjena koje ona sa sobom donosi promovirajući informacije, komunikacije, znanje i poduzetničko upravljanje kao temeljne resurse tehnološkoga, gospodarskoga i ukupnoga društvenog razvoja, mijenja se oblik i struktura, nositelj i uloga vlasništva kapitala. Dioničarski oblik organizacije poduzetništva, koji je odvojio vlasništvo od posjeda nad vlasničkim objektom, sada se dopunjuje odvajanjem vlasništva i od upravljanja objektom vlasništva.

Dematerijalizacija vlasništva, odnosno njegova transformacija od opipljivoga vlasništva u “znak vlasništva” – vrijednosne papire različite vrste, bitna je karakteristika njegovoga istinskog podruštvljenja do krajnje

---

26 Cf. Deželjin, J. i Vujić, V.: op.cit., p. 18.

27 Ibid., p. 26.

točke – do strogo individualiziranoga zajedništva.<sup>28</sup> Pravo korištenja i pravo raspolaganja temeljnim razvojnim resursom u suvremenom gospodarstvu – informacijom, koja je zajedničko dobro čovječanstva – istodobno upotrebljivo na svim stranama u različite svrhe, neuništivo iskorištavanjem, lako prenosivo i svima dostupno – postaje temelj i najvažniji oblik razvijenoga zajedničkog vlasništva.

Informacijska tehnologija, odnosno informacija kao najveća tekovina treće tehnološke revolucije, usmjerava “povratak” razvijenom zajedničkom vlasništvu kao osnovici daljnjega razvoja poduzetništva i društvenoga blagostanja na dostignutom stupnju tehnološkoga i ukupnoga društvenog razvoja. Tradicionalni “kapitalist” je za suvremeni gospodarski razvoj postao ekonomski gotovo nevažan. To potvrđuju i riječi istaknutoga teoretičara poduzetništva i menadžmenta Petera Druckera<sup>29</sup> koji kaže da bi ukupno bogatstvo tisuću najbogatijih ljudi Amerike jedva pokrilo potrebe za kapitalom jedne velike američke industrijske grane za nekoliko mjeseci te zaključuje da svjetska privreda uopće ne bi primijetila kada bi svi “super-bogataši” razvijenih zemalja iznenada iščezli. Američko udruženje umirovljenika s petnaestak milijuna članova, koji raspolažu dionicama mirovinskih fondova, predstavlja danas najveći jedinstveni blok vlasništva u američkoj industriji. Vrlo slična je situacija i u svim drugim razvijenijim zemljama. Takvi vlasnici – dioničari definitivno sebe ne vide dijelom poduzeća i uopće ih ne zanimaju problemi u vezi s poslovima poduzeća.

**Umni radnici i menadžment**, koji rade u poduzećima i vode njihovo poslovanje, postaju poduzetni kapitalisti temeljem svojega kapitala znanja. Taj kapital je presudan čimbenik efikasnoga i efektivnoga korištenja informacija za inovativno stvaranje dobara s dodanom vrijednošću. Znanje je postalo stvarateljem vrijednosti proizvoda i poduzeća, tj. istinski kapital razvijenoga gospodarstva. Ono ponovno spaja posjed i vlasništvo, a time i izvršne i upravljačke funkcije poduzeća. Spajanje izvršne i upravljačke funkcije sa znanjem kao kapitalom, koji je plodonosan samo kao organizacijski ciljno usmjeren, predstavlja osnovicu za razvoj participativnoga, menadžerski vođenoga poduzetništva.

---

<sup>28</sup> Dragičević, A.: op.cit. p. 133.

<sup>29</sup> Cf. Drucker, P.: *Nova zbilja*, op.cit. p. 160.

Kapital je, kao što je davno uočeno, lako pokretan i ide tamo gdje ostvaruje najveći prinos – zaradu. Umni radnici znaju da im njihovo znanje daje slobodu kretanja. Uprave poduzeća isto tako znaju da takvi radnici nisu lako zamjenjivi, odnosno da je teško nadoknaditi gubitak takvoga kapitala. Izlaz se mora tražiti u stimuliranju putem udjela u raspodjeli profita povezano s razvijanjem internoga poduzetništva. Širenje osnovice i daljnje jačanje zajedničkoga vlasništva postaje nezaustavljiv proces. To dodatno demokrati- zira organizaciju i djelovanje poduzeća. Vertikalne hijerarhijske odnose poslovne nadređenosti i podređenosti potiskuju horizontalni hijerarhijski odnosi. U njima povezane skupine i pojedinci prepuštaju povremeno vodstvo jedni drugima, ovisno o prirodi zadatka, za svaki konkretan slučaj. Projektni menadžment izgledno postaje model daljnjega organizacijskog razvoja poduzetništva, a radnici znanja kolektivni poduzetnici u poduzetničkoj organizaciji poduzeća.

Suvremeno poduzeće postaje institucionalizirani organ društvene interakcije između čovjeka i njegove okoline, što se očituje kao trajna proizvodnja dobara za zadovoljavanje stalno rastućih ljudskih potreba. Od čistoga ekonomskog podsustava gospodarstva poduzeće sve više poprima obilježja i postaje socioekonomski podsustav društva s isprepletenim uzajamnim interesima i odnosima članova poduzeća i društvene okoline.

#### **1.2.4. Poduzeće – socioekonomski podsustav društva**

Činjenica da je znanje postalo temeljnim kapitalom u recentnim uvjetima svekolikoga društvenog razvoja, a umni radnici skupina koja određuje društvene vrijednosti i norme, te da je iz gospodarskoga života istisnut “kapitalist”, sada zamijenjen zaposlenima i ogromnim brojem stanovništva s raznim oblicima institucionaliziranoga financijskog kapitala, svakako utječe i na promjenu karakteristika suvremenoga poduzeća.

Vidjeli smo da je u biti vlasništva prisvajanje koje se temelji u prvom redu na razmjeni materije s prirodom, bez obzira na to kakvo mjesto i ulogu u tom procesu zauzimaju pojedini članovi društvene zajednice. U pozadini toga stoji svjesno i svrsishodno ponašanje koje rezultira proizvodnjom dobara za zadovoljenje rastućih ljudskih potreba.<sup>30</sup> To ponašanje, kada je

---

30 Cf. Deželjin, J. i Vujić, V.: op.cit., p. 21.



usmjereno na materijalna dobra, poprima svojstvo ekonomskoga ponašanja i daje poduzeću kao organizaciji proizvodnje dobara svojstvo ekonomskoga sustava. Suvremeni tehnološki, pa i ukupan društveni razvoj, promovirajući zaposlenike u istinske “kapitaliste znanja”, dovode sociološku komponentu funkcioniranja poduzeća u ravnopravan položaj s njegovom imanentnom ekonomskom komponentom. Suvremeno poduzeće prerasta svoju gospodarsku misiju i razvija se kao socioekonomski podsustav društva.

**Simbioza materijalnoga kapitala s kapitalom znanja** rađa novo poduzeće kao socioekonomski sustav koji svojim djelovanjem doprinosi ostvarivanju interesa svih interesno–utjecajnih skupina njegove okoline kao suprasustava. Kada se kapital pojavljuje kao društveni resurs koji više ne posjeduju kapitalisti nego široke mase stanovništva, cilj poduzeća ne može biti više samo i isključivo maksimalizacija profita. Simbioza kapitala, rada i samoga poduzeća sa željama i interesima utjecajne okoline zahtijeva više ciljeve, od kojih je temeljni kvaliteta života. Kada radnici postaju i suvlasnici kapitala i upravljači te korisnici proizvoda i usluga poduzeća, ali ostaju prirodna i društvena bića, oni od kapitala kojim raspolaze kroz poduzeće, kao sredstvom njegove reprodukcije, zahtijevaju da zadovolji njihove prirodne i društvene ciljeve i interese. Društvena odgovornost prema zaštiti prirode i zdravoga života stanovništva – suvremenoga vlasnika kapitala - jedan je od takvih ciljeva, koji će svakako imati, i već ima, visoko mjesto u hijerarhiji ciljeva suvremenoga poduzeća.

**Cilj suvremenoga poduzeća** transformira se prema maksimalizaciji njegove sposobnosti proizvodnje obilja i bogatstva u punom značenju tih pojmova. To pretpostavlja višestrukost ciljeva, a ne samo maksimalizaciju profita. Kada je kapital prestao biti deficitaran i postao društveni resurs, profitabilnost je postala društvena odgovornost.<sup>31</sup> Poduzeća koja ne ostvaruju taj cilj, odnosno koja ne zarađuju dovoljno za troškove kapitala zapravo krađu od društva jer mu ne vraćaju sredstva koja im je povjerilo na raspolaganje da ih korisno uporabe za ostvarivanje njegovih viših, zapravo temeljnih ciljeva. Profit je postao nužno sredstvo za ostvarivanje temeljnoga cilja – proizvodnje obilja i bogatstva, kako za vlasnike i kupce, tako i za cjelokupno društvo.

---

31 Drucker, P.: *Efikasan direktor*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1992., p. 4.



Te i sve prethodno navedene promjene koje se odvijaju velikom brzinom, a značajka su recentnoga razvoja, utječu i na stabilnost organizacije poduzeća kao njegove ograde od okoline. Organizacija postaje privremena, a njezina nestabilnost utječe na slabljenje veza čovjeka s organizacijom, dok se istodobno humanizira odnos poduzeća prema radnicima i prema njegovoj društvenoj okolini.

Zahtjevi za diverzifikacijom proizvodnje i divizionalizacijom organizacije, kojima se poduzeće izlaže i koje kao “učeci sustav” prihvaća u međudjelovanju sa svojom okolinom, dovode i do velikih promjena u upravljanju poduzećem. Neformalna organizacija u kojoj menadžment vodi i daje podršku timovima kreativnih specijalista koji sebe vide kao individualne poduzetnike postala je stvarnost, postupno odbacivši krutu hijerarhijsku strukturu upravljanja i djelovanja poduzeća.

**Menadžment kroz samoorganizaciju**<sup>32</sup> višestruko povećava sposobnost rješavanja kompliciranih problema i omogućava da se čovjek i poduzeće, poduzeće i poduzeće, ali i poduzeće i društvene institucije više ne suprotstavljaju jedni drugima, već da se zajednički orijentiraju na rješavanje zajedničkih problema. Posljedica je podruštvljenje i humanizacija odnosa u poduzeću i prema okolini, kao i sve veće podruštvljenje i humanizacija njegovih ciljeva. Oni će sve više biti orijentirani na participaciju u povećanju društvenoga bogatstva i kvalitete života za sve članove društvene zajednice.

Zadaća ekonomske teorije u budućnosti jest proučavanje načina na koje se ovi procesi optimalno institucionaliziraju, a ekonomske sociologije izučavanje i predlaganje specifičnih oblika društvenih odnosa i veza u kojima se optimalno odvijaju ekonomski procesi.<sup>33</sup>

Poduzeće kao suvremeni socioekonomski podsustav društva tekovina je, odnosno plod njegovih razvojnih resursa – informacija, komunikacija, znanja i poduzetničkoga upravljanja, koje je promovirala informatička a oplodila znanstvena tehnološka revolucija.

---

32 Cf. Pulić, A.: *Elementi informacijske ekonomije*, Birotehnika, Zagreb, 1992., p. 66.

33 Cf. Polanyi, K.: *Velika preobrazba*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 1999., p. 16.

### 1.3. RAZVOJNI RESURSI SUVREMENOGA PODUZEĆA

Svekolike društvene promjene koje poput morskih struja idu duboko ispod uzburkane površine mora kontinuiranih tehnoloških, sociokulturnih i institucionalnih promjena gotovo su neprimjetno zamijenile tradicionalne resurse gospodarskoga rasta: zemlju, rad i kapital, suvremenim čimbenicima gospodarskoga razvoja – informacijama, komunikacijama, znanjem i poduzetničkim upravljanjem.

Tradicionalno iscrpljivanje prirode i opadajući prinosi ograničenih prirodnih resursa postali su čimbenici ograničenja daljnjega gospodarskog i ukupnoga društvenog razvoja. Znanstveno-tehnološki razvoj pronalazi nove puteve, nove resurse i nove modele razvoja gospodarstva i društvenoga blagostanja. Kao što je i Albert Einstein<sup>34</sup> rekao, “*sama formulacija problema znatno je važnija od njegovog rješenja, koje je u suštini stvar tehničke vještine. Da bi se postavila nova pitanja, nove mogućnosti i stari problemi sagledali iz novog kuta, potrebna je kreativnost koja zapravo označava pravi napredak u znanosti.*”

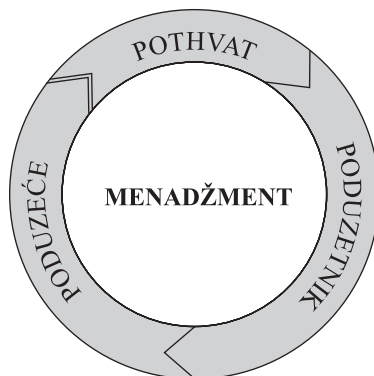
To je put kojim se tradicionalna ekonomija “reinkarnira” u **kreativnu ekonomiju znanja**, zasnovanu na informacijama, komunikacijama, poduzetničkom upravljanju i znanju. Njezini resursi neiscrpn su, a karakteriziraju ih rastući prinosi. Ona nas vodi “natrag” razvijenom zajedničkom vlasništvu utemeljenom na informacijama, ljudskim sposobnostima i znanju, a proces: poduzetnik – pothvat – poduzeće zaokreće u proces: poduzeće – pothvat – poduzetnik. “*Procesi se razvijaju gibajući se tako da u povratnom gibanju kupe nešto staro čime oploduju razvoj novoga.*”<sup>35</sup> Kada je riječ o ekonomiji, povijest je izrazito funkcionalna.

---

34 Einstein, A.: *Moja teorija*, Izvori, Zagreb, 2000.

35 Cf.: 1) Aristotel: *Fizika*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 1992.,

2) Galbraith, J.K.: *Ekonomija u perspektivi – kritička povijest*, Mate, Zagreb, 1995., p. 221.

Shema 4.: *Poduzetnički razvoj poduzeća*

Ekonomija znanja budućnost je koja je počela. Više od polovine bruto domaćega proizvoda razvijenih zemalja svijeta zasnovano je već na znanju kao temeljnom sadržaju vrijednosti (telekomunikacije, kompjutorska industrija softvera, farmaceutska i slične industrije visoke tehnologije) i taj udio nezaustavljivo raste. Isto tako procjenjuje se da nevidljivi inputi danas predstavljaju više od dvije trećine vrijednosti automobila. Mijenja se pojam i sadržaj vrijednosti, oblik i nositelj vlasništva kapitala, a sukladno tomu i oblici organizacije poduzetništva i upravljanja poduzećem.

### 1.3.1. Informacija – izvor preustrojstva poduzeća

Znanstveno–tehnološki razvoj na pijedestal je razvoja gospodarske i društvene osnove blagostanja postavio informaciju kao bazičnu supstancu suvremenih proizvoda i temeljni resurs društveno-ekonomske djelotvornosti suvremenih poduzeća. Informacija je konstitutivni element poduzeća, ona je **negacija entropije** i može se tretirati kao mjera reda, mjera organiziranosti.<sup>36</sup> Kako sposobnost samoorganizacije postaje presudnim čimbenikom razvoja, može se zaključiti da se suvremeni razvoj poduzeća zasniva na informacijama i njihovoj razmjeni s okolinom. Stoga nije ni čudno da zadnjih dvadesetak godina gotovo više i nema novih radnih mjesta u klasičnoj industrijskoj proizvodnji, već se glavnina novoga zapošljavanja događa u informacijskom sektoru.

<sup>36</sup> Uzelac, J.: *Kibernetizacija poslovnog sustava*, Benja, Rijeka, 1994., p. 83.

Važnost informacije kao resursa još je vidljivija u proizvodnji usluga. Naime, svako poboljšanje ili unaprjeđenje usluga ostvaruje se boljim korištenjem informacija. Zato je kvaliteta, odnosno vrijednost usluge prije svega određena kvalitetom, tj. vrijednošću raspoloživih informacija i sposobnošću korisnika da ih učinkovito koristi. Informacija kao temeljni resurs uspješnosti funkcioniranja suvremenoga poduzeća ima određene značajke koje je razlikuju od svih drugih resursa na kojima se temeljio dosadašnji razvoj:<sup>37</sup>

- Informacija je neiscrpan resurs koji daje mogućnost neograničenoga korištenja.
- Trošenjem se ne uništava sadržaj informacije, za razliku od dosadašnjih resursa koji su u samom činu proizvodnje mijenjali svoj sastav, oblik i namjenu da bi kasnije bili potrošeni kao konačni proizvod.
- Informacija podnosi istodobno mnoštvo korisnika, dok su svi dosadašnji resursi bili namijenjeni pretežito individualnoj potrošnji ili korištenju u jednom procesu.
- Tijekom korištenja ne smanjuje se vrijednost informacije. Upotrebna joj se vrijednost korištenjem i povećava, što je razumljivo, jer informacija koja nikomu ne treba i nema vrijednost.
- Korištenjem informacije ne troši se mnogo energije niti se djeluje štetno na okolinu, što je bio problem svih tradicionalnih resursa.

Jedino je ograničenje u korištenju informacija **ljudska sposobnost i znanje**. Činjenica da informacija presudno utječe na svaki proizvod ili uslugu, odnosno da informacija stoji u pozadini bolje ili lošije konkurentске sposobnosti svakoga poduzeća i da je informacijska tehnologija u proizvodnim procesima jednako rentabilna u velikim i malim poduzećima, imala je vrlo značajan utjecaj na preustrojstvo suvremenoga poduzeća i njegovoga menadžmenta. Brza i djelotvorna razmjena informacija unutar poduzeća i u vezama s njegovom okolinom kao uvjet opstanka i razvoja poduzeća zahtijeva zamjenu vertikalne organizacije upravljanja horizontalnom, potičući decentralizaciju upravljanja, divizionalizaciju organizacije i razvoj samoorganiziranja.

---

37 Cf. Ibid., p. 89

Kako se od proizvodno orijentiranoga transformira u potrošaču orijentirano poduzeće, to važnost informacije kao resursa njegove uspješnosti sve više raste. Uspješnost ostvarenja ove transformacije podrazumijeva organizacijski preustroj klasičnoga sustava menadžmenta u poduzetnički menadžment s vrhovnim menadžmentom kao vođom poduzetničkih timova. Težište odlučivanja potrebno je pomaknuti prema suradnicima koji su u izravnom kontaktu s potrošačima, a manje se oslanjati na hijerarhijske rukovodne strukture. Drugim riječima, suradnicima koji su u neposrednom dodiru s informacijama treba dopustiti odgovarajuću slobodu djelovanja, čime se oslobađa velika kreativna energija svih zaposlenih, a upravljanje poprima sasvim nove dimenzije. Splošnjavanje hijerarhijske piramide inicira razvoj poduzetničkih timova koji, razmjenjujući informacije, međusobno ravnopravno komuniciraju u cilju rješavanja problema. Vrhovni menadžment postaje integrator njihove inovativnosti i vođa pretvorbe te inovativnosti u ciljni proces stvaranja dodane vrijednosti za korisnike, odnosno poduzeće.

Tomu se, međutim, često suprotstavlja tradicionalna organizacijska struktura zasnovana upravo na suprotnim načelima - piramidi, na vrhu koje su oni koji upravljaju i koji donose važne odluke dok su na drugoj strani prema dnu izvršiteljske funkcije i poslovi. Zbog velikoga broja odluka koje pojedinac mora donositi, potrebni su posrednici u prenošenju informacija pa tako nastaje tzv. srednji menadžment, koji zapravo i nije pravi menadžment jer ne donosi već samo prenosi odluke. Konačno, na dnu piramide su radnici koji svakodnevno imaju kontakt s izvornim stvaranjem vrijednosti, ali koji, što je paradoksalno, u uobičajenim dosadašnjim uvjetima nemaju mogućnost odlučivanja, niti snose odgovornost.

Promjena načina upravljanja izravno utječe na poziciju radnika jer proces ukidanja hijerarhije od zaposlenih stvara potencijalne poduzetnike. Klasični industrijski radnik transformira se u upravljača informacijama, a **informacijski radnici** mnogo su manje podložni kontroli i klasičnim metodama upravljanja. Oni se, razmjenjujući informacije, spontano povezuju u timove, odnosno samoorganiziraju. Upravljanje i kontrola informacijskih radnika moraju biti ciljno, tj. rezultatno vođeni.

Informacijska tehnologija komprimira **vrijeme i prostor**.<sup>38</sup> Ona ne poznaje radno mjesto, razvija se trend radni prostor – životni prostor. Umjesto upravljanja ljudima trend je upravljanja njihovim idejama.

Informacijska tehnologija omogućuje potpunu transparentnost, izravan pristup svima istim informacijama s različitih i udaljenih prostora. Vrijeme postaje sve značajniji resurs informacijske ekonomije. Brzo odlučivanje i brzo prilagođavanje poduzeća stalnim diskontinuiranim promjenama njegove okoline postaje presudan čimbenik konkurentnosti suvremenoga poduzeća. Razdoblje od ulaska poduzeća na neko tržište do pojave konkurencije velika je tržišna prednost koja se izražava u čistom dobitku. Brz i djelotvoran protok informacija organizacijski umrežen na način da se sa što većom snagom organizacijskoga znanja ovlada informacijama kao čimbenikom uspjeha jest osnovica na kojoj se treba temeljiti preustrojstvo klasično organiziranoga industrijskog u suvremeno postindustrijsko na informacijama zasnovano poduzeće. Informacijsko–komunikacijska tehnologija podloga je, odnosno infrastruktura te transformacije.

Tablica 1.: *Transformacija poduzeća*

>	Klasično poduzeće (industrijsko)	Suvremeno poduzeće (postindustrijsko)
1.	Zemlja, rad, kapital, organizacija	Informacije, komunikacije, znanje, poduzetničko upravljanje
2.	Nacionalno, međunarodno	Globalno
3.	Upravljanje stanjem	Upravljanje promjenama
4.	Hijerarhija	Mrežna struktura
5.	Linearno mišljenje	Mišljenje u krugovima
6.	Učinkovitost	Uspješnost
7.	Menadžer	Poduzetnički menadžment

38 Cf. Nordström, K.A. i Ridersträle, J.: *Funky business*, Differo, Zagreb, 2002., p. 59.

### 1.3.2. Komunikacija – način funkcioniranja poduzeća

Informacija, kao temeljni resurs uspješnoga funkcioniranja suvremenog poduzeća, poprima svoj smisao samo pod uvjetom njezine razmjene između izvora i primatelja. Razmjena informacija obavlja se informacijskim komunikacijama i komuniciranjem. Informacijske komunikacije povezuju informacijske procese stvaranja, prijenosa, korištenja i čuvanja informacija. Za suvremeno poduzeće komuniciranje je oblik njegova postojanja i poslovanja, odnosno preduvjet za preživljavanje u konkurentskoj borbi na tržištu.<sup>39</sup>

U suvremenom tržišnom gospodarstvu kupca se mora tretirati prije svega kao izvor informacija, a tek potom kao potrošača. Informacije su temeljni razvojni resurs. Zahtjevi komunikacijskoga povezivanja ne odnose se samo na poduzeće i njegove funkcije, već je postala nužnost i komunikacijsko povezivanje svakoga aktivnog pojedinca u procesu društvene reprodukcije.

Klasični organizacijski pojam “raspon nadležnosti”, koji je omogućavao menadžeru izravnu komunikaciju s određenim ograničenim brojem suradnika, višestruko je prevladan. Zamijenio ga je “**raspon komuniciranja**” koji za pojedinca pokazuje s koliko partnera može uspješno komunicirati. Ako je to komuniciranje usmjereno, tj. ima određeni cilj, tada su se mogućnosti djelovanja pojedinca u postizanju cilja umnožile do neslučenih razmjera. Na taj se način klasično poslovno upravljanje transformira u usmjereno komuniciranje između sve većega broja ravnopravnih partnera. Time se opravdano može reći da komunicirati znači upravljati.<sup>40</sup> Komuniciranjem se proizvodi organizacijsko znanje kao osnovni sadržaj vrijednosti suvremenih proizvoda i temeljni čimbenik uspješnosti upravljanja poslovanjem suvremenoga poduzeća.

Suvremene informacijske tehnologije omogućuju efikasno upravljanje informacijama, a preduvjet uspješnoga gospodarenja informacijama jest izgradnja odgovarajućega informacijskog sustava koji je sastavni dio svakoga upravljanog i ciljno orijentiranoga sustava, pa tako i poduzeća. Njegova je funkcija da neprekidno opskrbljuje potrebnim informacijama sve razine

---

39 Žugaj, M. i Strahonja, V.: *Informacijski sustavi proizvodnje*, Informator, Zagreb, 1992., p. 47.

40 Cf. Uzelac, J.: op.cit., p. 90.

upravljanja, odnosno odlučivanja u tehnološkom i organizacijskom sustavu poduzeća<sup>41</sup>, koje je istodobno i podsustav sustava višega reda, tj. okoline.

Suvremena kretanja pokazala su da uspješno poslovanje zahtijeva **obrat** po kojemu informacije sele od centra ka periferiji poduzeća, u područja realizacije, čime informacije postaju sveopći resurs poslovanja. Informacijama opskrbljeni radnik probleme rješava u njihovu nastanku prije nego se umnože. S rješavanjem pojedinih problema manje je informacija pa se smanjuje i potreba za komunikacijom. Umjesto analiziranja problema, traže se rješenja.

Tradicionalna hijerarhijska organizacija koja je bila dizajnirana za kontroliranje financijskoga kapitala, fizičke radne snage i materijalnih sredstava, postala je nepodesna. Kod nje su informacije tekle niz funkcionalnu hijerarhiju dok nisu došle do onoga tko je bio zadužen za akciju. Informacijski tok natrag po hijerarhiji do vrha bio je praktički izuzetak. Protok informacija bio je minimalan i spor, a brz pristup informacijama postao je uvjet opstanka suvremenoga poduzeća koje djeluje u turbulentnoj okolini. To zahtijeva, najjednostavnije rečeno, okretanje na glavu prijašnjega piramidalnog sustava. Nasuprot prijašnjoj orijentaciji vrha piramide k informaciji, sada ovom resursu treba biti okrenuto prijašnje dno piramide. Ispravno kaže Carl G. Jung: *“Pravi voda uvijek slijedi.”*

Izravni izvršitelji trebaju biti u stalnom organizacijskom kontaktu s izvornom informacijom. Kralježnica te nove organizacije je njezin sustav komunikacija koji omogućuje stalno usmjereno kolanje informacija kroz poduzeće i između poduzeća i njegove okoline. Uloga je menadžmenta, koji sve više postaje podrška izvršiteljima, vođenje odnosno usmjeravanje ideja, inovacija i akcija prema zajedničkim ciljevima uspješnosti poslovanja suvremenoga poduzeća. Izgradnjom te nove infrastrukture, koja omogućuje brzu i višesmjernu razmjenu informacija i u kojoj je svaki sudionik istodobno izvor i primatelj informacija, stvaraju se tek uvjeti u kojima **radnici postaju suradnici u poduzetništvu**. To omogućuje razvoj znanja, temeljnoga stvaratelja vrijednosti u suvremenom društvu.

---

41 Cf. Radovan, M.: *Projektiranje informacijskih sistema*, Informator, Zagreb, 1991., p.2.



Shema 5.: *Nova koncepcija menadžmenta*



Izvor: Peters, T.: *Thriving on chaos – handbook for a management revolution*, Macmillan, London, 1988., p. 370. (modificirao autor)

Razvoj informacijskih tehnologija, koje obuhvaćaju sklop tehničko-tehnoloških sustava za proizvodnju, obradu i prijenos informacija kao osnovnoga resursa, ide u pravcu transformacija informacija u znanje. Dakle, umjesto klasične obrade podataka te proizvodnje i prijenosa informacija, što je omogućilo oslobađanje čovjeka od ponavljajućih poslova, razvoj informatike treba omogućiti čovjeku brzo dolaženje do znanja automatskim otkrivanjem potrebnih informacija za uspješno i brzo rješavanje inovativnih problema.

Informacija je pretpostavka komunikacije, a razmjenom informacija kroz komunikacijske kanale stvara se znanje. Komunikacija je svrhovita ako odgovara težnjama, vrijednostima, svrhama i motivima primatelja. Stara zagonetka zen budista pita: *“Proizvodi li pad drva u šumi zvuk ako nema nikoga u blizini da to čuje?”* Naravno, zvuk ne postoji ako ga nitko ne primi osjetilom sluha. Zvuk se stvara opažanjem, zvuk je komunikacija. Znanje je osjetilo komunikacije koje selektira i pretvara informacije u vrijednosti, u nova dobra.

### 1.3.3. Znanje – stvaratelj dodane vrijednosti proizvoda i poduzeća

Informacija, kao odlučujući resurs uspješnosti funkcioniranja suvremenoga poduzeća, podrazumijeva posjedovanje znanja za njezino razumijevanje i korisnu upotrebu. Znanje je posrednik i transformator pretvaranja informacija u nove oblike i sadržaje, u nova znanja, nove tehnologije i nove proizvode. Promjene u okolini, promjene tehnologije, nastajanje novih mogućnosti i potreba zahtijevaju i dovode do promjena nositelja svega toga, tj. čovjeka. Klasičan proizvodni radnik sve se više transformira i postaje informacijski radnik. Informacije i znanje njegovi su predmeti i sredstva rada. Kreativni ljudski rad zasnovan na znanju postaje stvaratelj dodane vrijednosti proizvoda i samoga poduzeća.

Da bi se optimirali poslovni rezultati poduzeća, danas je potrebno upravljati znanjem, pa i sama poduzeća, uvjetno rečeno, postaju proizvođači znanja. Znanje se pojavljuje i kao input i kao output njihove djelatnosti. U situacijama neizvjesnosti koje akceleriraju diskontinuirane promjene sve heterogenije okoline, znanje postaje **jedini trajni izvor uspješnosti poduzeća u konkurentskoj borbi** na tržištu stalnim inoviranjem aktivnosti usmjerenih što potpunijem zadovoljavanju sve diverzificiranih potreba potrošača.

Novo znanje, međutim, ne nastaje jednostavnim obrađivanjem postojećih informacija. Glavni poticaj stvaranju novoga znanja dolazi od organiziranoga angažiranja svih zaposlenih te njihove spremnosti i motiviranosti da se identificiraju s ciljevima poduzeća. Da bi se taj angažman potisnutoga znanja u suradnicima aktivirao i pretvorio u nove tehnologije, nove proizvode i sl., potrebna je preobrazba cijeloga poduzeća, i to prije svega kao transformacija ponašanja radnika. Tu leži poduzetnička uloga i odgovornost menadžmenta jer u suvremenom okruženju poduzeća gotovo da i neće imati drugoga izbora do toga da budu zasnovana na informaciji, odnosno znanju stručnjaka koji strukturiraju i usmjeravaju vlastito funkcioniranje pomoću organizirane povratne informacije suradnika, menadžmenta i okoline poduzeća.

**Radnici znanja** ne proizvode izravno “predmete”. Oni proizvode, prije svega, ideje, informacije, koncepcije ..., znanje. Njihovi učinci se moraju međusobno povezati da bi se proizveo rezultat. Oni moraju biti usredotočeni na davanje doprinosa zajedničkom proizvodu, zajedničkom rezultatu, zajedničkom ostvarenju cilja. Znači, moraju ravnopravno djelovati i razumijevati suradnike i biti odgovorni za cjelokupan rezultat zajedničkoga djelovanja. Usredotočenost na doprinos dovodi do komunikacija na istoj razini i samim time omogućuje se timski rad.

**Timska organizacija** razvija produktivne odnose u koje stupaju ljudi različitih znanja i kvalifikacija radi realizacije zajedničkih pothvata. Radnici znanja dobrovoljno zajednički rade više u skladu s logikom situacije i zahtjevima procesa, nego prema formalnoj hijerarhijskoj strukturi. Usredotočenost na davanje doprinosa pokreće samorazvoj svakoga pojedinca, a time i razvoj cjelokupne organizacije poduzeća utemeljene na znanju.<sup>42</sup> Menadžerska mreža mora biti tako organizirana da u potpunosti obuhvati sve poduzetničke timove i sustavno usmjerava njihovo djelovanje prema ciljevima poduzeća kao sustava.

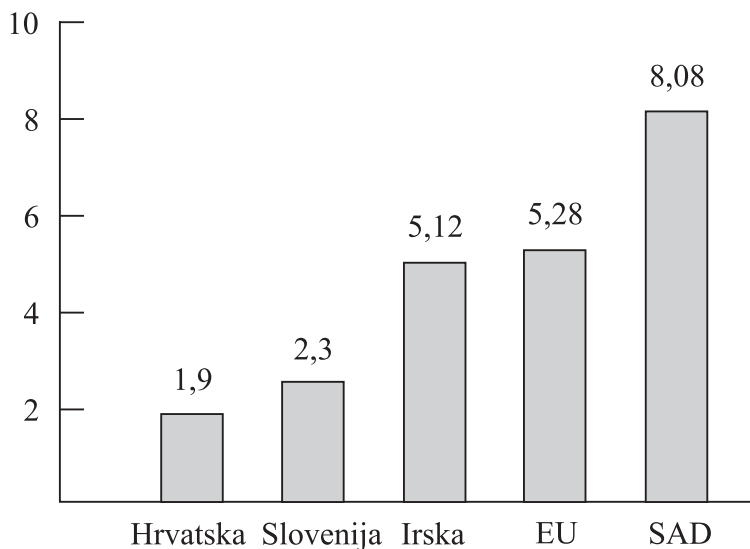
**Investicije u znanje**, kao strateški čimbenik razvoja pojedinca, poduzeća, države ... , postaju presudne za uspjeh u recentnoj globalnoj ekonomiji.

Jedan od ključnih pokazatelja koji mjeri značaj ljudskih potencijala u nekoj ekonomiji je broj istraživača u odnosu na broj ukupno zaposlenih.<sup>43</sup>

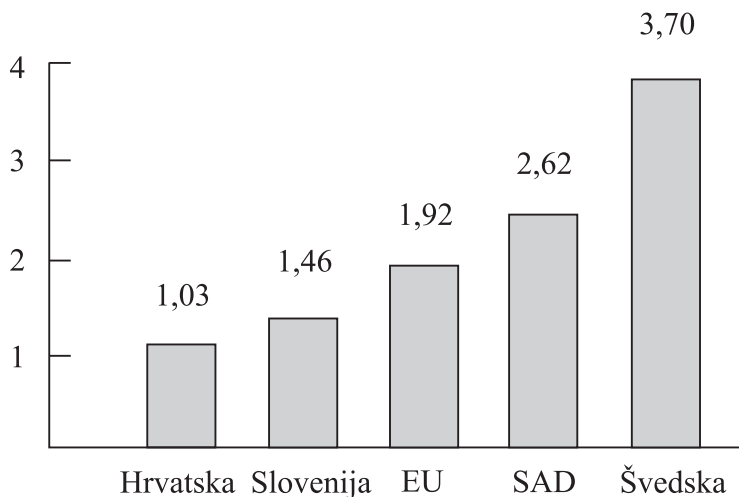
---

42 Cf. Drucker, P.: *Najvažnije o menadžmentu*, MEP Consult, Zagreb, 2005., p. 185.

43 Cf. Dragičević, M.: *Znanje kao temeljni strateški resurs 21. stoljeća*, Zbornik Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci: Znanje – Temeljni ekonomski resurs, 2002., p. 7.

Grafikon 2.: *Broj istraživača na 1000 radne snage 2000. godine*

Ulaganja u istraživanje i razvoj prioritetna su za ekonomiju zasnovanu na znanju jer dinamika i konkurentnost ovise prvenstveno o proizvodnji, raspodjeli i korištenju znanja i informacija.

Grafikon 3.: *Ulaganja u istraživanje i razvoj u % BDP 2000. godine*

Kako se u suvremenoj ekonomiji vrijednosti stvaraju inovacijama, **intelektualni kapital**, kao djelotvorna primjena znanja u proizvodnji dobara, postaje osnovna pokretačka snaga ekonomskoga i društvenoga razvoja informatičkoga društva. Inteligencija i znanje postaju novi oblici vlasništva, odnosno novi oblici kapitala. “*Stvaralački polet moguće je samo produbljenjem svijesti u intuiciji, koja povezuje instinkt i intelekt.*” (H. Bergson) Kapital, dakle, nije samo financijski, nego sve što pridonosi i pokreće proizvodnju vrijednosti i blagostanja. Neopipljiva dobra, prije svih znanje, pokretačka su snaga nove ekonomije.

Znanje je bilo osnova gospodarskoga razvoja tisućama godina, od samih početaka čovjekovoga smislenog djelovanja na prirodu, ali se tek nastupom informatičke revolucije i promoviranjem informacije kao temeljnoga resursa uspješnosti poslovanja poduzeća počela razumijevati primarna uloga znanja u razvojnim procesima gospodarstva. Za razliku od dosadašnjih ključnih proizvodnih resursa, znanje umjesto opadajućih karakteriziraju **rastući prinosi** koji omogućuju neograničeni proces rasta budući da se i informacije i ideje mogu akumulirati, dijeliti i upotrebljavati bez ikakvih ograničenja, osim znanja za njihovu korisnu upotrebu.

Pojam znanja neodvojiv je od pojma informacije. Informacije su podaci s važnošću i svrhom. Za pretvaranje podataka u informacije neophodno je znanje. Da bi se informacije mogle kvalitetno i djelotvorno iskoristiti, potrebno je znanje koje omogućuje racionalno korištenje informacija za stvaranje nove vrijednosti. Informacije se stoga mogu smatrati znanjem tek onda kada se strukturiraju tako da budu prikladne za rješavanje određenih problema u nekom području.

Organizacija utemeljena na informaciji zahtijeva općenito više specijalista nego tradicionalna organizacija. Osim toga, specijalisti rade na pojedinim operacijama, a ne u upravi poduzeća. U organizaciji temeljenoj na informaciji znanje se nalazi na dnu u mozgovima specijalista kao radnika znanja, koji obavljaju različite poslove i sami sebe usmjeravaju. Na taj način cijela organizacija poduzeća postaje poduzetnička, a zaposleni pojedinci inovatori i poduzetnici. Kako specijalizirano znanje samo po sebi ne daje rezultat, **menadžment** ima ulogu koordinatora i vođe ciljnog usmjeravanja pojedinačnih znanja i poduzetničke aktivnosti radnika prema ostvarivanju projiciranih rezultata poduzeća.

### 1.3.4. Menadžment – ciljno usmjeravanje resursa i poduzeća

U ekonomiji zasnovanoj na znanju važnije je proizvodnim resursima znati upravljati, nego ih posjedovati. Još je Platon<sup>44</sup> u analizi Sokratova razgovora s Eutifronom ustvrdio da je “*znanje bogatstvo jedino u slučaju kada ne izgubi iz vida cilj, odnosno kada je idejom usmjereno.*”

**Upravljanje** kao opći pojam podrazumijeva usmjeravanje ili vođenje nekoga objekta ili procesa prema određenom cilju ili rezultatu. Da bi se sustavom ili procesom upravljalo, odnosno usmjeravalo ga na ponašanje koje dovodi do smanjenja entropije i postizanja cilja funkcioniranja, nužne su informacije. Upravljačka informacija treba omogućiti otklanjanje smetnji koje dovode do nepouzdanosti funkcioniranja sustava ili procesa, a u praktičnom smislu ima sljedeće atribute:<sup>45</sup>

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

Upravljačka informacija s navedenim atributima pruža mogućnost menadžmentu da osigura pouzdano funkcioniranje i opstanak poduzeća u okolini u kojoj djeluje.

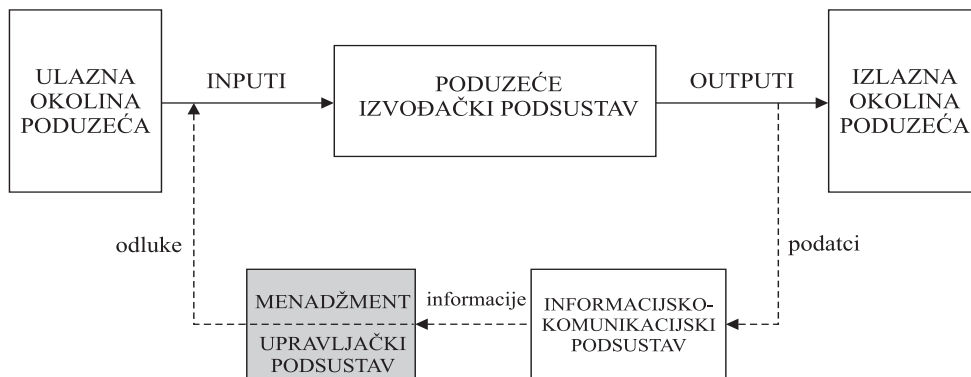
Suvremeno poduzeće složen je, dinamičan, stohastičan, ciljni, relativno otvoren sustav. Kao takvo ono s okolinom razmjenjuje ulazne sadržaje i rezultate poslovanja. U njega ulaze materijal, energija, kapital, informacije i sl., a iz njega izlaze, kao rezultati poslovanja – proizvodi, usluge, informacije i drugo.

---

44 Cf. Platon: *Eutifron*, Matica hrvatska, Zagreb, 1998.

45 Cf. Uzelac, J.: op.cit., p. 60.

Shema 6.: Upravljački podsustav poduzeća



Primanjem ulaznih sadržaja poduzeće je izloženo djelovanju okoline. Da bi opstalo i razvijalo se, mora se prilagođavati vanjskim djelovanjima. Vidljivo je da su informacije o ponašanju sustava sadržaj povratne veze upravljanja. Povratna veza između rezultata i poduzetničke aktivnosti u sklopu upravljačkoga sustava treba omogućiti eventualne korekcije zbog nepredvidivih utjecaja koji se mogu dogoditi u tijeku poslovnoga procesa. Vanjski i unutrašnji utjecaji, zajedno s ciljevima poduzeća, potiču poduzetničke aktivnosti na korištenje resursa i oblikovanje organizacijske strukture koja osigurava da se poslovni proces odvija i da se postižu željeni rezultati. Zbog toga se i pojavljuje nužnost upravljanja, odnosno nužnost poduzimanja akcija koje vode do željenoga ili zadanoga cilja.

**Povratna veza** predstavlja načelo i metodu upravljanja po kojoj se uz pomoć informacija o izlazu povratno djeluje na promjenu ulaza u sustav i tako sustav ili proces usmjerava prema unaprijed zadanom cilju. Informacijski procesi izvođenja i upravljanja stvaraju zatvorenu vezu – kariku. U njoj se izvođenje i upravljanje odvijaju ciklički – povratnom vezom, kojom se mijenja utjecaj okoline, odnosno ulazni vektor. Na taj se način utjecaj okoline može povećavati ili smanjivati. Ako se povratnom vezom smanjuje utjecaj, tj. smetnje okoline, a pritom se zadržava ista efikasnost funkcioniranja, govorimo o negativnoj povratnoj vezi. Obratno, ako se povratnom vezom povećava utjecaj okoline na efikasnost funkcioniranja, radi se o pozitivnoj povratnoj vezi. Kod ekonomskih sustava kao što je poduzeće djeluju istodobno obje situacije, stoga je nužno upravljanje regulacijom i kontrolom, tj. otvorenim i zatvorenim povratnom vezom.

Stalne promjene utjecaja okoline na djelovanje poduzeća zahtijevaju dinamičko ponašanje poduzeća prema tim promjenama. To pretpostavlja da upravljanje može biti u tim uvjetima učinkovito jedino ako se zasniva na pravodobnim informacijama i kvalitetnom komunikacijskom sustavu, odnosno ako se zasniva na znanju.

Međutim, sve što menadžeri rade, ovisi u suštini o mentalnim modelima pomoću kojih razumijevaju svijet oko sebe. Tradicionalni **deterministički upravljački modeli** sugeriraju upravljanje poslovanjem poduzeća optimiranjem inputa. Kako je poduzeće, kao i svi ljudski sustavi, sustav s nelinearnom strukturom, gdje određena kombinacija inputa ne vodi točno određenim outputima, deterministički modeli upravljanja konstruirani za upravljanje poslovanjem suvremenoga poduzeća optimiranjem inputa od male su praktične koristi. Poduzeće nije mlinac za kavu, gdje određeni ulazni sastojci i upravljačke akcije vode točno određenom rezultatu. Menadžment često mora podoptimalizirati pojedine podsustave da bi postigao dinamičku optimalizaciju poduzeća kao sustava. Još je od Hegela poznato da je *“sustav manje izvana dodana forma nego unutarne usmjerenje na cjelinu.”*

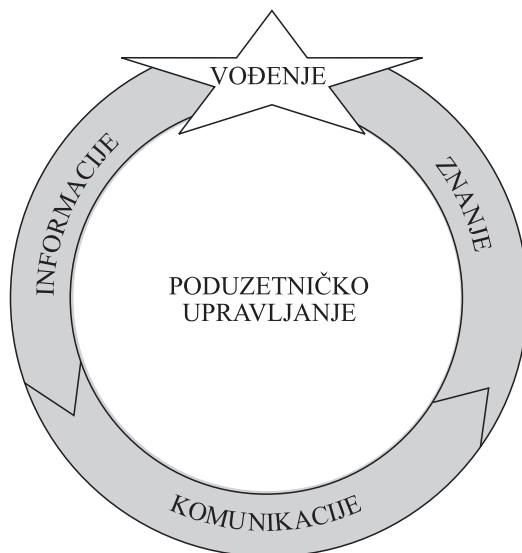
Kod poduzeća informacije o rezultatima prilagođavanja – adaptibilnosti okolini, tj. o izlaznim poslovnim rezultatima - jesu poluga za korigiranje, odnosno simuliranje organizacije inputa koja vodi funkciji cilja. Menadžment zato mora raspolagati informacijama o potencijalima uspjeha, odnosno o raspoloživim resursima za fleksibilno usmjeravanje poslovanja poduzeća prema planiranim, dohvatljivim ciljevima izbjegavajući prijetnje i koristeći prilike koje se diskontinuirano pojavljuju u njegovoj okolini. Inputi se dinamički optimaliziraju temeljem povratnih informacija o outputima i prethodnih informacija o nadolazećim promjenama okoline.

Zaključimo, suvremenim poduzećem kao kompleksnim, dinamičkim i stohastičkim ciljnim sustavom koji djeluje u okolini stalnih diskontinuiranih promjena moguće je uspješno upravljati prije svega temeljem informacija o outputu sustavom povratne veze i **simulacijskim modelima optimalizacije**. Pritom se njegova pojedina stanja i podsustavi mogu optimalizirati pomoću tradicionalnih determinističkih modela optimalizacije. Konstruirati upravljački model koji bi omogućio reakciju u stupnju inputa, odnosno upravljanje ciljevima, tj. rezultatima poduzeća u realnom vremenu prestižan je znanstveni cilj. Anticipativno upravljanje temeljem prijevremenih informacija i razvijene poduzetničke tehnologije menadžmenta put je do toga cilja.



Organizacijsko povezivanje suvremenih resursa razvoja poduzeća u ciljni sustav stvaranja vrijednosti predstavlja zapravo proces pretvaranja informacija u upotrebljivo znanje.

Shema 7.: Poduzetničko upravljanje



Zato je upravljanje “upotrebljivo znanje”, a nova tehnologija i nije ništa drugo do **poduzetničko upravljanje**, odnosno tehnologija sustavnoga svrhovito vođenoga poduzetništva.<sup>46</sup>

Kako je upravljanje suvremenim poduzećem uloga menadžmenta, može se zaključiti da suvremeni menadžment razvija **poduzetničku tehnologiju** koja, koristeći raspoložive resurse, pretvara klasično poduzeće u poduzetničko u kojem zaposleni postaju poduzetnici usmjeravani od menadžmenta u pravcu ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Menadžment je koordinator i vođa njihove poduzetničke aktivnosti inovativnoga stvaranja novih vrijednosti kako bi se ostvarili njihovi ciljevi, ciljevi poduzeća i cjelokupnoga društva. Sukladno tomu, menadžerska uloga upravljanja stabilnošću i učinkovitošću transformira se prema razumijevanju i koordinaciji promjena, upravljanju kompleksnošću i uspješnošću.

46 Cf. Drucker, P.: *Inovacije i poduzetništvo*, op.cit., p. 20.



## 2

### MENADŽMENT – TEMELJNI ČIMBENIK USPJEŠNOSTI SUVREMENOGA PODUZEĆA

Poduzetnička funkcija, koju vlasnik kapitala upravljačkoga znanja - menadžment - preuzima od vlasnika materijalnog kapitala na određenom stupnju sveukupnoga društvenog razvoja, osnovica je uspješnosti suvremenoga poduzeća. Time menadžment postaje pokretačka snaga razvoja gospodarstva i cjelokupnoga društva. Ta činjenica nalaže potpunije definiranje pojma menadžment kako bi se utvrdilo što i kako menadžeri rade, koji su razvojni pravci menadžmenta i kako se razvija poduzetnička tehnologija menadžmenta.

Menadžment je razvojem tehnologije sustavnoga poduzetničkog upravljanja prvi u povijesti uspio okupiti veliki broj obrazovanih ljudi različitih kvalifikacija i usmjeriti ih ka postizanju zajedničkih ciljeva. Menadžerska poduzetnička tehnologija omogućila je da znanje od društvenoga ukrasa preraste u istinski **kapital suvremene ekonomije**.<sup>47</sup> Menadžment više nije usredotočen samo na funkcije unutar organizacije, menadžment postaje društvena funkcija.

Razvoj tehnologije sustavnoga poduzetničkog upravljanja jest **inovacija menadžmenta** koja oplemenjuje sve tehnološke i društvene inovacije i povezuje ih u jedinstveni sustav stvaranja vrijednosti i povećanja kvalitete

---

47 Cf. Drucker, P.: *Najvažnije o menadžmentu*, op.cit., p. 16.

života svih ljudi. Narasla društvena moć menadžmenta zahtijeva razvoj i institucionaliziranje njegove društvene odgovornosti kako bi znanje i informacije kao opće dobro bili korišteni za opće dobro.

Znanje, kao temeljni resurs znanstveno – tehnološke revolucije, predstavlja osnovicu razvoja recentne kreativne ekonomije znanja. Znanje pojedinaca uvijek je specijalizirano i samo po sebi ne stvara vrijednost. Organizacijsko strukturiranje specijaliziranih znanja, odnosno njihovih nositelja u ciljni sustav kontinuiranoga efikasnog i efektivnoga stvaranja novih vrijednosti područje je odgovornosti poduzetničkoga menadžmenta.

## 2.1. DEFINIRANJE POJMA MENADŽMENT

Pojam menadžment izveden je iz termina **management**, engleske riječi koja se prevodi kao upravljanje, rukovođenje, a potječe od latinske riječi **manus agere** – vođenje za ruku, tj. vođenje i poticanje drugih prema određenom cilju. U terminu menadžment isprepliću se pojmovi upravljanja i rukovođenja, što predstavlja osnovni razlog da se izraz menadžment od slučaja do slučaja upotrebljava u različitim značenjima, katkad kao upravljanje, a katkad kao rukovođenje.

Izvorno se funkcije upravljanja, rukovođenja i izvršavanja vezuju uz vlasnika poduzeća. Razvojem poduzeća vlasnik se najprije oslobađa izvršne funkcije, zatim funkcije rukovođenja, koja je izvršna funkcija upravljanja, tj. aktivnost usmjerena postizanju unaprijed zadanih ciljeva, a na kraju i funkcije poslovnoga upravljanja. Turbulentna okolina i znanstveno-tehnološki razvoj zahtijevaju profesionalizaciju aktivnosti definiranja ciljeva, strategija i politika za njihovo ostvarivanje. Profesionalni menadžment preuzima i funkciju poslovnoga upravljanja od vlasnika kapitala na određenom stupnju razvoja poduzeća, a time i poduzetničku ulogu. Vlasniku kapitala ostaje uloga vlasničkoga upravljanja.

**Menadžment** je, dakle, i rukovođenje i upravljanje, bolje rečeno nešto između, nešto što veže jedno i drugo – rezultanta jednoga i drugoga, na temeljima rukovođenja razvijeno upravljanje. Zato je gotovo nemoguće naći odgovarajući izraz koji bi odražavao puni sadržaj pojma menadžment na hrvatskom ili bilo kojem drugom jeziku. Menadžment je stoga postao

općeprihvaćen termin za sadržaj procesa koji integrira sustave upravljanja i rukovođenja u novi jedinstveni sustav. Međutim, ništa manje kompleksan nije problem sadržajnoga aspekta. Menadžment je veoma kompleksan pojam koji istodobno označava **i proces i nositelje toga procesa**.

U literaturi postoje različite definicije menadžmenta, zavisno o stajalištu s kojega se pojam određuje. Međutim, zajedničko je svim definicijama da menadžment uključuje ciljno djelovanje u promjenljivoj okolini pomoću drugih ljudi uz efikasnu i efektivnu uporabu ograničenih resursa.

Smatrajući da je procesni pristup definiranju menadžmenta temeljan i najsloženiji, tj. da se sadržaj menadžmenta, odnosno bit menadžerskoga posla najbolje određuje sadržajem njegovih temeljnih funkcija, **menadžment bi se mogao definirati kao proces planiranja ciljeva, organiziranja resursa i aktivnosti te upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja, kojim se kontinuirano postižu efikasne kombinacije ograničenih resursa i ljudskih potencijala za efektivno postizanje organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini**. Nositelj procesa menadžmenta je menadžment kao **organizacijski sustav osoba – menadžera**, koji organizacijski strukturirani sukladno organizacijskoj strukturi poduzeća provode taj proces.

**Organizacija** kao proces podsustav je menadžmenta, odnosno jedna od menadžerskih funkcija, a organizacija kao institucija istodobno je suprasustav menadžmenta kao sustava.

Shema 8.: *Odnos menadžmenta i organizacije*



Iako se menadžment kao znanstvena disciplina počeo intenzivnije izučavati u zadnjih stotinjak godina, zbog čega se može ustvrditi da je tekovina 20. stoljeća, on se kao praksa provodi i u razdobljima drevnih civilizacija koje su bile upoznate s mnogim i danas aktualnim aspektima menadžmenta. U spisima *Mojsijeva petoknjižja* opisan je “proces menadžmenta” s elementima koji i danas zaokupljaju teoretičare i praktičare menadžmenta: ciljno upravljanje, organizacijska struktura, organizacijska kultura, metode menadžmenta, delegiranje, sustavan pristup, sustav izvješćivanja i sl. Menadžment kao proces nije izumljen, već je to prirodan, smislen upravljački sustav skupnoga djelovanja ljudi, čija tehnologija evoluirala sukladno razvoju okoline u kojoj i na koju djeluje. To je primarno filozofija svrhovitoga usmjeravanja ljudskoga djelovanja, pa zato još uvijek ne postoji i teško da će ikada postojati jedna **općeprihvaćena teorija menadžmenta**.

Kompleksan pojam menadžmenta, koji se ističe kao temelj organizacijskoga uspjeha i razvoja poduzeća, a i najvažniji čimbenik ekonomskoga razvoja društva uopće, možda se najbolje može odrediti spoznavanjem najbitnijih načela iz kojih se on sastoji. Menadžment se, po **Druckeru**<sup>48</sup>, sastoji iz vrlo maloga broja bitnih načela:

1. Menadžment se bavi ljudskim bićima. Njegova je zadaća učiniti ljude sposobnima za zajednički uspješan rad, postići da njihova snaga bude djelotvorna, a njihove slabosti nevažne. To je zapravo bit organizacije, i to je razlog što je menadžment onaj kritičan i odlučujući činitelj.
2. Budući da se menadžment bavi integracijom ljudi u neki zajednički pothvat, on je duboko ukorijenjen u kulturi. Razlika između privrednoga uspjeha Japana i razmjerne zaostalosti Indije uglavnom se može protumačiti činjenicom da su japanski menadžeri uspjeli usaditi uvezene koncepcije menadžmenta u vlastito kulturno tlo i natjerati ih da rastu.
3. Svaki pothvat zahtijeva angažiranost za zajedničke ciljeve i zajedničke vrijednosti. Bez takve angažiranosti nema poduzeća. Postoji samo gomila. Poduzeće mora imati jednostavne, jasne i ujedinstvujuće ciljeve. Misija organizacije mora biti dovoljno jasna i dovoljno velika da osigura zajedničku viziju. Ciljevi koji je utjelovljuju moraju biti

---

48 Cf. Drucker, P.: *Nova zbilja*, op.cit., p.203.

- jasni, javni i neprestano iznova potvrđivani. Prvi posao uprave jest da osmisli, postavi i opiše te ciljeve i vrijednosti.
4. Menadžment mora također omogućiti da poduzeće i svaki pojedini član raste i razvija se u skladu s potrebama i prilikama koje se mijenjaju. Svako je poduzeće institucija učenja i poduke. Obrazovanje i razvoj moraju biti ugrađeni u nj na svim razinama, obrazovanje i razvoj koji nikada ne prestaju.
  5. Svako se poduzeće sastoji od ljudi različitih vještina i znanja koji obavljaju različite vrste posla. Ono mora biti izgrađeno na komunikaciji i pojedinačnoj odgovornosti. Svi članovi moraju do kraja smisliti što namjeravaju postići i pobrinuti se da njihove kolege znaju i shvate taj cilj.
  6. Niti količina proizvodnje niti “gubitak i dobitak” nisu sami po sebi odgovarajuće mjerilo uspješnosti uprave poduzeća. Tržišna pozicija, inovacije, proizvodnost, razvoj ljudi, kakvoća, financijski rezultat – sve je to bitno za uspješno funkcioniranje poduzeća i za njegovo preživljavanje. Uspješno funkcioniranje mora biti ugrađeno u poduzeće i njegov menadžment, valja ga mjeriti ili u najmanju ruku ocjenjivati i valja ga neprestano usavršavati.
  7. Napokon, ono što je najvažnije, što valja držati na umu u vezi sa svakim poduzećem, jest da rezultati postoje samo vani. Rezultat nekoga posla je zadovoljni potrošač. Unutar samoga poduzeća postoje samo troškovi.

Menadžment je, dakle, proces usmjeren na ljude, stoga duboko ukorijenjen u kulturi, a njegovu bit čini organizacija ljudi za poduzimanje pothvata na temelju jasnih i ujedinjujućih ciljeva, kojom se efikasnim kombinacijama ograničenih resursa postižu efektivni rezultati u promjenljivoj okolini.

Po **Mintzbergu**<sup>49</sup> menadžment se može definirati kao skup različitih uloga grupiranih u tri osnovne skupine:

---

49 Cf. Mintzberg, H.: *The Managers Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, 3/4/1990., p. 168.

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

I za Mintzberga, koji zamjenjuje funkcije ulogama, poduzetništvo je jedna od uloga menadžmenta koja posebnu važnost dobiva u dinamičnim i nepredvidivim uvjetima njegova djelovanja. U suvremenim uvjetima turbulentne okoline poduzeća poduzetništvo se može tretirati i kao jedini način ponašanja menadžmenta koji pruža šansu opstanku i razvoju poduzeća.

Praktično djelovanje u danim situacijama, tj. upravljanje i vođenje ljudskih organizacijskih sustava prema postavljenim ciljevima u promjenljivim uvjetima okoline, efikasno i efektivno kombinirajući ograničene resurse, pokazuje **umijeće menadžmenta**. Menadžment će svakako biti efikasniji i efektivniji, odnosno uspješniji ako se više koristi organiziranim znanjem o menadžmentu. Znanost daje znanje, a tehnologija ga koristi. Znanost je organizirano znanje do kojega se došlo primjenom znanstvenih metoda.<sup>50</sup> Znanost o menadžmentu sastoji se od niza pojmova, načela, teorija i drugoga akumuliranog znanja, razvijenoga iz pretpostavki, eksperimenata i analiza.

Organizirano znanje na kojem se zasniva umijeće menadžmenta znanost je o menadžmentu. Znanost i umijeće menadžmenta dva su pola istoga kruga koji se međusobno nadopunjuju i potiču na razvoj. Praksa bez znanosti je slijepa, znanost bez prakse je gluha. **Znanost o menadžmentu** proizvodi znanje, a tehnologija menadžmenta ga verificira u poduzetničkoj praksi, dajući impulse daljnjem razvoju znanosti i umijeća menadžmenta. Zato A. Einstein odlično primjećuje: “*Nema ništa praktičnijega od dobre teorije*”, a može se dodati – i ništa znanstvenijega od njezine praktične verifikacije.

---

50 Cf.: 1) Zelenika, R.: *Znanost o znanosti*, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2004.,

2) Simonić, A.: *Tragovima znanja u budućnost*, Vitagraf, Rijeka, 1999.,

3) Simonić, A.: *Znanost – najveća avantura i izazov ljudskog roda*, Vitagraf, Rijeka, 1999.

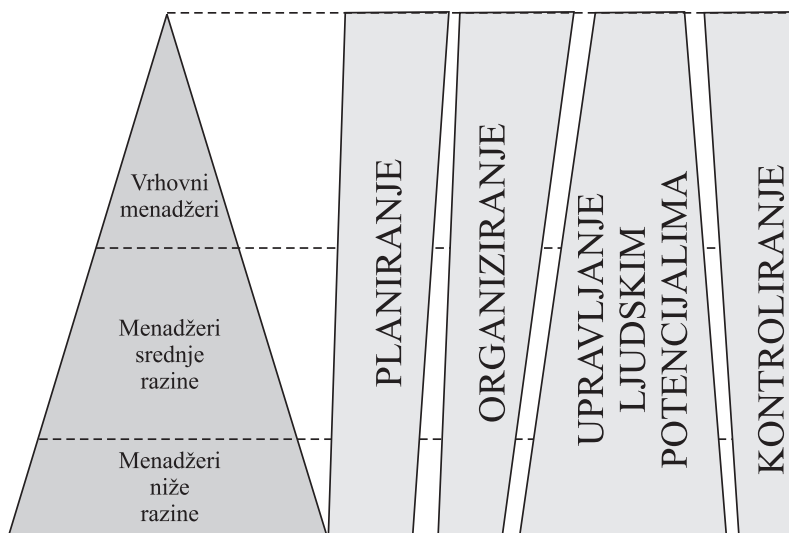


Menadžment je vrlo kompleksan proces jer su mnoge varijable s kojima se suočavaju menadžeri izrazito složene. Zato menadžerske funkcije vrlo teško može uspješno obavljati pojedinac, već se ovisno o kompleksnosti organizacije mora strukturirati u jednostavniji ili složeniji sustav.

## 2.2. STRUKTURIRANJE SUSTAVA MENADŽMENTA

Menadžment se može promatrati i kao sustav strukturiran u tri temeljna podsustava: strategijski, koordinativni i operativni, koji korespondiraju s različitim razinama hijerarhijske strukture kompleksnih organizacija: vrhovni, srednji i niži menadžment. Razlike između podsustava, odnosno razina menadžmenta očituju se u opsegu i sadržaju menadžerskih funkcija, odnosno u vremenu koje menadžeri posvećuju obavljanju određene funkcije.

Shema 9.: *Strukturiranje sustava menadžmenta*



Izvor: Koontz, H. i Wehrich, H.: **Menadžment**, Mate, Zagreb, 1994., p. 6.

Isto tako, **razlike između podsustava**, odnosno razina menadžmenta očituju se i prema vrsti ciljeva kojima su usmjereni, prirodi procesa odlučivanja, odnosu prema okruženju, količini i prirodi informacija te vještinama kojima menadžeri trebaju raspolagati za uspješno obavljanje upravljačko–rukovodnoga posla.

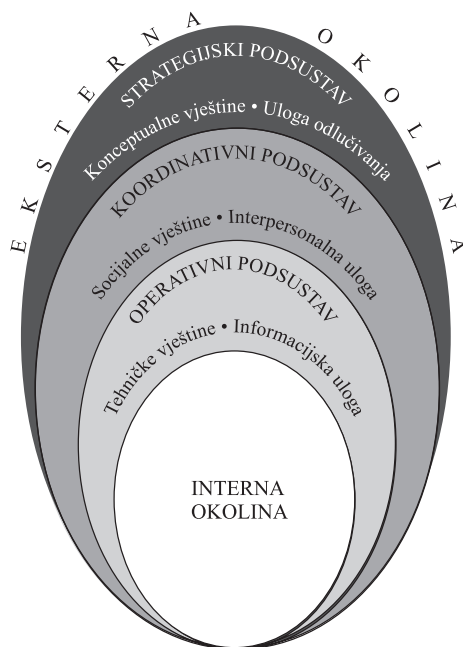
1. **Strategijski podsustav (vrhovni menadžment)** prezentira organizaciju i osigurava podršku okoline pa je kao takav izložen najvećoj neizvjesnosti. To je razina na kojoj se formulira strategija, utvrđuju dugoročni planovi i ciljevi te politike za ostvarivanje ciljeva. Implementacija zajedničke vizije i poduzetničke organizacijske kulture zaposlenih za proaktivno sučeljavanje s promjenama osnovna je zadaća ovoga podsustava menadžmenta. Razina vrhovnoga menadžmenta donosi odluke od utjecaja na poduzeće kao cjelinu, stoga je usmjerena strategijskim ciljevima poduzeća i odgovorna za uspješnost cijele organizacije. Za ovu razinu menadžmenta najpotrebnije su **konceptualne, tj. strategijske vještine** koje uključuju sposobnost sagledavanja poduzeća kao sustava, međuzavisnosti različitih funkcija i aktivnosti poduzeća te međuzavisnosti poduzeća i njegove okoline. Procesi i aktivnosti na ovoj razini menadžmenta ne mogu se programirati, a odlučivanje se u velikoj mjeri zasniva na prosuđivanju i intuiciji. Od menadžera strategijske razine zahtijeva se široki horizont znanja i sposobnosti kako bi uspješno obavljali **glavnu ulogu - odlučivanje**.

2. **Koordinativni podsustav (srednja razina menadžmenta)** orijentiran je na dugoročne ciljeve i njihovu pretvorbu u konkretne specifične ciljeve i zadatke organizacijskih jedinica. Srednja razina menadžmenta usmjerena je na implementaciju strategije i politika te integriranje unutarnjih aktivnosti i osiguranje inputa za operativnu razinu, čime omogućuje stabilno funkcioniranje organizacije. Koordinativni podsustav menadžmenta transformira neizvjesnost okoline u ekonomsko-tehničku racionalnost djelovanja poduzeća. Za razinu srednjega menadžmenta najznačajnije su **socijalne vještine**, s obzirom na njegovu integracijsku funkciju i potrebu osiguranja participacije svih članova u planiranju i realizaciji poslovnih procesa. Menadžeri srednje razine moraju imati sposobnosti uspješnoga komuniciranja, motivacije i vođenja pojedinaca i skupina te sposobnost izgradnje odnosa suradnje i timskoga rada kako bi uspješno obavljali svoju temeljnu - **interpersonalnu ulogu**.

3. **Operativni podsustav menadžmenta (niža razina menadžmenta)** usmjeren je na rješavanje izravnih zadataka, odnosno kontroliranje resursa na najnižoj razini organizacijske hijerarhije. Zadatak menadžera ove razine je primjena pravila i procedura za ostvarivanje efikasne proizvodnje pa se od njih očekuje stručnost, poznavanje posla i **tehničke vještine**. Ovaj podsustav

menadžmenta usredotočen je na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva poduzeća. Menadžeri niže razine orijentirani su na ostvarivanje dnevnih zadataka određene organizacijske jedinice i postizanje osnovnih ciljeva. Niža razina menadžmenta sve više preuzima **informacijsku ulogu** u organizacijskoj strukturi menadžmenta poduzeća zbog stalnog kontakta s korisnicima proizvoda i usluga poduzeća te s drugim čimbenicima njegove utjecajne okoline. Sukladno tomu, dolazi do splošnjavanja organizacijske piramide menadžmenta integriranjem koordinativnoga i operativnoga podsustava u specifičan međuhijerarhijski podsustav – **projektni menadžment**.

Shema 10.: Povezanost podsustava, uloga i vještina menadžmenta



Svaki podsustav menadžmenta, tj. menadžeri određene hijerarhijske razine usmjereni su specifičnim ciljevima i zadacima, trebaju prioritetno vladati određenim tehnikama i vještinama te igraju različite uloge u kompleksnom procesu menadžmenta kao međusustava, koji ciljno organizira i usmjerava u pravcu ostvarivanja ciljeva poduzeća kao sustava **vrhovni menadžment** na strategijskoj razini upravljanja poduzećem. Menadžment ima svojstva specifičnoga inter-i intraorganizacijskoga sustava jer on povezuje i integrira

sve podsustave poduzeća u ciljni sustav stvaranja vrijednosti za kupce, koji su element okoline. On, za razliku od poslovnih podsustava poduzeća, nema svoje neovisne specifične ciljeve. Ciljevi menadžmenta su derivirani ciljevi poduzeća, odnosno ostvarivanjem ciljeva poduzeća ostvaruju se temeljni ciljevi menadžmenta.

Kako se uslođnjava okolina poduzeća, a stalne promjene postaju njezina temeljna karakteristika, organizacijska struktura poduzeća postaje sve plića, sa sve manje hijerarhijskih razina menadžmenta istiskujući tzv. srednji menadžment. Horizontalnija organizacijska struktura promovira ulogu i značaj projektnoga menadžmenta kao specifičnoga nehijerarhijskog podsustava. On upravlja određenim projektnim područjem poduzeća obavljajući sve funkcije na svim razinama menadžmenta u cilju realizacije svojih projekata. Izgledna je budućnost - timovi projektnih menadžera koji kroz mrežnu organizaciju, usmjeravani od vrhovne uprave, realiziraju ciljeve poduzeća.

### 2.3. BUDUĆNOST MENADŽMENTA

Aktualni trendovi u razvoju poduzeća i promjene karakteristika temeljnih resursa na kojima se zasniva njegov suvremeni razvoj zakonito mijenjaju, odnosno razvijaju i teoriju i praksu menadžmenta.

Osobitost suvremenih poduzeća je da ona sve više proširuju područje svojega djelovanja, što pred menadžment postavlja zahtjeve stalnoga upoznavanja novih okruženja i razvijanja posebnih znanja o upravljanju u različitim okruženjima. Složenost problema s kojima se suočava suvremeni menadžment uvećava se i činjenicom da njegovo okruženje postaje sve nepredvidljivije. Time se otklanja mogućnost uspješnoga upravljanja poduzećem pasivnim slijeđenjem onoga što se događa u okruženju. Menadžment mora preuzeti odgovornost za proaktivno strateško poslovno ponašanje, koje kao preduvjet uključuje maksimalno korištenje znanja svih zaposlenih i njihovu participaciju u upravljanju poslovanjem poduzeća.

Njegova uloga vođenja ljudi – kapitala znanja - kojima su informacije osnovni predmet rada, a komunikacije sredstvo za povezivanje komponenata znanja u jedinstveni ciljni učinak, traži od menadžmenta stalno stjecanje

sve više novih znanja iz područja psihologije, komunikologije, pedagogije, sociologije i drugih društvenih znanosti, kao i iz područja filozofije i religije. Njegov će se razvoj kao teorije i prakse sve više usmjeravati na pronalaženje rješenja za probleme vezane uz multikulturalnost, proaktivno procesno vođenje i participativno upravljanje.

### **2.3.1. Multikulturalni menadžment**

Globalizacija poslovanja aktualni je razvojni trend suvremenih poduzeća. Njihovo se poslovanje odvija na međunarodnoj sceni, a obilježava ih geocentrična usmjerenost. To znači da se cjelokupna organizacija promatra kao međuovisan sustav koji djeluje u više zemalja. Odnos između središnjice i podružnica suradničke je prirode, a komuniciranje teče u oba smjera. Ključne položaje u takvim poduzećima popunjavaju menadžeri različitih nacionalnosti, a njihova orijentacija na svjetsko tržište prisiljava ih na prilagođavanje pojedinačnim lokalnim prilikama. Menadžment koji djeluje u nekoj stranoj zemlji mora mnogo naučiti o obrazovnom, ekonomskom, pravnom i političkom sustavu te posebice o sociokulturnom okruženju u toj zemlji. Čimbenici okruženja imaju znatno veći utjecaj na uspješnost međunarodnoga poduzeća i njegova menadžmenta nego na domaća poduzeća u dotičnoj zemlji.

I domaća poduzeća koja stupaju u razne oblike suradnje, od trgovačkih i licencnih poslova do ugovora o upravljanju i zajedničkih ulaganja s takvim poduzećima, dolaze u situaciju da njihov menadžment mora poznavati sociokulturne različitosti kako ne bi došlo do sukoba, odnosno prekida komunikacija i time uzrokovanih nesporazuma.

Suvremeni menadžment djeluje i sve više će djelovati u okruženju koje obilježavaju različiti sustavi obrazovanja, različiti kulturni i društveni utjecaji, različiti sustavi vrijednosti, različita vjerovanja, religije, različiti jezici itd., što svakako usložnjava posao menadžera i uspješno funkcioniranje poduzeća. Prioritet suvremenoga menadžmenta je, pored kontinuiranoga razvoja tradicionalnih vještina razvoj društvenih i diplomatskih vještina kako bi uspješno upravljao poduzećem u novim uvjetima poslovanja.

Aktualna gospodarska i društvena orijentacija Republike Hrvatske nalaže kratak osvrt na temeljne čimbenike koji usmjeravaju menadžment njezinih najznačajnijih gospodarskih partnera i gospodarski najrazvijenijih zemalja svijeta te onih koji su nam najrazličitiji.

Upravljanje u Austriji i Njemačkoj obilježava samopotvrđivanje i vodstvo. Cijene se neovisnost i natjecateljski duh. Razvijen je široki sustav sudjelovanja radnika u donošenju odluka, a tolerancija rizika dosta je niska.<sup>51</sup> Talijanski menadžeri također djeluju u okruženju u kojem postoji niska tolerancija rizika. Oni su vrlo kompetitivne prirode, a ujedno preferiraju skupno donošenje odluka. Slična je situacija i u drugim europskim zemljama iako je njihova kulturološka raznolikost spriječila nastanak unitarnih načela, općeprimjenjivih na menadžment europskih poduzeća. Razvoj Europske unije svakako će utjecati na razvoj opće konvergencije europske misli na području menadžmenta, pa je za očekivati da se stvori zajednička filozofija europskoga menadžmenta. Već sada je moguće uočiti određene zajedničke elemente **europske menadžerske prakse**:

- rasprostranjenost uporabe ograničene odgovornosti, te odvajanje vlasništva od upravljanja poduzećima
- prioriteta funkcionalna specijalizacija menadžmenta, npr. tehnička financijska, komercijalna, a tek potom opći administrativni razvoj
- rasprostranjenost tendencije prema decentralizaciji organizacije
- participacija radnika u donošenju odluka
- niska tolerancija rizika.

**Američki se sustav menadžmenta**, pak, zasniva na sljedećim elementima:<sup>52</sup>

- individualizam i vjerovanje da su slobodno poduzetništvo i stremljenje ka zadovoljenju vlastitih interesa moralno opravdani
- naglašavanje strategije te primjene logike i racionalnosti na organizacijski oblik
- predanost konkurenciji i oslanjanje na tržišne mehanizme pri pronalaženju resursa

---

51 Cf. Koontz, H. i Wehrich, H.: *Menadžment*, Mate, Zagreb, 1994., p. 90.

52 Bennett, R.: *Management*, Informator, Zagreb, 1994., p.281.

- sloboda poslodavca u angažiranju i otpuštanju radne snage sukladno promjenama tržišnih uvjeta, što prati i sloboda odabira zanimanja za radnike
- unitarnost referentnih okvira kod menadžmenta.

Menadžment, kao praksa znanstvenoga upravljanja i rukovođenja, ima izvorno američki korijen, koji se proširio na gotovo sve zemlje svijeta u kojima se više ili manje uspješno prilagodio sociokulturnim i drugim prilikama u tim zemljama.

Japan je, kao jedna od vodećih svjetskih gospodarskih sila, usvojio praksu koja se znatno razlikuje od prakse ekonomski razvijenih zemalja Zapada. **Japanski sustav menadžmenta** odlikuje dobra obuka osoblja i pripreme za daljnje napredovanje u karijeri, rotacija poslova, poštivanje statusa i autoriteta te velika briga za dobrobit radnika. Važne su osobitosti japanske prakse upravljanja doživotno zaposlenje, što rezultira lojalnošću zaposlenih i identifikacijom s ciljevima poduzeća te, usko povezano s tim, sustav senioriteta koji osigurava privilegije starijim zaposlenicima koji su već dugo u poduzeću.

Menadžerska praksa odlučivanja u Japanu izgrađena je na shvaćanju da promjene i nove ideje dolaze prvenstveno odozdo. Stoga zaposleni na nižim razinama pripremaju prijedloge osoblju viših razina sve dok ideja potpuno osvjetljena ne stigne do vrhovnoga menadžmenta. Takav proces donošenja odluka konsenzusom zahtijeva dosta vremena, ali je zato realizacija brza jer postoji opći konsenzus o njezinoj provedbi.

Intenzivnije uključivanje Japana u svjetske gospodarske tokove, posebno sučeljavanje s gospodarstvom SAD-a, rezultiralo je djelomičnom modifikacijom japanske prakse menadžmenta, nazvanom teorijom Z.<sup>53</sup> Jedno od temeljnih obilježja organizacije Z tipa predstavlja stavljanje naglaska na umijeće ophođenja s ljudima koje je potrebno u skupnoj interakciji. Usprkos naglasku na skupnom odlučivanju, odgovornost ostaje na pojedincu, za razliku od klasične japanske prakse koja naglašava kolektivnu odgovornost.

---

53 Cf. Koontz, H. i Wehrich, H.: op.cit., p. 92.

Također se preferiraju neformalni i demokratski odnosi utemeljeni na povjerenju iako hijerarhijska struktura ostaje netaknuta. Ljude se promatra kao cjelovita bića, a ne samo kao proizvodne čimbenike – korporativna filozofija i korporativne vrijednosti upravljaju akcijama menadžmenta.

Participativno upravljanje olakšava slobodan protok informacija potrebnih za postizanje konsenzusa. Međutim, naglasak konformizma može s vremenom izazvati organizacijsku nefleksibilnost i otpor promjenama, a napredovanje zasnovano na senioritetu sputati promociju najsposobnijih.

I na kraju ono što je najrazličitije – **menadžment u islamskim državama**.<sup>54</sup> U Islamu se poslovni menadžment uglavnom mora pridržavati sljedećih moralnih načela:

- Naplata kamate u financijskom poslovanju zabranjena je, jer se smatra nepravednim nagrađivati one koji imaju višak sredstava, a kažnjavati one koji moraju posuđivati i preuzimati rizik da bi proizvodili dobra i usluge.
- Od poslovnih se ljudi očekuje da daju prednost duhovnom ispunjenju, a ne stjecanju materijalnih dobara.
- Načelo podjele dobiti široko je primijenjeno. Na primjer, islamske banke ne plaćaju kamate na deponirana sredstva, nego ulagačima dodjeljuju udjele u dobiti čija vrijednost nije unaprijed poznata, već je rezultat angažiranja deponiranih sredstava. Te “investicije” ostvaruju dividende koje se potom koriste za isplatu udjela u dobiti deponenta.
- Umjesto da potrošačima nude potrošačke kredite s kamatom, dobavljači financijskih sredstava za potrošače kupuju dobra, a potom ih prodaju njima po višoj cijeni koju potrošači isplaćuju u ratama. Dobit dobavljača financijskih sredstava islamski je ekvivalent kamata kod zapadnjačkih potrošačkih kredita.
- Preferiraju se pisani sporazumi za koje postoje dva svjedoka.

No valja imati na umu da Islam ne postavlja nikakve ideološke prepreke privatnom poduzetništvu i slobodi tržišta. U biti, on ističe pravo pojedinca na privatno vlasništvo i stjecanje bogatstva, a na trgovinu gleda kao na produktivnu djelatnost.

---

<sup>54</sup> Cf. Bennett, R.: op.cit., p. 283.



Trendovi u razvoju poduzeća koji vode globalizaciji poslovanja naprosto prisiljavaju suvremeni menadžment na upoznavanje čimbenika koji različito utječu na poslovanje poduzeća u različitim gospodarskim, sociokulturnim i institucionalnim okruženjima njegovoga djelovanja. Ono što je zajednička značajka svih okruženja stalna je promjena koja dodatno usložnjava posao menadžera u svim okruženjima u kojima djeluje poduzeće i gdje menadžment mora ostvarivati njegove ciljeve.

### 2.3.2. Proaktivni procesni menadžment

Poslovno okruženje suvremenoga poduzeća, pored navedenog, označavaju nepredvidivi poslovni događaji, mnogo brže promjene u okruženju od normalne sposobnosti prilagođavanja poduzeća, vrlo teško predvidiva budućnost te mnoga iznenađenja. To od poduzeća, odnosno njegovoga menadžmenta traži promjenu ponašanja, koje se mora transformirati od klasičnoga konkurentskog ponašanja usmjerenoga u protekla iskustva prema **strateškom poslovnom ponašanju** koje je već u osnovi usmjereno u novitete, nekontinuitet i veći rizik.<sup>55</sup>

Da bi opstala u takvom okruženju, poduzeća moraju osim proizvodne i informacijske tehnologije razvijati i upravljačku tehnologiju. Upravljanje suvremenim poduzećem ne može biti više umijeće kojim se može ovladati s nešto prirodnih sposobnosti i dovoljno “iskustva”, nego sve više postaje **znanost**. Sposobnost upravljanja poduzećem nije dana sama po sebi već se tehnologija upravljanja treba učiti. Informacije i znanje instrumenti su suvremenoga menadžmenta, a spremnost na preuzimanje poduzetničkoga rizika pretpostavka njegovoga dirigentskog posla. Upravljanje poduzećem u nestabilnom okruženju mora se zasnivati na znanju, biti proaktivno i prilagodljivo novim situacijama. To od menadžmenta zahtijeva kreativnost, inovativnost, odnosno izbor novoga, originalnoga načina rada, ponašanja i razmišljanja te gledanje dalje od uobičajenih vidika.

---

55 Bobek, S., et.al., redakcija: Hauc, A.: *Strateški management i projekti*, Informator, Zagreb, 1991., p. 29.

Orijentacija na kontinuirane promjene i strategiju inovacija, kao odgovor na izazove turbulentne okoline, postaje temeljno obilježje suvremenoga menadžmenta. Inovativni menadžment razvija inovacije do kojih dolazi kreacijama i istraživanjima te ih upotrebljava u sučeljavanju s promjenama okoline za kontinuirano otkrivanje i racionalno korištenje ekonomskih potencijala uspjeha.

Suvremeni menadžment kao podlogu svoje aktivnosti ima kombinaciju **marketinga** koji otkriva ljudske potrebe i **tehnologije** koja realizira mogućnosti zadovoljavanja tih potreba. Menadžment u suvremenim uvjetima turbulentne okoline mora tražiti mogućnosti ostvarenja profita u budućim poslovima, a ciljeve oblikovati usporedbom mogućnosti i kapaciteta. To zahtijeva novu primjenu znanja u menadžerskom radu, tj. **primjenu nove tehnologije - poduzetničkoga upravljanja**.<sup>56</sup>

Velika brzina i neizvjesnost promjena, kao temeljne odrednice stvarnosti u kojoj djeluje suvremeno poduzeće, zahtijeva novi tip poduzetnika koji će “kaos” percipirati kao izvor poslovnih i razvojnih mogućnosti. Taj novi tip poduzetnika je poduzetnički menadžment koji ne slijedi pasivno ono što se događa, nego proaktivno djeluje promjenama na promjene.

Bit proaktivnoga djelovanja u kaotičnom svijetu čine promjene u sljedećim ključnim područjima menadžmenta:<sup>57</sup>

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

---

56 Cf. Drucker, P.: *Inovacije i poduzetništvo*, op.cit. p. 20.

57 Cf. Bahtijarević – Šiber, F. et.al., redakcija: Kopustić, S.: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., p. 256.

Suvremeni menadžment mora aktivno tražiti mogućnosti i prilike, promišljeno riskirati izbjegavajući prijetnje i otklanjajući slabosti, uvoditi promjene i poboljšanja, oslanjati se na ljude, a ne na stvari, kako bi osigurao uspješno poslovanje poduzeća u suvremenim uvjetima neizvjesne okoline. Menadžeri postaju vođe koji moraju misliti i djelovati kao poduzetnici. Sposobnost i ovlaštenje za stalno organizacijsko prilagođavanje poduzeća autonomno izmijenjenim ciljevima sukladno promijenjenim uvjetima poslovanja dovode poduzetništvo u fokus menadžmenta. Uspješnost obavljanja poduzetničke uloge u navedenim uvjetima presudno je ovisna o aktivnoj participaciji i privrženosti zaposlenih upravljačkoj viziji menadžmenta.

### 2.3.3. Participativni menadžment

Nestabilno i nepredvidivo okruženje, koje je postalo stvarnost, uvjetuje radikalno mijenjanje poslovne i organizacijske situacije poduzeća ističući u prvi plan važnost ljudskih potencijala, odnosno znanja, kreativnosti i inovativnosti za uspješnost poslovanja poduzeća. **Turbulentno okruženje** jednostavno prisiljava suvremeni menadžment na fleksibilno prilagođavanje zahtjevima okruženja. Kako ljudi čine dinamičku supstancu organizacije, **upravljanje ljudskim potencijalima**, njihovim uključivanjem u upravljanje poduzećem, postaje najznačajnija funkcija menadžmenta i strateška odrednica suvremenoga poduzeća.

Novi, promjenljivi uvjeti poslovanja zahtijevaju punu slobodu djelovanja operativnoga osoblja radi njegovoga svakodnevnog kontakta s izvornim informacijama, što mu omogućuje brzo reagiranje na promjene. S razvojem tehnologije, odnosno pojavom visoko sofisticiranih tehnologija događa se zapravo paradoksalan fenomen da uspješnost poduzeća sve više opet ovisi o ljudima, njihovom znanju i kreativnosti, njihovoj inicijativi i poduzetničkom ponašanju.

Suvremeni menadžment je sve ovisniji o stručnim suradnicima. Umjesto odlučivanja, **menadžment postaje organ koji usmjerava i koordinira proces odlučivanja** okupljajući prave ljude oko pravih problema, potičući otvorenu raspravu i osiguravajući da se sagledaju sve relevantne informacije. On osigurava da iz svih interpersonalnih procesa rezultiraju kvalitetne odluke.

Temeljno polazište u određivanju načina vođenja teza je da su visokomotivirani i privrženi, fleksibilni, multifunkcijski osposobljeni ljudi, koji se stalno obrazuju i razvijaju svoje potencijale, udruženi u timove jedini realizatori strategije poduzeća. Zato ukupno ponašanje i orijentacija menadžmenta mora biti u funkciji motivacije i poticanja privrženosti zaposlenih poduzeću i njegovim ciljevima. Menadžment mora osigurati njihovo kontinuirano obrazovanje, razvoj organiziranoga znanja i uključivanje u procese upravljanja poduzećem kako bi se potakla njihova kreativnost i inventivnost, a time razvila i fleksibilnost poduzeća koju zahtijeva suvremeno okruženje. Da bi se to postiglo, suvremeni menadžment mora:<sup>58</sup>

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

Najvažniji instrumentarij menadžmenta postaje delegiranje, ne samo kao spuštanje odlučivanja na niže razine, nego i vodoravno delegiranje autoriteta timovima da traže i uspostavljaju brze veze s drugim funkcijama i timovima kako bi se ubrzala akcija. Najefikasnija metoda za to je **formalizirana participacija zaposlenih u upravljanju poslovanjem poduzeća**. Zadaća je menadžmenta da suvremenim metodama upravljanja efikasno organizira i djelotvorno usmjerava znanje zaposlenih, koje je postalo istinski kapital i osnovica poduzetništva svakoga razvijenog gospodarstva. Menadžment organiziranom i usmjeravanom participacijom radnika znanja u upravljanju realizacijom zajedničkih učinaka razvija poduzetničku tehnologiju stvaranja novih vrijednosti.

---

58 Ibid., p. 258.

## 2.4. MENADŽMENT – TEHNOLOGIJA SUSTAVNOGA PODUZETNIŠTVA

Razvojni put poduzetništva ima ishodište u integriranoj pojavi vlasnika kapitala, tržišnoga vizionara, organizatora poslovne aktivnosti i nositelja rizika u jednoj te istoj osobi. Rizik je, sam po sebi, vezan uz vlasništvo kapitala i javlja se kao opasnost gubitka dijela vlasništva uloženoga u neki posao ili kao mogućnost izostanka dobiti od nekoga ulaganja. Budući da je ova komplementarnost određivala uvjete u kojima se odvijalo poslovanje, poduzetništvo je, po inerciji, vezivano gotovo isključivo uz vlasništvo nad kapitalom i uz rizik koji se javlja prilikom njegovoga korištenja.

U suvremenim uvjetima poslovanja vlasništvo nad uloženim materijalnim kapitalom također može biti značajno za realizaciju nekih poduzetničkih pothvata, ali to više ne može biti osnovica razvoja poduzetništva. Isto se odnosi i na rizik, koji je nesumnjivo imanentan poduzetništvu, ali ne može biti njegova temeljna odrednica. U suvremenim uvjetima poduzetničke ekonomije kapital više ne posjeduju kapitalisti, nego institucionalizirani oblici društvenoga kapitala dominiraju na tržištima kapitala i traže investitore za njegovo oplođivanje. Materijalni kapital više nije ograničeni resurs, **ograničeni resurs je znanje** koje oplođuje materijalni kapital.

Korporacije s ograničenom odgovornošću i odgovarajućom menadžerskom strukturom privlače taj kapital, razvijaju i proizvode nova dobra za zadovoljavanje stalno rastućih potreba.<sup>59</sup> Menadžment koji organizira proizvodnju, uvodi nove ideje, proizvode i organizacijske postupke, donosi poslovne odluke i snosi odgovornost za uspjeh ili propast poduzeća svakako u tim uvjetima obavlja primarnu poduzetničku ulogu – inovativnoga stvaranja dodane vrijednosti, a time i dobiti. Znanje upravljanja i razvoja poduzetničke upravljačke tehnologije temeljni je kapital recentne kreativne ekonomije i primarni čimbenik uspješnosti suvremenoga poduzeća.

Korporacije, koje čine temelj i oslonac svakoga razvijenog gospodarstva, svojim su modelom prikupljanja kapitala strukturiranoga iz različitih izvora značajno smanjile utjecaj vlasnika materijalnoga kapitala na poslovanje

---

59 Cf. Samuelson, P.A. & Nordhaus, W.: *Ekonomija*, XIV izdanje, Mate, Zagreb, 1992., p. 106.

poduzeća. Time su smanjile i vlasnički rizik poduzetničke aktivnosti poduzeća. U slučaju neuspjeha odnosno propasti poduzeća vlasnici mogu izgubiti samo uloženi dio, a ne više osobnu imovinu.

Dioničarski oblik vlasništva i organizacije poduzeća odvaja vlasništvo materijalnoga kapitala od poduzetništva, a poduzetničku ulogu preuzima poduzetnički menadžment kao vlasnik kapitala upravljačkoga znanja. U korporativnom poduzeću su, naime, svi dioničari vlasnici, dok su “upravljači” samo oni koji posjeduju dionice s pravom upravljanja i u količini koja im omogućuje donošenje odluka, i to onih koje se u pravilu ne tiču poslovanja poduzeća, osim indirektno kroz izbor menadžmenta i odlukama o uporabi dobiti ostvarene poduzetničkom aktivnošću menadžmenta.

Vlasnici kapitala – dioničari – u suvremenim uvjetima organizacije poduzetništva imaju poduzetničku ulogu pri izboru poduzeća u čije će dionice uložiti svoj kapital, te pri procjeni neuspješnosti ulaganja odlučujući o realociranju kapitala prodajom dionica na sekundarnom tržištu kapitala.<sup>60</sup> Time oni obavljaju značajnu ulogu alokatora kapitala na najuspješnije programe, kontrolirajući i ocjenjujući poduzetničku uspješnost primarnoga poduzetnika – menadžmenta poduzeća.

Dobit kao rezultat uspješnosti pothvata pripada vlasnicima kapitala koji odlučuju o njezinom povlačenju ili reinvestirenju, a menadžment kao profesionalni poduzetnik, temeljem svog kapitala – upravljačkog znanja, sudjeluje u raspodjeli dobiti kroz poduzetničku naknadu koju ugovori s vlasnicima kapitala ili njihovim predstavnicima. To je, uz ostalo, i temeljni motiv poduzetnika – menadžmenta, koji ga stimulira na uspješno ostvarivanje poduzetničkih pothvata, a istodobno predstavlja i naknadu za preuzeti rizik. Rizik menadžmenta jest moralan i financijski jer mu od poduzetničke uspješnosti ovisi i tijek karijere.

---

60 Cf.: 1) Foley, B.: *Tržišta kapitala*, Mate, Zagreb, 1993.,

2) Mrkušić, Ž. i A.: *Burzovno poslovanje*, Informator, Zagreb, 1990.,

3) Papuga, M. i dr.: *Uvod u financijsko tržište vrijednosnih papira*, ZPŠ, Zagreb, 1990.

Vlasnici materijalnoga kapitala u suvremenim uvjetima organizacije poduzetništva pojavljuju se kao “poduzetni rentijeri” koji ulažu kapital očekujući da im profesionalni poduzetnik–menadžment uspješnim sustavnim poduzetništvom za preuzeti veći rizik ostvari i veću dobit od one koju bi ostvarili držeći kapital na štednji kod neke banke.

Veliki broj dioničara koji postaju suvlasnici poduzeća marginalizira njihovu ulogu u upravljanju poduzećem i poduzetništvu, pa ih suvremena menadžerska organizacija poduzetništva pretvara u izvore financiranja ekspanzije poduzeća i poduzetništva. Vjerojatan je razvojni scenarij da vlasnicima materijalnoga kapitala pripada unaprijed utvrđen profit od kapitala – poduzetnička kamata, a menadžmentu i radnicima – poduzetnički profit, odnosno prioritetne dionice vlasnicima, a obične upravljačima.

Premda postoje stajališta da su poduzetništvo i menadžment dva različita koncepta, koji se po nekim autorima i međusobno isključuju, prethodna analiza jasno pokazuje da je u suvremenim uvjetima dioničarske ekonomije poduzetništvo nesumnjivo uloga menadžmenta kao nositelja procesa sustavnoga poduzetništva, tj. da je poduzetnički menadžment primarni poduzetnik i pokretač razvoja suvremenoga gospodarstva.

Kako je već navedeno, za Mintzberga poduzetništvo je jedna od uloga menadžmenta, dok je za Druckera poduzetništvo oblik ponašanja menadžmenta.

Polazeći od sličnoga koncepta različitih uloga koje obavlja menadžment, Adizes<sup>61</sup> također ističe ulogu poduzetnika, ali za razliku od Mintzberga, smatra da četiri uloge dobrog menadžmenta obavljaju različiti menadžeri koji čine **menadžerski tim**:

1. Menadžer – proizvođač, čija je uloga vezana za pitanje što treba činiti, a zadatak mu je da uspješno obavlja poslove i postiže rezultate, što zahtijeva visoku stručnu kompetentnost u području u kojem je menadžer.
2. Menadžer – upravitelj, orijentiran na pitanje kako raditi, odnosno na funkcioniranje sustava, da bi ovaj funkcionirao kako je predviđeno i djelotvorno postizao željene rezultate.

---

61 Cf.: 1) Adizes, I.: *Kako riješiti krizu upravljanja*, Globus, Zagreb, 1989., p. 19.,

2) Adizes, I.: *Životni ciklusi tvrtke*, MEPConsult, Zagreb, 2006., p.195.

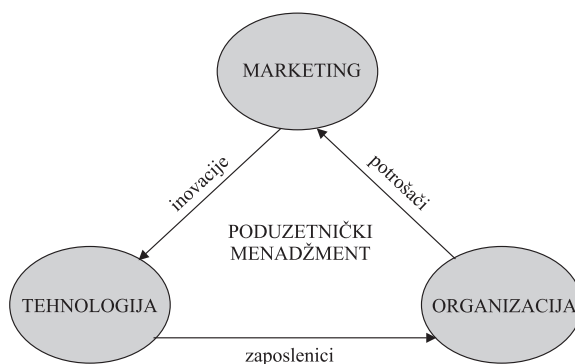
3. Menadžer – integrator, orijentiran na ljude, a uloga mu je izgradnja tima i duha zajedništva nužnoga za stabilno funkcioniranje organizacije.
4. Menadžer – poduzetnik, koji se javlja iz diskrecijskoga prava odlučivanja o ciljevima, strategiji, planovima koje ima menadžment, a što nužno uključuje poduzetništvo.

Radi se o sustavu menadžmenta strukturiranom u podsustave koji korespondiraju s hijerarhijskim razinama menadžmenta kompleksne organizacije poduzeća.

U recentnoj promjenljivoj okolini menadžment kao tim, odnosno sustav menadžmenta, mora biti ovlašten i sposoban mijenjati ciljeve i sustave pomoću kojih se oni ostvaruju. Mora stvarati vlastiti plan akcija i biti samopokretač. Menadžment treba biti dovoljno kreativan da može prepoznati novi tijek događaja i biti spreman riskirati. Ako nije dovoljno kreativan, neće biti sposoban opaziti nove mogućnosti, a ako ne riskira, neće biti sposoban iskoristiti prilike.

Dinamična okolina, koja zahtijeva stalne inovacije kao uvjet opstanka poduzeća, uvjetovala je menadžmentu razvoj poduzetničke tehnologije upravljanja koja traži sustavan i dobro organiziran menadžment čiji je temeljni instrument sustavna inovacija, tj. poduzetnički menadžment. On pretpostavlja menadžment sustav s razvijenom poduzetničkom tehnologijom upravljanja organizacijom, koja mora biti receptivna za inovacije i spremna percipirati promjene kao mogućnosti, a ne prijetnje, koja nagrađuje i stimulira učenje i motivira poduzetničko ponašanje svih zaposlenih.

Shema 11.: *Poduzetnički menadžment*





Menadžment kao nositelj poduzetničke uloge treba kontinuirano razvijati i inovirati poduzetničku tehnologiju procesa menadžmenta kako bi osigurao opstanak i razvoj poduzeća u suvremenim turbulentnim uvjetima njegovoga djelovanja.

Izravna veza između vlasništva materijalnoga kapitala i poduzetništva postoji još samo u sferi malih poduzeća, a razloge često kratkoga trajanja takvih poduzeća, odnosno visoke stope propadanja treba tražiti u nerazvijenoj menadžerskoj tehnologiji poduzetništva, odnosno nepostojanju stručnoga profesionalnog menadžmenta.

Svaka postojeća organizacija: poslovno poduzeće, crkva, radnički sindikat ili bolnica brzo propada ako ne unosi inovacije. Isto tako, svaka nova organizacija: poslovno poduzeće, crkva, radnički sindikat ili bolnica propada ako ne upravlja. Neunošenje inovacija najjači je razlog propadanja postojećih organizacija. Ne umjeti upravljati, najjači je razlog za propast novih pothvata.<sup>62</sup>

Vrlo je teško pronaći argumente koji bi pobili ove tvrdnje, a time i tezu da suvremeni menadžment razvija poduzetničku tehnologiju koja integrira u sustavu menadžmenta uloge upravljanja i vođenja, odnosno poduzetništva sustavnim provođenjem njegovih temeljnih funkcija: planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja. Menadžment se kontinuirano razvija u interakciji s razvojem okoline. Teorija i praksa menadžmenta evoluiraju od zapovijednoga realizatora ciljeva do participativnoga poduzetničkog menadžmenta.

---

62 Cf. Drucker, P.: *Nova zbilja*, Op.cit., p. 201.



# 3

## EVOLUCIJA TEORIJE I PRAKSE MENADŽMENTA

Menadžment kao praksa upravljanja i vođenja organizacija **postoji od prapovijesti**, a zapisi o brojnim aspektima i danas aktualne prakse menadžmenta postoje još iz razdoblja drevnih civilizacija. Znanstveno proučavanje menadžmenta moglo je, međutim, započeti tek nakon što je razvijena odgovarajuća teorijska i filozofska osnovica početkom 19. stoljeća.

**Pojava teorije menadžmenta** vezana je za novije vrijeme, početak prošloga stoljeća, odnosno za rad F. W. Taylora: “*Principi znanstvenog upravljanja*”. Od tada su razvijene brojne teorije menadžmenta koje se razlikuju ovisno o pristupu njihovih autora uvjetovanom dostignutim stupnjem razvoja teorije i prakse te aktualnim problemima s kojima se suočava menadžment u okruženjima u kojima djeluje. Najznačajniji autori teorija menadžmenta od početka su praktičari menadžmenta, odnosno eksperimentalni istraživači koji razvojem znanosti o menadžmentu namjeravaju poboljšati postojeću praksu, odnosno usmjeriti njezin daljnji razvoj.

Sve te pristupe, koji su postavili temelje znanosti o menadžmentu, možemo smatrati tradicionalnima, odnosno konvencionalnim pristupima menadžmentu na koje se oslanjaju suvremeni pristupi razvoju teorije i prakse menadžmenta.

Suvremeni autori, koristeći tradicionalna dostignuća znanosti o menadžmentu, nastoje pronaći nova rješenja za probleme s kojima se suočava suvremeni menadžment na dostignutom stupnju gospodarskoga, znanstveno-tehnološkoga, sociokulturnoga, institucionalnoga, odnosno ukupnoga razvoja društva. Za razliku od konvencionalnih pristupa, koji su uglavnom interno usmjereni, u pronalaženje mogućnosti poboljšanja funkcioniranja organizacije poduzeća, suvremeni se pristupi, razumljivo, više okreću čimbenicima okoline poduzeća – kupcima, efektima znanstveno-tehnološkoga razvoja na organizacijski razvoj te modelima upravljanja dinamičkim skladom organizacije i okoline poduzeća.

Menadžment se od upravljača efikasnošću funkcioniranja organizacija razvija u poduzetničkoga vođu kojemu je efikasnost nužna pretpostavka efektivnosti, odnosno uspješnosti poslovanja poduzeća kao poduzetničke organizacije koja djeluje u turbulentnoj okolini. Upravljačke metode i stilovi menadžmenta, kojemu su ljudi jedini dinamički element sustava upravljanja procesnom organizacijom, moraju se prilagođavati razvoju njegovoga utjecajnog okruženja, odnosno promjenama koje se reflektiraju na razvoj menadžmenta i razvoj organizacije kojom upravlja.

Poznavanje najznačajnijih konvencionalnih pristupa razvoju teorije i prakse menadžmenta nužna je pretpostavka i osnovica daljnjega razvoja znanosti o menadžmentu koja treba ponuditi adekvatna rješenja za suvremene probleme i uvjete daljnjega razvoja menadžmenta. Suvremena menadžerska tehnologija društvena je inovacija koja izravno utječe na kvalitetu života svih, pa se može reći da temeljna znanja o menadžmentu predstavljaju značajan segment opće kulture i trebaju postati dio općega obrazovanja svakog pojedinca.

### 3.1. KONVENCIONALNI PRISTUPI MENADŽMENTU

Razvoj misli o menadžmentu započeo je u trenutku kada su ljudi prvi put pokušali, radeći zajedno u skupinama, ostvariti postavljene ciljeve. Poznavanje povijesti promišljanja o menadžmentu pomaže izbjegavanju ponovnoga otkrivanja poznatih ideja, odnosno omogućuje njihovu nadogradnju i razvoj znanosti o menadžmentu. Iako je menadžment kao praksa primjenjivan kroz povijest, sustavno proučavanje menadžmenta započeto je tek početkom XX. stoljeća.

Izučavanjem problema organizacije i upravljanja poduzećem počeli su se baviti stručnjaci i znanstvenici različitih profila, posebice klasični ekonomisti. Svi ti pristupi, koji uključuju klasične i neoklasične teorije menadžmenta, smatraju se tradicionalnima, odnosno konvencionalnim pristupima menadžmentu, uobičajenim, odnosno ustaljenim u poslovnoj praksi. Upoznavanje sadržaja i značenja temeljnih pristupa menadžmentu omogućuje bolje razumijevanje aktualnih upravljačkih problema i pruža osnovicu za daljnji razvoj teorije i prakse menadžmenta.

### 3.1.1. Znanstveni pristup menadžmentu

U razdoblju ubrzanoga razvoja industrije značajnu ulogu u povećanju učinkovitosti rada i upravljanja odigrao je **Frederick W. Taylor** (1856. - 1915.). Taylor je bio u potpunosti orijentiran na povećanje efikasnosti proizvodnje, ne samo snižavanjem troškova i povećavanjem profita, nego i većim motiviranjem radnika za povećanje produktivnosti. Polazeći od pretpostavke da su fizički radnici prvenstveno motivirani mogućnošću visoke financijske dobiti i da im zbog toga treba pružiti mogućnost dobre zarade kako bi se posao učinkovito obavljao, Taylor razrađuje sustave plaćanja temeljene na utvrđivanju normativna vremena koje je potrebno da bi se zadatak efikasno obavio. Pri tome dolazi do zaključka da menadžment mora radnicima postavljati visoke ciljeve s precizno opisanim radnjama koje trebaju obaviti te ih nagrađivati prema ostvarenom učinku. Za mjerenje učinka predlaže znanstvenu analizu metoda rada i metoda mjerenja rada vjerujući da problem organizacijske efikasnosti leži u (ne)znanju, pa se menadžeri i radnici bave time kako podijeliti rezultat određene efikasnosti umjesto da se bave pronalaženjem načina za povećanje rezultata uz manje napora.

Taylor je vjerovao da se interesi radnika, menadžmenta i vlasnika ne suprotstavljaju jedni drugima, nego da zajedničko djelovanje u zajedničkom interesu povećava zaradu svih. Za ostvarivanje toga nužna je i odgovarajuća organizacija rada te sustav menadžmenta, koji se prema Tayloru zasniva na dvjema pretpostavkama:<sup>63</sup>

---

63 Dujanić, M., et.al., redakcija: Kapustić, S.: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., p. 42.

1. dosljednoj podjeli rada u kojoj mora biti odvojeno planiranje od izvršavanja (diferencijacija umnih i fizičkih poslova) i
2. supstituciji hijerarhijskog sustava rukovođenja sustavom funkcionalnih odnosa.

Osobitost je funkcionalnoga sustava menadžmenta da radnik nije u kontaktu samo s jednim menadžerom kao kod hijerarhijskoga sustava, već prima naredbe i upute od više poslovođa, specijalista za određena područja. Od menadžera se više ne zahtijevaju univerzalna znanja i sposobnosti već specijaliziranost, čime se po Tayloru otvara mogućnost povećanja učinkovitosti rada.

Taylor sugerira metodu upravljanja na osnovi iznimaka, gdje podređeni nadređenima podnose kratka, sažeta izvješća o standardnim rezultatima, a opširna izvješća o odstupanjima postignutih rezultata od postavljenih standarda.

Priznat kao “otac znanstvenoga menadžmenta”, temeljem svojega rada “*Principles of Scientific Management*” objavljenoga 1911. godine Taylor značajno doprinosi razvoju menadžmenta i kao teorije i kao vještine.

Na razradi Taylorova koncepta znanstvenog menadžmenta radili su mnogi teoretičari, od kojih su najpoznatiji: Frank i Lillian Gilbreth, Henry Gantt i Harington Emerson, kao njegovi sljedbenici koji su uglavnom pokušavali Taylorove metode učiniti humanijima i demokratičnijima za radnike, što je i bilo područje temeljne kritike njegova znanstvenog menadžmenta.

Taylorov znanstveni pristup menadžmentu radnika je stavio u ulogu izvršitelja točno određenih operacija bez potrebe i mogućnosti kreacije. Promovirao je specijalizaciju funkcija, jasnu podjelu odgovornosti i primjenu temeljnih načela na sve menadžerske dužnosti.

### 3.1.2. Univerzalni procesni pristup menadžmentu

Francuski industrijalac **Henri Fayol** (1841. - 1925.) svojom monografijom "*Administration Industrielle et Générale*" objavljenom 1916. godine polazi od približno istoga cilja kao i Taylor – povećati učinkovitost rada putem znanstvenoga upravljanja, ali mu različito pristupa. Za razliku od Taylora, on se ne bavi samo upravljanjem proizvodnjom, već razmatra probleme upravljanja u svim aktivnostima i poduzećem u cjelini. Fayol tvrdi da sva poduzeća poduzimaju šest oblika aktivnosti: tehničke, komercijalne, sigurnosne, financijske, računovodstvene i menadžerske.

Najvažnija aktivnost – menadžerska, tvrdi Fayol, može se razdijeliti u pet širih područja, koje on smatra funkcijama menadžmenta<sup>64</sup>: planiranje, organiziranje, komandiranje, koordiniranje i kontroliranje.

Planiranje podrazumijeva gledanje u budućnost te donošenje odluka danas u vezi s radnjama koje će se obavljati u budućnosti, ovisno o određenim zbivanjima. Organiziranje je proces podjele rada te prenošenja na osobe i odjele. Komandiranje znači davanje uputa s ciljem osiguranja željenoga učinka. Koordinacija predstavlja objedinjavanje rada, dok kontrola zahtijeva postavljanje ciljeva, praćenje aktivnosti sa svrhom njihova ispunjenja te poduzimanje korektivnih radnji kako bi se ispravila odstupanja od zacrtanoga puta.

Fayol je uočio potrebu za podučavanjem menadžmenta, a postavio je i načela menadžmenta, poput ovlasti i odgovornosti, jedinstva komande i jedinstva usmjeravanja, tj. linijski sustav menadžmenta, potčinjenosti interesa pojedinaca zajedničkim interesima, duha zajedništva i dr., naglašavajući da su ona općeprimjenjiva.

Fayolov procesni pristup proučavanju menadžmenta i nakon 90 godina od nastanka prevladava i danas, uz razumljive modifikacije uzrokovane razlikama u tehnološkom, gospodarskom i ukupnom društvenom razvoju.

---

64 Bennett, R.: op.cit., p. 6.

### 3.1.3. Sociološki pristup menadžmentu

Sociološki pristup menadžmentu ima polazište u promatranju ljudi kao proizvođača skupnoga ponašanja u društvenim sustavima.

**Max Weber** (1864. - 1920.), tvorac teorije birokracije, tvrdi da u temeljima svih društvenih organizacija leži hijerarhija, vlast i birokracija, s pravilima i standardnim procedurama donošenja i provođenja odluka. Temeljno u Weberovu učenju jest postizanje maksimalne efikasnosti na temelju svrsishodne primjene načela idealnoga tipa organizacije, koju je nazvao birokratskom. Ona je, po Weberu, logičan institucionalni odgovor na organizacijske potrebe industrijskoga društva, odnosno prirodna posljedica odvajanja vlasništva nad organizacijama od svakodnevnoga upravljanja.

U birokratskoj organizaciji postoji specijalizacija funkcija s preciznim definiranjem autoriteta i odgovornosti. U birokraciji je prisutno puno planiranja, više razina autoriteta, a menadžerska raspodjela rada široko je primijenjena. Odluke se zasnivaju na stručnim tehničkim informacijama, a kontrola osoblja sasvim je impersonalna. Osoblje ima sigurnost radnoga mjesta, društveni status izravno povezan s položajem u organizaciji i redovitu plaću. Činjenica da se menadžment oslanja na pravila i procedure, oslobađa službenike od potrebe donošenja odluka na temelju vlastitih prosudaba.

Birokracija je vladavina pomoću znanja, a predstavlja visoki stupanj podjele rada u kojoj svaki član organizacije zauzima odgovarajući položaj i ima točno određena prava i obveze. Za birokratsku organizaciju značajna je stroga hijerarhija i formalizacija svih odnosa u organizaciji.<sup>65</sup> Birokracija “nikada ne griješi” i ne prilagođava se lako promjenama.

Problem birokracije je što zatumljuje inicijativu jer precizno postavljena hijerarhijska pravila dovode do pasivnosti u razmišljanju i samostalnom djelovanju radnika. Odluke se često donose presporo, i o nebitnim problemima.

---

<sup>65</sup> Ibid., p. 7.



Međutim, pogledi na organizacijskoga čovjeka kao element društvenoga sustava utjecali su na **G. Eltona Mayo** (1880. - 1949.) koji je eksperimentalno istraživao zavisnost između veličine učinaka radnika i uvjeta rada. Utvrđeno je da su međuljudski odnosi daleko bitniji za ponašanje radnika nego fizički uvjeti rada i pravila koja nameće menadžment. Također, visina plaće za većinu radnika nije dominantan motivacijski čimbenik. Ponašanje radnika je u daleko većoj mjeri ovisno o normama i standardima uspostavljenim kroz odnose s drugim ljudima unutar i izvan radne skupine. Radnici svoje stavove formiraju u zavisnosti od uvjeta koji vladaju u skupini i u zavisnosti od svoje osobnosti. Sukladno tomu, oni se ponašaju na različite načine.

Teorija međuljudskih odnosa nastala je kao reakcija na klasični pristup menadžmentu tvrdeći da se čovjek treba tretirati prije svega kao socijalno biće, a tek onda kao ekonomsko.

**Mary Parker Follett** je istraživanjem organizacijskoga ponašanja utvrdila da menadžment samo prepoznavanjem motiva zaposlenih i djelovanjem na te motive može očekivati pun i učinkovit angažman zaposlenih. Radne skupine najučinkovitije su kada se osobni autoritet menadžera zamijeni funkcionalnim autoritetom, nužnim da bi pojedine aktivnosti efikasno funkcionirale. Razvoj odnosa kooperacije i duha zajedništva potpomognut samokontrolom radnika put je kojim menadžment može povećavati radnu učinkovitost zaposlenih.

Teoretičari ljudskoga ponašanja, osobito **Douglas McGregor** i **A. H. Maslow**, dali su veliki doprinos teorijama vodstva, motivacije i organizacijskom uređenju, a M. P. Follett je svojim cjelovitim, holističkim pristupom utrla put sustavnom pristupu menadžmentu.

### 3.1.4. Sustavni pristup menadžmentu

Osnova razvoja sustavnoga pristupa menadžmentu je sustavna teorija. Sustavna teorija promatra poduzeće kao cjelinu sastavljenu od međusobno povezanih podsustava koji zajednički prerađuju input rada, materijala, financijskih i drugih resursa u output proizvoda ili usluga. Ti podsustavi su:<sup>66</sup>

1. **psihosocijalni podsustav**, koji čine međuodnosi pojedinaca i skupina
2. **tehnički podsustav**, koji određuje svojstva upotrijebljenoga inputa i proizvedenoga outputa te prirodu procesa transformacije
3. **informacijski podsustav**, koji prikuplja i analizira informacije potrebne procesu donošenja odluka
4. **menadžerski podsustav**, koji kreira i upravlja organizacijom.

Poduzeća, kao relativno otvoreni sustavi, trajno su u odnosu interakcije sa svojom okolinom. Moraju uspostavljati odnose s dobavljačima, kupcima, bankama, vlašću itd. pa su samim time i potezi menadžmenta nužno pod utjecajem okolnosti izvan samoga poduzeća kao sustava.

Sustavni je pristup pojava novijega datuma, odnosno novije teorije menadžmenta se u sve većoj mjeri oslanjaju na **osnovne postavke** teorije sustava, od kojih su najznačajnije:

- poduzeće je relativno otvoreni sustav, koji je istodobno i podsustav sustava višega reda, tj. okoline
- podsustavi poduzeća u stalnoj su međusobnoj interakciji, kao i u interakciji s podsustavima iz okoline poduzeća.

Naglasak je na svim vrstama komunikacija koje su postale način i uvjet uspješnoga funkcioniranja suvremenoga poduzeća.

Postavke sustavnoga pristupa korisnije su za razvoj teorije menadžmenta, nego za razvoj menadžerske prakse. Interakcije u poduzeću i u odnosima s okolinom vrlo su složene i teško obuhvatljive za sustavnu analizu.

---

66 Ibid., p. 9.

Multidisciplinarni problemi organizacije i menadžmenta okupili su na pokušaju rješavanja problema stručnjake različitih profila koji probleme promatraju s različitih aspekata. Najznačajniji među njima su: Aleksandar Bogdanov, Chester Barnard, Bertalanffy, Wiener i drugi, koji pokušavaju optimalizirati model menadžmenta kao izraz shvaćanja strukture i međusobnih odnosa elemenata uz korištenje matematičkih modela. Veliki broj utjecajnih čimbenika u poslovanju poduzeća stohastičnoga je karaktera, što zasad predstavlja nepremostivu prepreku u postavljanju odgovarajućega matematičkog modela upravljanja uspješnošću poslovanja poduzeća.

### 3.1.5. Kontingencijski pristup menadžmentu

Kontingencijski pristup je u biti reakcija na klasični pristup menadžmentu kao univerzalnom procesu. Plod je nastojanja brojnih teoretičara i praktičara menadžmenta da ponude najbolja rješenja primjenjiva u svim situacijama. Razvijan kao čisti situacijski pristup po kojemu organizacija i djelovanje menadžmenta ovise isključivo o situacijskim čimbenicima, kontingencijski pristup je evoluirao do **kompromisa** između čistoga situacijskog i sustavnoga pristupa. Čisti situacijski pristup inzistira na unikatnosti svake situacije, a po sustavnom pristupu sve je sastavljeno od sustava sa zajedničkim karakteristikama. Kontingencijski pristup temelji se na postavkama da se situacije mogu kategorizirati i na temelju toga postaviti određena pravila karakteristična za svaku kategoriju situacije, a ne za svaku pojedinačnu situaciju.

Stajalište je kontingencijske teorije da menadžeri moraju biti fleksibilni pri oblikovanju organizacije te pri odabiru menadžerskog stila. Određene situacije, tvrde zastupnici ove teorije, zahtijevaju strogi nadzor i autoritativan pristup, dok druge traže ležeran i demokratski pristup. Stil menadžmenta koji odgovara jednom skupu okolnosti nije nužno primjenjiv drugdje. Prema kontingencijskom pristupu, uspješan menadžment je onaj koji brzo i precizno prepoznaje ključne čimbenike određene situacije, a potom primjenjuju točno odgovarajuće mjere.

Kontingencijski pristup eliminira nedostatke sustavnoga pristupa kao suviše općenitoga i apstraktnoga, što znači i nedovoljno aplikativnoga, ali i čistoga situacijskog pristupa koji pretjerano inzistira na unikatnosti svake pojedine situacije, čime onemogućava otkrivanje zakonitosti koje trebaju poslužiti oblikovanju odgovarajućega sustava menadžmenta.

Kontingencijska teorija temeljne probleme vidi u prilagođavanju metoda menadžmenta ne samo novim tehnologijama nego i radnicima jer je njihova djelotvornost presudno određena načinom na koji se njima upravlja. Tako sva novija dostignuća u teoriji menadžmenta, počevši od P. F. Druckera, M. E. Portera do T. Petersa, R. Watermana i drugih, odustaju od definiranja jedinstvenih općevažećih principa menadžmenta, a pokušavaju odrediti bitna načela iz kojih se menadžment sastoji. Po njima, temeljna su načela: fleksibilnost menadžmenta zasnovana na informacijama o promjenama okruženja i participacija radnika u upravljanju poduzećem, budući da su oni nositelji znanja, temeljnoga čimbenika efikasnosti korištenja informacija i uspješnosti poslovanja poduzeća.

Pristupi menadžmentu evoluiraju zajedno s razvojem poduzeća i njegovoga okruženja. Stabilno okruženje poduzeća, koje je karakteristično za prvu polovicu prošloga stoljeća, uvjetovalo je pristup menadžmentu kao univerzalnom procesu čiji postupci i načela vrijede za svako poduzeće i svaku situaciju. Promjenljivo i nestabilno okruženje poduzeća prisililo je suvremene teoretičare menadžmenta da odustanu od pokušaja određivanja univerzalnih principa te da pokušaju odrediti bitna načela iz kojih se menadžment sastoji kako bi pomogli razumijevanju biti menadžmenta. Konkretna primjena menadžmenta u određenom poduzeću ovisna je o brojnim čimbenicima koji na njega djeluju iz interne i eksterne okoline poduzeća u različitim situacijama.

### 3.2. SUVREMENI PRISTUPI MENADŽMENTU

Suvremeni pristupi menadžmentu pokušaj su nalaženja rješenja za probleme koji se javljaju u recentnoj praksi menadžmenta, obilježenoj stalnim diskontinuiranim promjenama okoline poduzeća. Stabilna okolina poduzeća do polovice prošloga stoljeća usmjeravala je pozornost teorije i prakse menadžmenta na njegove funkcije i organizacijsku strukturu poduzeća, odnosno na rješavanje internih aspekata menadžmenta. Promjene okoline, promjene karakteristika čimbenika uspješnosti poslovanja poduzeća razvojem informacijske tehnologije mijenjaju i problemska područja teorije i prakse menadžmenta.

Suvremeni problemi menadžmenta imaju **izvor u okolini poduzeća**, koja se brže mijenja od normalne sposobnosti prilagođavanja, tj. adaptacije tradicionalnoga sustava menadžmenta, odnosno poduzeća. Teoretičari i praktičari menadžmenta u fokus zanimanja stavljaju eksterne čimbenike adaptibilnosti, odnosno efektivnosti i dinamičke interne čimbenike fleksibilnosti, odnosno efikasnosti poduzeća. Postizanje dinamičkoga sklada poduzeća i njegove okoline u ekonomskom, etičkom i ekološkom području djelovanja čini osnovicu menadžerskoga ekumenizma uspješnosti i područje razvoja novih teorija menadžmenta.

Kupci postaju trajna opsesija menadžmenta, kojima se prilagođava kompletna organizacija stvaranja vrijednosti. Kako su njihove potrebe razvojem informacijske tehnologije postale sve diverzificiranije, konkurentnost dobiva nove dimenzije. Anticipiranje potreba kupaca, proaktivno djelovanje svih zaposlenih prema tim potrebama i potrebna brzina reakcije usmjeravaju menadžment na dinamiziranje organizacije poduzeća, fleksibiliziranje procesa i integriranje kupaca i dobavljača u opskrbni lanac stvaranja vrijednosti za korisnike. Sve to djeluje na organizaciju, odnosno način funkcioniranja poduzeća. Poduzeća istodobno ulaze u razne oblike međukorporacijske suradnje, kao što su strategijske aliance, joint ventures, merdžeri, akvizicije i sl., koji potiču globalizaciju njegovoga poslovanja, i razne oblike decentralizacije, odnosno horizontalizacije strukture – downsizing, te eksternalizacije određenih sporednih aktivnosti – outsourcing. Organizacija poduzeća sve više postaje virtualna, a procesi stvaranja vrijednosti postaju infrastruktura u koju se uključuju ljudi sa svojim znanjima, kao radnici i

kao potrošači, odnosno korisnici proizvoda i usluga. Menadžment u takvim procesima preuzima ulogu vođe s temeljnim zadatkom razvijanja inspirativne vizije za sve sudionike i snažne poduzetničke organizacijske kulture koja potiče usmjeravanje individualnih napora prema realizaciji zajedničkih ciljeva.

Suvremeni pristupi razvoju teorije i prakse menadžmenta imaju polazište u osiguravanju kvalitete za kupca, modeliranju procesa za brzo i pojedinačno usluživanje kupaca, proaktivnom djelovanju temeljem znanja svih zaposlenih prema zadovoljenju stalno rastućih potreba kupaca i dinamiziranju svih tokova poduzeća prema potrebama i zahtjevima kupaca.

### **3.2.1. Potpuno upravljanje kvalitetom**

Potpuno upravljanje kvalitetom (**Total Quality Management – TQM**) je filozofija, odnosno skup koncepata, principa i postupaka menadžmenta koji stalnim unaprjeđivanjem organizacije razvija kvalitetu upravljanja i upravljanje kvalitetom, integrirajući ciljeve poduzeća i potrebe kupaca u jedinstveni sustav stvaranja dodane vrijednosti za sve. Potpuno upravljanje kvalitetom suvremeni je pristup menadžmentu razvijen krajem prošloga stoljeća u Japanu, a polazište mu je maksimalizacija vrijednosti putem maksimalizacije zadovoljstva kupaca – potrošača uz najniže moguće troškove. Sredstvo za ostvarivanje navedenih ciljeva kontinuirano je unaprjeđivanje svih procesa stvaranja vrijednosti za potrošače s osloncem na maksimalnu participaciju zaposlenih u razvoju kvalitete upravljanja i upravljanja kvalitetom.

Koncept potpunoga upravljanja kvalitetom naglašava sustavnu orijentaciju menadžmenta prema svim aspektima izvrsnosti procesa stvaranja vrijednosti u koje je uključena cijela organizacija, od dobavljača do potrošača. Potrošač i njegovo zadovoljstvo putokaz su i pogonsko gorivo za kontinuirano unaprjeđivanje kvalitete procesa unutar poduzeća i između poduzeća i njegove okoline, što rezultira rastućom uspješnošću poslovanja poduzeća.

Adaptibilnost potrebama tržišta, odnosno efektivnost poslovanja potpomognuta kontinuiranim unaprjeđivanjem procesa stvaranja vrijednosti – sprječavanjem nastajanja pogrešaka i eliminiranjem nepotrebnih procesa i napora, tj. fleksibilnošću, odnosno efikasnošću procesa čini suštinu pristupa

menadžmenta potpunoga upravljanja kvalitetom. Integriranje okoline, tj. potrošača, kao i kupaca i dobavljača u proces razvoja sustava menadžmenta te orijentacija na procese i ljude kao dinamične elemente organizacije potpuno je razumljivo u uvjetima u kojima djeluje suvremeno poduzeće, odnosno poslovni menadžment. Zadovoljni kupci, odnosno potrošači dugoročni su izvor snage, razvoja i rasta poduzeća. Dugoročni profiti posljedica su zadovoljstva potrošača proizvoda i usluga poduzeća pa orijentacija svih zaposlenih na kvalitetu za kupca, tj. izvor profita i kvalitetu procesa stvaranja kvalitete, odnosno fleksibilnost i efikasnost standardiziranih procesa, potiče sustavno uspješno participativno upravljanje poduzećem u kojem menadžment igra ulogu vođe poduzetnika u poduzetničkoj organizaciji. Njegova je uloga prenijeti svoju viziju na zaposlene i implementirati ju kroz organizacijsku kulturu u ostvarivanje zajedničke misije.

Organizacijska kultura temeljni je činitelj uspješne primjene ovoga koncepta jer svi zaposleni trebaju preuzeti odgovornost za kvalitetno poslovanje kao aktivni sudionici u stvaranju kvalitete i vrijednosti za potrošača. Koncept potpunoga upravljanja kvalitetom organizacijski horizontalno umrežava sve funkcije i organizacijske jedinice poduzeća kao međusustav, koji se proteže i na okolinu poduzeća – kupce i dobavljače, kao suradnike u stvaranju vrijednosti. Svaka osoba uključena u proces je proces–menadžer koji vodi svoj dio procesa stvaranja vrijednosti za potrošače. Menadžment usmjerava njihovo koordinirano timsko djelovanje u skladan sustav.

O strategijskom menadžmentu, međutim, ovisi uvođenje i razvoj koncepta potpunoga upravljanja kvalitetom budući da on može biti uspješan jedino kao strateški koncept upravljanja poslovanjem poduzeća. On pretpostavlja promatranje poduzeća kao sustava i sagledavanje odnosa njegovih dijelova, odnosno podsustava međusobno i prema cjelini procesa stvaranja vrijednosti za potrošače kao sustava.

Guru kvalitete W.E. Deming<sup>67</sup> zbog svega navedenoga naglašava da vrhovni menadžment mora voditi posao na dugi rok, a ne žrtvovati kvalitetu za kratkoročne profite. Kratkoročni ciljevi odvrćaju menadžment od usmjerenja na dugoročno poboljšanje kvalitete za potrošače, a time i od usmjerenja na dugoročne profite, odnosno razvoj i rast poduzeća.

---

67 Cf. Deming, W.E.: *Out of the Crisis*, Cambridge, MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.

Pristup potpunom upravljanju kvalitetom karakteriziraju temeljne koncepcije i načela, koji ga razlikuju od drugih pristupa razvoju teorije i prakse menadžmenta.<sup>68</sup>

- 1. Usmjerenost na kupce (korisnike, potrošače).** Pridobivanje potrošača i služenje njima s ciljem da ih se trajno zadrži krajnja je svrha poduzeća. Potrošači pomažu organizaciji u razvijanju svijesti o kvaliteti i potrebi njezina poboljšavanja. Procesi i proizvodi poduzeća nevažni su bez potrošača. Unaprjeđivanje procesa mora se provoditi s jasnim razumijevanjem potreba i očekivanja potrošača. Potrošači znaju što je “prava stvar”, poduzeće to treba saznati i naći “pravi način” za rađenje “pravih stvari”. Kvaliteta viđena očima kupca, odnosno potrošača pokretač je razvoja kvalitete procesa upravljanja realizacije vrijednosti, koji rezultira zadovoljstvom kupca i uspješnošću poslovanja poduzeća.
- 2. Kontinuirano unaprjeđivanje procesa.** Dobrovoljno stalno poboljšavanje svih čimbenika povezanih u proces pretvaranja inputa u outpute temelji se na kontinuiranom poduzimanju aktivnosti: planiranje (standardiziranje) – činjenje (provođenje plana) – provjeravanje (ostvarenje/cilj) – djelovanje (standardiziranje/ revidiranje). Kontinuirano unaprjeđivanje znači poboljšavanje kako putem malih pozitivnih promjena, tako i znatnim promjenama u kratkom roku. Kontinuirano unaprjeđivanje izvorno na japanskom glasi “kaizen”, odnosno pristup koji vodi poboljšanjima u cjelokupnoj proizvodnji kao i s njom povezanim procesima u cijeloj organizaciji. Suština je u usmjeravanju isključivo na aktivnosti koje omogućuju dodavanje vrijednosti i eliminiranje onih aktivnosti koje ne dodaju vrijednost.
- 3. Posvećenost kvaliteti.** Predanost kvaliteti kamen je temeljac sustava potpunoga upravljanja kvalitetom, koji se artikulira jasnom izjavom strateškoga menadžmenta o viziji poduzeća. Kvaliteta mora biti ugrađena u misiju poduzeća.

---

68 Cf.: 1) Skoko, H.: *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2000., p. 91.,

2) Bakija, I.: *Osiguranje kvalitete po ISO 9000*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1991.



4. **Potpuna participacija zaposlenika.** Svaki pojedinac treba biti uključen u proces i imati odgovornost za unaprjeđivanje kvalitete upravljanja i upravljanja kvalitetom na individualnoj i timskoj osnovi. Takve ovlasti izvor su kreativnosti za sve zaposlene i pokretač inovativnoga unaprjeđivanja procesa stvaranja vrijednosti. Sustav potpunoga upravljanja kvalitetom pridaje veliku pozornost obuci i razvoju ljudskih potencijala te sustavu motivacije. Zato pojedinac i poduzeće moraju kontinuirano investirati u znanje, što se redovito pokazuje kao vrlo rentabilna investicija.
5. **Strategijska orijentacija.** Orijentacija na kvalitetu za potrošača u svojoj je biti dugoročna. Nije dovoljno sagledati sadašnje želje i potrebe kupaca, već poduzeće mora i anticipirati njihova očekivanja. Zato je potrebno uključiti kupce u definiranje strategije poduzeća, a koncept potpunoga upravljanja kvalitetom u stratejsku orijentaciju poduzeća.
6. **Razvoj partnerstva.** Poduzeće koje razvija sustav potpunoga upravljanja kvalitetom mora tretirati kupce i dobavljače kao dio svojega opskrbnog lanca. Razvoj partnerskih odnosa s okolinom put je do zajedničkoga cilja utjecajne okoline i poduzeća, koje se pretvara u tzv. virtualnu organizaciju, bez jasnih ograda od okoline.
7. **Menadžment usmjeren na sustav.** Perspektiva sustava usmjerena je na interaktivno djelovanje procesa koji čine sustav. Bez takve usmjerenosti menadžment je u opasnosti od suboptimalizacije, da neki podsustav optimalizira na štetu drugoga i poduzeća kao cjeline.

Pojedinačna primjena navedenih koncepcija i načela mogla bi dovesti do određenih poboljšanja u poslovanju. Međutim, koncept potpunoga upravljanja kvalitetom, koji daje najveće moguće efekte, zahtijeva logično povezano djelovanje svih njih kao sustava. Holistički pristup osigurava vitalnost koncepta i trajno unaprjeđivanje poslovnih procesa, a time i uspješnost poslovanja poduzeća kao sustava stvaranja vrijednosti za potrošače.

Poduzeće mora razvijati primjereni sustav upravljanja osiguranjem kvalitete, a zatim ga implementirati i održavati u skladu s dugoročnim ciljevima i politikom kvalitete. Univerzalni okvir za osiguranje kvalitete je ISO 9000.

Prevelika očekivanja od koncepta potpunoga upravljanja kvalitetom, inicirana od strane njegovih autora, često rezultiraju razočarenjima u poduzetničkoj praksi. No on, kao niti jedan drugi pristup, ne može pružiti recept za uspjeh. Njegova dosljedna primjena, u kombinaciji s elementima drugih koncepcija, može samo pomoći menadžmentu u uspješnijem upravljanju poslovanjem poduzeća. Praktičari i teoretičari menadžmenta trebaju, koristeći rezultate primjene, unaprjeđivati njegove tehnike i metode novim spoznajama iz prakse i teorije menadžmenta.

### 3.2.2. Reinženjering poslovnih procesa

Reinženjering poslovnih procesa (**Business Proces Reengineering – BPR**) predstavlja pristup menadžmentu zasnovan na temeljitom analiziranju i radikalnom transformiranju poslovnih procesa kako bi se postiglo revolucionarno unaprjeđenje poslovanja u kriznim, odnosno turbulentnim razdobljima. Razvijen je 90-tih godina prošloga stoljeća kao američki odgovor na japanski TQM. Reinženjeringom se ne popravljaju postojeći procesi – brzina, usluga, kvaliteta, troškovi, već se radikalno mijenjaju. Njegovo polazište nije u postojećoj praksi, nego u definiciji što poduzeće mora raditi da bi bilo efektivno i efikasno, bez obzira na postojeće stanje i potrebne promjene. Reinženjering nije poslovno unaprjeđenje, nego ponovno stvaranje. On zanemaruje sve postojeće strukture i procedure i stvara potpuno novi način rada, odnosno poslovanja. Njegov naglasak je na procesu kao skupu aktivnosti koje u procesu transformacije inputa u outpute dodaju novu vrijednost za kupca.

**Informacijska tehnologija**, kao osnovica modernoga privređivanja, pogodovala je nastanku ovoga pristupa razvoju menadžmenta. Stari način poslovanja s primjenom novih tehnologija ne daje rezultate. Zahtijevaju se revolucionarne promjene koje pretpostavljaju potpunu promjenu paradigme, odnosno menadžerski proaktivan pristup promjenama. Reinženjering poslovnih procesa pristup je koji poduzećima omogućuje efikasnu i efektivnu primjenu novih informacijskih tehnologija, odnosno uspješno poslovanje u transformacijskom razdoblju. U suprotnom, informacijske tehnologije samo pomažu bržem odlučivanju o pogrešnim stvarima, koje se rade na krivi način.

Informacijska tehnologija u suštini zahtijeva potpuno redizajniranje procesa da bi bila učinkovita, a redizajniranje procesa čini srž reinženjeringa. Oni su u simbiozi: bez reinženjeringa poslovnih procesa informacijska tehnologija daje slabe rezultate, a bez informacijske tehnologije nema osnove za razvoj reinženjeringa. Informacijske tehnologije i reinženjering nisu usmjereni na pojedina funkcionalna područja, nego na cjelokupan proces stvaranja vrijednosti poduzeća. Reinženjeringom menadžment mijenja koncepciju poslovnih operacija da bi informacijska tehnologija radikalno mogla povećati njihovu učinkovitost.

Konkurentnost se u informatičkoj eri ne povećava s više rada, nego drukčijim radom. To je područje reinženjeringa. Tri su promjene čimbenika, odvojeno i u kombinacijama, presudne za uspješno poslovanje suvremenoga poduzeća: kupci, konkurencija i promjene.<sup>69</sup>

Masovno tržište stvar je prošlosti. Pojedinačni kupci – potrošači zahtijevaju proizvode i usluge koji odgovaraju njihovim pojedinačnim potrebama. Informacijska tehnologija omogućila je kupcima pristup informacijama koje su dotad bile rezervirane za proizvođače. Moć je sada u rukama kupaca – informacije što mogu dobiti i pod kojim uvjetima od raznih proizvođača, znanje što žele i novac.

Konkurencija na strani ponude ne samo što je brojnija, nego je sve raznovrsnija. Tehnologija mijenja prirodu konkurencije na načine koje poduzeća ne očekuju. Ciljana konkurencija promijenila je osobine gotovo svakoga tržišta. Proizvodi se prodaju na različitim tržištima na sasvim različitim temeljima konkurencije: na jednom tržištu temelj su cijene, na drugom kvaliteta, na trećem usluga i sl. Najbolji istiskuju slabije jer njihova najniža cijena, najviša kvaliteta i najbolja usluga brzo postaju standard za ostatak konkurencije. Biti najbolji, sada je jedino dovoljno dobro.

Novoosnovana poduzeća koja za sobom ne povlače zastarjelu organizaciju mogu lako ući na tržište sa sljedećom generacijom proizvoda ili usluga prije nego što postojeća poduzeća uspiju nadoknaditi troškove razvoja prijašnjega proizvoda. Nova poduzeća ne igraju po pravilima. Ona stvaraju nova pravila poslovanja. Veliko više nije dominantno, novo je dominantnije.

---

69 Hammer, M. & Champy, J.: *Reinženjering tvrtke*, Mate, Zagreb, 2004., p. 19.

Mijenjaju se, dakle, kupci i konkurencija, ali se mijenja i sama priroda promjene. Promjena postaje konstanta. Brzina promjena dramatično se povećala. Poanta je da se nije skratio samo životni vijek proizvoda i usluga, nego i raspoloživo vrijeme za njihov razvoj i eksploataciju. Organizacije moraju djelovati brzo ili uopće neće djelovati.

Tri sile – kupci, konkurencija i promjene – stvorile su novo okruženje za poslovanje poduzeća. Sve je očitije da se organizacije dizajnirane za dobro poslovanje u jednoj okolini ne mogu popraviti kako bi dobro poslovale u drugoj, trećoj... Kupci, konkurencija i promjene zahtijevaju fleksibilnost i brze reakcije. Informacijska tehnologija to omogućava, ali tradicionalno poslovanje orijentirano na zadatke u suvremenim uvjetima to onemogućava. Poslovanje se mora organizirati oko procesa. Organizacije dizajnirane za masovnu proizvodnju ne mogu se popraviti, one se moraju promijeniti.

Nedostatak fleksibilnosti, sposobnosti reakcije, nedostatak fokusa na kupca, opsesija aktivnošću umjesto rezultatom, manjak inovacija, visoki fiksni troškovi – nasljedstvo je stare poslovne prakse.<sup>70</sup>

To je područje reinženjeringa – odbacivanje starih sustava i sasvim novi početak. Dakle, temeljne karakteristike reinženjeringa su:

- orijentacija na proces koji se proteže i izvan organizacijskih granica
- ambicija za radikalne promjene, za velike rezultate
- kršenje pravila, napuštanje tradicije i razvoj nove poslovne paradigme
- kreativna upotreba informacijske tehnologije.

Smisao reinženjeringa poslovnih procesa je u pronalaženju novih mogućnosti djelotvorne upotrebe informacijske tehnologije.

Menadžment se u pristupu reinženjeringu poslovnih procesa prestaje ponašati kao kontrolor, a počinje djelovati kao trener. Radnici se usmjeravaju na potrebe svojih klijenata, a ne na potrebe menadžmenta. Promjene koje se događaju u poduzeću koje provodi reinženjering poslovnih procesa su:<sup>71</sup>

---

70 Cf. Ibid., p. 31

71 Ibid., p. 67

- 1. Organizacijske jedinice se mijenjaju – od funkcionalnih jedinica u procesne timove.** Reinženjering poslovnih procesa u stvari ponovno na logičan način sastavlja rad koji je klasičnom organizacijom razdijeljen po organizacijskim jedinicama. Sad se on ponovno ujedinjuje u procesne timove, tj. jedinice koje su prirodno spojene za realizaciju cijeloga posla – procesa.
- 2. Poslovi se mijenjaju – od jednostavnih zadataka u višedimenzionalni posao.** Kako posao postaje sve više višedimenzionalan, tako postaje vrjedniji. Reinženjering uklanja poslove koji ne donose vrijednost. Radnici procesnoga tima nisu usko specijalizirani i odgovorni; oni ne samo da koriste veći raspon znanja, već moraju imati na umu sve faze procesa. Njihovo je znanje ciljno usmjereno.
- 3. Uloge radnika se mijenjaju – od kontroliranih u ovlaštene za odlučivanje.** Poduzeća koja provode reinženjering ne žele radnike koji slijede pravila; žele ljude koji će sami međusobno stvarati nova pravila. Timovi koji obavljaju posao usmjeren na proces neizbježno sami upravljaju sobom u okviru odgovornosti prema organizaciji.
- 4. Mijenja se priprema za posao – od vježbe u obrazovanje.** Tradicionalna poduzeća pridaju važnost obuci, praksi radnika – kako da obave određeni posao ili riješe određenu situaciju. Poduzeća koja provode reinženjering naglasak usmjeravaju s obuke na obrazovanje. Obuka uči zaposlenike “kako”, a obrazovanje povećava njihov uvid u proces i razumijevanje “zašto”. Kontinuirano obrazovanje norma je za poduzeća koja provode reinženjering.
- 5. Fokus mjerila izvedbe i naknade pomiče se – od aktivnosti u rezultate.** Kad je posao usitnjen na jednostavne zadatke, poduzeća nemaju drugoga izbora nego vrjednovati radnike po efikasnosti kojom obavljaju neki usko definirani posao. Rad pojedinoga radnika nema vrijednost koja se može kvantitativno odrediti. Problem je što povećana efikasnost usko definiranih zadataka ne mora rezultirati boljim obavljanjem cijeloga procesa. Kada radnici obavljaju procesni posao, poduzeće može mjeriti njihov učinak i platiti im na osnovi vrijednosti koju stvore. Ta vrijednost je mjerljiva, jer reinženjeringom organizirani poslovni procesi, odnosno procesni timovi stvaraju proizvode ili usluge koji imaju stvarnu vrijednost. U tvrtkama koje provode reinženjering poslovnih procesa, prvenstvene osnove za naknadu su doprinos i učinak koji se mjere stvorenom vrijednošću.

- 6. Mijenjaju se kriteriji za napredovanje – od učinkovitosti u sposobnosti.** Bonus je odgovarajuća nagrada za učinkovito obavljen posao. Reinženjering omogućuje razlikovanje učinkovitosti i napredovanja. Napredovanje na drugim poslovima unutar organizacije rezultat je sposobnosti, a ne učinkovitosti. To je promjena, a ne napredak. Suvremena poduzeća plaćaju učinkovitost, a unaprjeđuju sposobnost.
- 7. Vrijednosti se mijenjaju – od zaštitničkih u stvaralačke.** Menadžerski sustavi organizacije, način na koji su ljudi plaćeni, mjerila prema kojima se vrjednuje njihov rad i sl. čimbenici su koji oblikuju uvjerenja i vrijednosti zaposlenika. Reinženjering nameće velike promjene kako u kulturi organizacije, tako i u njezinoj strukturi. Reinženjering zahtijeva da zaposleni vjeruju da rade za svoje klijente, a ne za menadžment, da je svaki posao u poduzeću bitan i vrijedan, kao i svaki radnik koji ga obavlja, da je stalno učenje dio posla itd.
- 8. Mijenjasestrukturaorganizacije–odhijerarhijskeuhorizontalnu.** Smanjuje se tradicionalna uloga menadžmenta. Menadžeri od kontrolora postaju treneri, odnosno vođe. U organizacijama koje provode reinženjering poslovnih procesa posao obavljaju procesni timovi. Komunikacija je horizontalna, a kontrola integrirana u ljude koji provode proces. Organizacijska struktura se splošnja prema horizontalnosti jer posao obavljaju timovi u biti ravnopravnih ljudi koji rade s velikim stupnjem autonomije, kojima pomaže mali broj menadžera.

Primjereno je ustvrditi, tri su temeljna stupa na kojima počiva pristup reinženjeringu poslovnih procesa: informacijska tehnologija, poslovni procesi i ljudski potencijali. Zadatak reinženjeringa poslovnih procesa je da, koristeći mogućnosti informacijske tehnologije, inovativno poveže sve funkcije i organizacijske jedinice poduzeća u jedinstven proces stvaranja vrijednosti za kupce na efikasan i efektivan način, oslanjajući se na ljudske potencijale kao temeljni dinamički element procesne organizacije. No, iako je reinženjering poslovnih procesa unaprijedio uspješnost poslovanja mnogih poduzeća, on ne rješava sve probleme. Prvotna oduševljenja ovim pristupom lagano splašnjavaju i upozoravaju na njegove ograničene domete, kao i svih dosadašnjih, odnosno potrebu njegovoga razvoja i dopune novim spoznajama i dostignućima teorije i prakse menadžmenta.

### 3.2.3. Učeća organizacija

Globalizacija poslovanja, dematerijalizacija stvaranja vrijednosti, diverzifikacija tržišta i porast konkurencije prisiljavaju suvremena poduzeća, odnosno njihov menadžment da pronalaze nove načine za unaprjeđivanje svojih sposobnosti efikasnoga i efektivnoga stvaranja dodane vrijednosti. Turbulentna okolina prisiljava menadžment da se adaptacija navedenim uvjetima promišlja i priprema unaprijed. Proaktivan odnos prema promjenama postaje osnova opstanka i razvoja suvremenoga poduzeća. Organizirano i ciljno usmjeravano znanje jedini je trajni izvor konkurentnosti u takvim uvjetima. Na toj osnovi razvijena je paradigma učeće organizacije (**learning organization**) kao one u kojoj su svi zaposleni ovlašteni i odgovorni za identificiranje i rješavanje problema kako bi zajednički, jedinstveno usmjereni udovoljavali potrebama kupaca.

U učećoj organizaciji ljudi kontinuirano razvijaju svoje mogućnosti, njeguju se otvoreni modeli mišljenja i uči se kako učiti zajedno. Senge<sup>72</sup> ističe pet disciplina koje se postupno spajaju da bi stvorile učeće organizacije. Premda se razvijaju odvojeno, svaka od njih ima udjela u uspjehu druge, kao i u svakom drugom sustavu. Svaka daje životnu dimenziju stvaranju organizacija u kojima se doista uči, koje mogu neprestano povećavati svoj kapacitet da bi ostvarile najviše ciljeve. Tih pet disciplina (komponenta) su:

- 1. Sustavno mišljenje.** Procesi poduzeća čine jedinstveni sustav sastavljen od velikoga broja poslova i utjecajnih čimbenika na njihovu uspješnost. Svi zaposleni moraju razumjeti procese poduzeća i svoju ulogu u njima. Moraju djelovati na način koji koristi poduzeću u cjelini.
- 2. Osobno usavršavanje.** Predstavlja sposobnost neprestanoga pročišćavanja i produblivanja osobne vizije te sposobnost usmjerenja snaga i objektivnoga sagledavanja stvarnosti. To je duhovni temelj učeće organizacije. Disciplina osobnoga usavršavanja - predanost učenju i sposobnost učenja - da bi se ostvarile najviše težnje, donosi u temelje učeće organizacije.

---

72 Cf. Senge, P.M.: *Peta disciplina*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003., p. 20.

3. **Mentalni modeli.** To su duboko ukorijenjene pretpostavke, generalizacije koje utječu na način poimanja svijeta i na način djelovanja osoba. Ljudi često nisu svjesni svojih mentalnih modela i njihovoga utjecaja na ponašanje. Novi način rada podrazumijeva adaptaciju ljudi na nove načine mišljenja, na novu paradigmu djelovanja.
4. **Gradnja zajedničke vizije.** To je sposobnost održavanja zajedničke slike budućnosti koju organizacija želi stvoriti. Organizacija mora razviti misiju i vrijednosti koje su zajedničke za cijelu organizaciju. Vođe su oni koji imaju sposobnost pretvaranja osobne vizije u zajedničku, organizacijsku.
5. **Timsko učenje.** Disciplina timskoga učenja počinje slobodnom razmjenom mišljenja, sposobnošću članova tima da potisnu pretpostavke i pristupe istinskom “zajedničkom mišljenju”. Slobodna razmjena mišljenja omogućuje skupini dolaženje do spoznaja do kojih pojedinci ne bi mogli doći. Timsko učenje, odnosno timovi, a ne pojedinci temeljne su jedinice učenja u suvremenoj organizaciji.

Pet disciplina učenja razlikuje se od poznatih disciplina menadžmenta po tome što su one osobne. Ne mogu se oponašati, moraju se usvojiti. One se neprestano uče i trebaju se razvijati zajedno. Sustavno razmišljanje disciplina je koja integrira ostale discipline u koherentno tijelo teorije i prakse. Cjelina može nadmašiti zbroj dijelova. Sustavno učenje objašnjava najsuptilniji aspekt učeće organizacije – nov način na koji pojedinci sagledavaju svijet oko sebe.

Temeljno je značenje učeće organizacije neprestano povećavanje sposobnosti organizacije da stvara svoju budućnost. Stvaralačko učenje povećava njezinu sposobnost stvaranja vrijednosti. Ona pokušava od rješenja koja su usmjerena na simptome problema doći do rješenja koja su usmjerena na uzroke problema. Radikalna rješenja uklanjaju kratkoročne simptome problema, a mali kontinuirani pomaci vode dugoročnim rezultatima – postavka je ovoga pristupa razvoju menadžmenta. Za učenje je potrebno vrijeme, a znanje otklanja uzroke problema.

Učeće organizacije zahtijevaju i novi način gledanja na vođenje. U učećoj organizaciji menadžeri su vođe odgovorne za građenje organizacija u kojima ljudi neprestano povećavaju svoje sposobnosti za razumijevanje dinamičke



kompleksnosti, pojašnjavanje vizije i poboljšavanje zajedničkih mentalnih modela, tj. odgovorni su za učenje.<sup>73</sup>

Učeća organizacija nije u stvari pristup, već filozofija menadžmenta koja polazi od stava da duboke i trajne promjene traže novi način razmišljanja. Mehanicistički način razmišljanja promatra organizacije kao strojeve kojima određena skupina (vlasnici, menadžeri) nameće ciljeve koji se u suvremenim uvjetima turbulentne okoline pokušavaju ostvarivati upravljanjem promjenama. Sustavan način razmišljanja, međutim, slijedi prirodan način mišljenja po kojem promjene uvijek počinju s nečim malim, a razvijaju se sukladno prirodnom procesu interakcija između podržavajućih i ograničavajućih sila. Umjesto upravljanja promjenama, moguće je vođenje i pospješivanje promjena temeljem razvoja sposobnosti organizacijskoga učenja i razvijanja malih promjena pilot-projektima.<sup>74</sup> Fokus je na kvaliteti i zadovoljstvu kupaca.

Temeljne karakteristike učeće organizacije, koje joj pomažu u razvoju kontinuiranoga učenja na individualnoj i organizacijskoj razini za uspješno vođenje i pospješivanje promjena, a time i uspješno poslovanje suvremenoga poduzeća, su:<sup>75</sup>

- **Vodstvo.** U učećoj organizaciji vođe imaju ulogu kreiranja zajedničke vizije, dizajniranja strukture i pomoći povećanju vrijednosti ljudskih potencijala.
- **Horizontalna struktura.** Tradicionalna vertikalna organizacijska struktura nepodesna je za samoupravno djelovanje timova koji stvaraju vrijednosti učeći i razvijajući se zajedno, razvijajući istodobno i poduzeće.

---

73 Cf. Ibid., p. 322.

74 Cf. Senge, P., et.al.: *Ples promjene*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.

75 Cf. Daft, L.R.: *Organization Theory and Design*, Cincinnati, Ohio, South Western College Publishing, 1998.

- **Opunomoćenje zaposlenika.** Opunomoćenje zaposlenika predstavlja delegiranje ovlasti i odgovornosti na radnike, odnosno radne timove koji dobivaju slobodu da razvijaju znanja i slobodno rade kreirajući i razvijajući procese stvaranja novih vrijednosti, bez nadzora, uz osobnu odgovornost.
- **Komuniciranje.** Temelj uspješnoga funkcioniranja procesnih timova razmjena je informacija i znanja, koja se obavlja komuniciranjem. Razvijene informacijsko–komunikacijske tehnologije pospješuju razmjenu informacija i znanja, odnosno komunikacijsku mrežu, a time i poslovanje poduzeća.
- **Organizacijska kultura.** Učecu organizaciju karakterizira snažna poduzetnička organizacijska kultura koja stvara osjećaj zajedništva, zajedničkoga stvaranja vrijednosti i razumijevanja cjeline dijelova poduzeća, odnosno poduzeća i njegove okoline.

Učeca organizacija još je jedan korak u razvoju teorije i prakse menadžmenta prema uspješnom vođenju suvremenoga poduzeća. Više od praktičnoga pristupa, ona razvija viziju što poduzeće može postati. Daje poticaj dubokim promjenama u teoriji i praksi menadžmenta, u kojima se ciljevi vlasnika, radnika i okoline ne suprotstavljaju jedni drugima, a čovjek, odnosno njegovo duhovno i materijalno bogatstvo temelj je gospodarskoga djelovanja.

Učeca organizacija poima učenje kao proces u kojem se naizmjenično smjenjuju ciklusi usvajanja znanja s ciklusima njihove praktične primjene i reflektiranja na ostvarene rezultate. Učenje činjenjem iskonski je oblik čovjekova učenja. Učeca organizacija polazi od postavke da organizacije funkcioniraju onako kako ljudi u njima razmišljaju i djeluju. Zato promovira prijelaz s linearnoga na sustavan način razmišljanja, zamjenu pojedinačnoga kolektivnim mišljenjem te razvoj sposobnosti oblikovanja individualnih i zajedničkih vizija. Učeca organizacija trajan je proces, temelj svim suvremenim pristupima menadžmentu.

### 3.2.4. Logistički koncept menadžmenta

Svi suvremeni pristupi menadžmentu, od potpunoga upravljanja kvalitetom, preko reinženjeringa poslovnih procesa do učeće organizacije, kao i mnogi drugi, npr. atributi savršenosti, model vječno uspješne organizacije, 7-S, itd., imaju zajednički problem – parcijalni su i revolucionarni. “Tvrde” varijable na koje su tradicionalni pristupi usmjeravali menadžment sada su jednostavno zamijenjene “mekim” varijablama od kojih neke čine osnovicu jednoga pristupa, a neke druge drugoga. U suštini pravac je dobro usmjeren, ali praktična upotrebljivost u praksi menadžmenta zahtijeva evolutivnost i sustavan pristup. Načela su dobar putokaz, ali nedovoljan alat za doseganje cilja.

Sve varijable koje čine polaznu osnovicu suvremenih pristupa menadžmentu egzistiraju od početka njegovoga razvoja i u svim teorijama menadžmenta. Sukladno svekolikom razvoju menadžmenta i njegove okoline, pojedini čimbenici postaju značajniji za uspješnost poslovanja poduzeća od drugih, ali oni ne funkcioniraju samostalno, već na podlozi onih drugih. Orijentacija na kupce, kvalitetu, procese stvaranja vrijednosti i znanje oduvijek je u fokusu menadžmenta poduzeća i to će ostati. Njihovo povezivanje u sustav koji efikasno i efektivno funkcionira u određenim uvjetima okruženja cilj je i zadatak suvremene teorije i prakse menadžmenta.

Recentne uvjete poslovanja karakterizira dinamičan tehnološki razvoj koji potencira dinamiku cjelokupnoga okruženja. Dinamičko, odnosno fleksibilno i adaptibilno ponašanje poduzeća pretpostavka je njegovoga opstanka i razvoja u takvim uvjetima okruženja. Automatizirani, robotizirani, odnosno informatizirani proizvodni procesi već omogućuju fleksibilnost proizvodnje dobara i usluga sukladno zahtjevima tržišta. Mogućnosti stjecanja konkurentne prednosti u sferi proizvodnje gotovo su iscrpljene. Potencijali uspjeha u proizvodnom području suvremenoga poduzeća danas se mjere u promilima.

Logistika, kao funkcija prostorno-vremenske transformacije dobara, energije, informacija i znanja sukladno potrebama korisnika i ciljevima poduzeća, jednostavno se nameće kao područje istraživanja mogućnosti povećanja konkurentnosti, odnosno uspješnosti poslovanja suvremenoga

poduzeća. Usmjerenje pozornosti menadžmenta na područje logistike opravdava i činjenica da u strukturi cijene koštanja suvremenih industrijskih proizvoda logistički izravni i neizravni troškovi sudjeluju s više od 50%.

Sve veća integriranost ekonomskoga prostora i globalizacija poslovanja poduzeća rezultiraju sve ujednačenijom tehnološkom osnovom proizvodnje i sve raznovrsnijim potrebama sve zahtjevnijih potrošača, a krajnja posljedica je sve teže ostvarivanje konkurentne prednosti na tržištu. Poduzeća se zato danas koncentriraju samo na najrentabilnija područja te sama sve manje stvaraju vrijednost proizvoda, a sve više tuđih komponenata ugrađuju u vlastiti proizvod.

Međukorporacijska suradnja logičan je put postizanja efikasnosti proizvodnje i povećanja uspješnosti poslovanja suvremenog poduzeća. Nužnost postaje sve brže odvijanje procesa prostorno-vremenske transformacije dobara pa se logistika otkriva kao funkcija čijim se efikasnim upravljanjem može presudno utjecati na povećanje konkurentnosti, odnosno uspješnosti poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja.

Logistika kao sustav upravljanja tokovima dobara, energije, informacija i znanja povezuje njihova nabavna tržišta s potrošačkim mjestima kroz transformacijske procese u poduzeću, u kojima sinergijski povezuje pojedine funkcije u optimalno procesno funkcioniranje sustava. Značaj logističkih procesa ogleda se u činjenici da je istraživanjima utvrđeno kako vrijeme angažiranja cirkulirajućega kapitala u izravnoj proizvodnji iznosi samo 5%, a najviše 10% ukupnoga vremena angažiranoga u procesu reprodukcije, dok ostali dio od 90 - 95% vremena otpada na čekanje, manipuliranje i transport, odnosno logističke procese.<sup>76</sup>

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

---

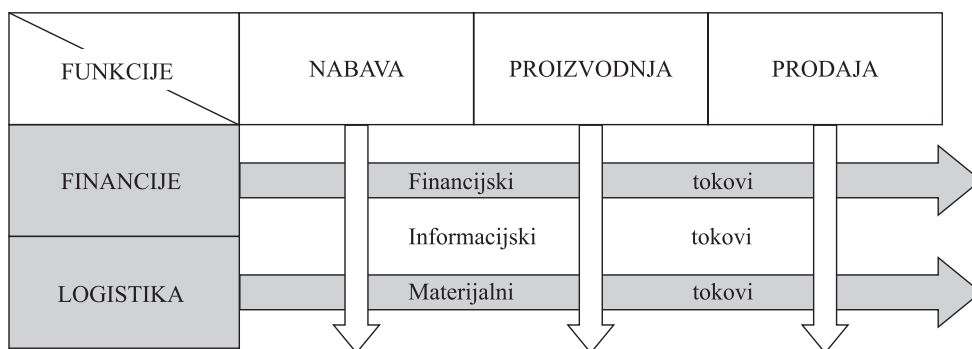
76 Zekić, Z.: *Logistički menadžment*, Glosa, Rijeka, 2000., p. 31.

i usluga, što jača njegovu konkurentsku poziciju i uspješnost poslovanja. Razvijeni logistički sustav u tehničko-tehnološkom i menadžerskom pogledu izvor je konkurentске prednosti poduzeća i temeljni činitelj dinamičke optimalizacije njegovoga poslovanja.

Podlogu za cjelovito razmatranje razvoja suvremenoga menadžmenta kroz logistički sustav pruža teorija sustava koja je ponudila konceptijski okvir za korektno izučavanje i primjenu poslovne logistike kao infrastrukture za upravljanje dinamikom poduzeća, upravljajući njegovim tokovima usmjerenim potrošaču.

Kako je važna značajka poslovne logistike da se ona ne bavi dijelovima i funkcijama poslovnih procesa, već ih promatra i oblikuje kao ciljni sustav, logistika se može smatrati područjem izravne primjene sustavne teorije na području materijalnih i informacijskih tokova poduzeća.

Shema 12.: *Logistički tokovi*



Temeljni cilj poslovne logistike, koja se umrežava s ostalim poslovnim funkcijama, optimalno je opskrbljivanje poslovnoga sustava potrebnim inputima u svim fazama procesa transformacije te optimalna opskrba korisnika proizvodima i uslugama u traženoj količini, kvaliteti, vremenu i mjestu.

Poslovna logistika razlikuje se od klasičnih ekonomskih disciplina, odnosno funkcija, jer ne obuhvaća samo pojedine segmente poslovnoga procesa, odnosno sustava, već cijeli tok od izvora inputa do korisnika outputa. Logistički sustavi su u osnovi dinamički, kompleksni međusustavi,

koji povezuju sve podsustave poduzeća u jedinstven ciljni sustav – poduzeće, koji je istodobno podsustav sustava višega reda – okoline. Oni, bez obzira na svijest o tome, čine infrastrukturu upravljačkoga sustava poduzeća koja upravlja količinama, vremenom i mjestima u transformacijskom procesu, pri čemu određuju proizvodnu fleksibilnost i dobavnu pripravnost, tj. adaptibilnost tržištu.

Fleksibilnošću i adaptibilnošću, kao pretpostavkama dinamičke uspješnosti funkcioniranja poduzeća u suvremenim uvjetima dinamičkih promjena okoline, najdjelotvornije se može upravljati ugradnjom logističke koncepcije u sustav menadžmenta poduzeća. Logistika je infrastruktura uspostavljanja i održavanja veza poduzeća s okolinom koja, usmjerena na tokove, tj. dinamiku dobara, energije, informacija i znanja od ulazne okoline kroz transformacijske procese poduzeća do izlazne okoline, dinamizira funkcioniranje poduzeća i omogućuje fleksibilnost i adaptibilnost njegovoga poslovanja. Logistički procesi se odvijaju, naime, tako da objekt mijenja svoje mjesto u prostoru i vremenu, pa su logistički sustavi u svojoj osnovi dinamički, fleksibilni i adaptibilni sustavi koji teže dosezanju cilja.

Logistički sustav, kao specifičan međusustav, odnosno inter- i intra-organizacijski sustav, koji nadilazi granice određenih funkcija, područja i samoga poduzeća, usmjeren na tokove i ciljeve poduzeća kao cjeline, predstavlja područje djelotvorne kooperacije aktivnih sudionika u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Koordinirajući konfliktne ciljeve pojedinih funkcionalnih područja u pravcu dinamičke optimalizacije poslovanja poduzeća kao cjeline, logistički sustav potiče proaktivno i poduzetničko ponašanje svih podsustava suvremenoga poduzeća.

Logistički sustav je u stvari, kao i menadžerski sustav, specifičan međusustav koji integrira podsustave poduzeća u pravcu ostvarivanja ciljeva poduzeća. To su jedini inter- i intraorganizacijski podsustavi poduzeća koji nemaju svoje vlastite konfliktne ciljeve, već su njihovi ciljevi derivirani ciljevi poduzeća. Ostvarivanjem ciljeva logističkoga, odnosno menadžerskoga podsustava ostvaruju se ciljevi poduzeća kao sustava i obratno. Suštinu procesa upravljanja poduzećem čini ciljno upravljanje vezama i dinamikom između podsustava poduzeća i njegove okoline u transformacijskom procesu pretvaranja inputa u outpute za potrošače, a to je područje djelovanja logistike.

Etimološki korijen logistike i potječe od grčke riječi **logistikos** koja označava vještinu, iskustvo i znanje u procjenjivanju i prosuđivanju svih relevantnih elemenata u prostoru i vremenu, potrebnih u optimalnom rješavanju strateških i taktičkih zadataka u svim sferama ljudske aktivnosti.

Holistička orijentacija i ciljno djelovanje usmjereno na dinamiku, odnosno tokove koji integriraju i ciljno usmjeravaju sve procesne aktivnosti suvremenoga poduzeća prema zadovoljavanju korisničkih potreba, osnova su dinamičke optimalizacije poslovanja suvremenoga poduzeća koje djeluje u okruženju stalnih i nepredvidivih promjena. Logistička koncepcija upravljanja, odnosno logistički koncept menadžmenta (**Logistic Concept of Management**) očigledno je pristup koji omogućuje razvoj poduzetničke tehnologije menadžmenta i uspješno poslovanje poduzeća u suvremenim turbulentnim uvjetima okoline.

Razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije sadržaj je razvoja logističke tehnologije koja će se uvijek temeljiti, prije svega, na znanju ljudi koje se ne može automatizirati, robotizirati i sl. Logistički menadžment i logistički ljudski potencijali, usmjereni na prostorno-vremenske tokove unutar kojih se uspostavljaju najjače socijalne veze u poduzeću i koji su u stalnom izravnom kontaktu s korisničkim stavovima, željama i očekivanjima, jesu osnovica razvoja suvremene poduzetničke organizacije koja može dinamički optimalno funkcionirati ugradnjom logističke koncepcije u sustav menadžmenta suvremenoga poduzeća.

Temelji na kojima počiva logistički koncept menadžmenta su:

- holistički – sustavan pristup poduzeću kao podsustavu okruženja
- orijentacija na procese, odnosno tokove prostorno-vremenske transformacije dobara od dobavljača, kroz proizvodne procese poduzeća do korisnika
- informacijsko-logistička tehnologija kao infrastruktura menadžmenta
- maksimalna participacija zaposlenih u upravljačkim procesima
- poduzetnički ekumenizam = ekonomija + etika + ekologija.

Orijentacija na kupce, kvalitetu proizvoda, promjene, redizajniranje poslovnih procesa i oslonac na organizirano znanje svih u poduzeću jesu pretpostavke na kojima se zasniva logistički koncept menadžmenta, kao pristup učinkovitim upravljanju dinamičkom optimalizacijom poslovanja poduzeća u suvremenim uvjetima dinamičkih promjena okoline.

### 3.3. SUVREMENE METODE MENADŽMENTA

Suvremeni trendovi u razvoju teorije i prakse menadžmenta ukazuju na sve veću njegovu zaokupljenost čimbenicima okoline, odnosno njihovim utjecajima na uspješnost poslovanja poduzeća. Dinamične promjene potreba, želja i očekivanja kupaca, izazvan ubrzanim razvojem znanosti i tehnologije koja im pruža informacije o mogućnostima njihovoga zadovoljavanja na različite načine od različitih ponuđača prisiljavaju suvremeni menadžment na dinamiziranje i diverzificiranje procesa realizacije usluga kupcima. Aktiviranje svih ljudskih potencijala poduzeća za razvoj proaktivnoga sustavnog pristupa potrebama kupaca postalo je objektivna nužnost. Prema potrebama, željama i očekivanjima kupaca usmjerava se ciljno djelovanje poduzeća, a svi njegovi procesi i organizacija dinamički se fleksibilno prilagođavaju strategijskom cilju – adaptibilnosti potrebama kupaca, što rezultira efektivnošću poslovanja poduzeća.

Suvremeni menadžment treba primjenjivati one upravljačke metode koje polaze od navedenih postavki. Ciljno proaktivno upravljanje vođeno zahtjevima tržišta uz maksimalnu participaciju i slobodu procesnoga odlučivanja svih zaposlenih umreženih u razvijeni sustav participativnoga poduzetničkog menadžmenta, jedini je pristup koji pruža mogućnost efikasnoga i efektivnoga upravljanja poslovanjem poduzeća u suvremenim uvjetima turbulentne okoline. Zadatak menadžmenta više nije organiziranje poduzeća za ostvarivanje postavljenih ciljeva, već kontinuirano pronalaženje novih mogućnosti i prilika za ostvarivanje razvojnih ciljeva koji nisu precizno rezultatno definirani i jasni u polaznom trenutku.

Razvoj je postao pretpostavkom opstanka suvremenoga poduzeća, a ljudski potencijali, odnosno ciljno organizirano znanje temeljni čimbenik razvoja. Razvoj djelotvornoga informacijsko-komunikacijskoga sustava, koji umrežava procese poduzeća i njegove utjecajne okoline, nužna je



pretpostavka uspješnoga upravljanja informacijama kao temeljnim resursom uspješnosti participativnoga menadžmenta, odnosno poslovanja i razvoja suvremenoga poduzeća. Svrhovito organizirano usmjeravanje znanja i kreativnosti svih zaposlenih prema mogućnostima i prilikama koje pružaju kupci, odnosno tržište jedini je djelotvoran način ostvarivanja razvojnih ciljeva poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja. Zajedničko uklanjanje slabosti i izbjegavanje prijetnji iz okoline uvjet je opstanka poduzeća i logična posljedica razvojne orijentacije suvremenoga menadžmenta.

Upravljanje suvremenim poduzećem može biti efikasno i efektivno u recentnim uvjetima poslovanja jedino ako se koriste metode, odnosno kombinacije metoda koje potiču ciljno participativno poduzetničko upravljanje svih zaposlenih temeljem razvijene organizacije procesnih mrežnih odnosa, s preciznim delegiranjem ovlasti i odgovornosti na pojedince i timove. Menadžment kontrolira i rješava samo iznimne i složene probleme, a glavna mu je uloga učitelja, vođe i motivatora u sustavnoj orijentaciji kolektiva prema realizaciji procesa stvaranja vrijednosti za kupce, odnosno poduzeće, zasnovanoj na anticipaciji budućih kretanja u okolini poduzeća.

### 3.3.1. Upravljanje pomoću ciljeva

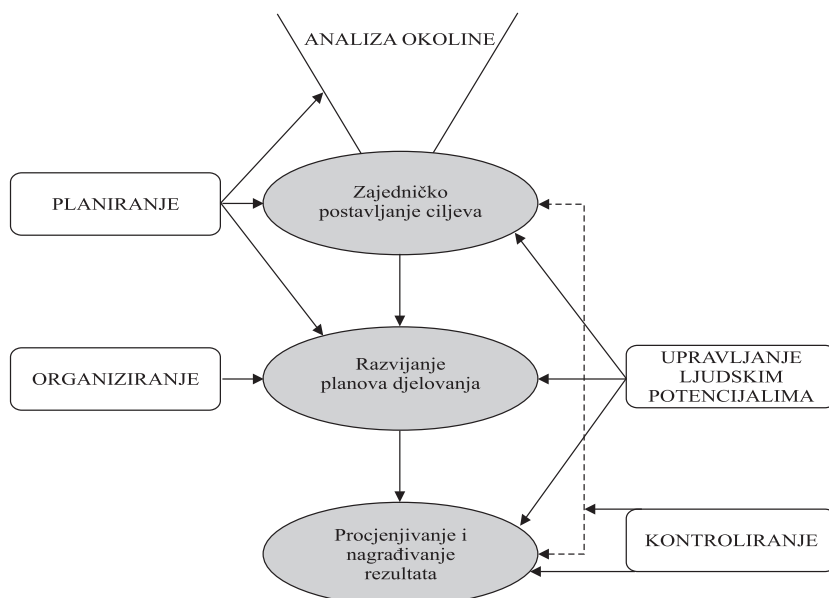
Upravljanje pomoću ciljeva najpotpunije je razrađena i najrasprostranjenija suvremena metoda, odnosno pristup menadžmentu. Ta je metoda menadžmenta usmjerena ka ostvarivanju sustava ciljeva, koji zajednički postavljaju menadžment i radnici, pa se može smatrati i **metodom participativnoga poduzetničkog upravljanja** uspješnošću poslovanja poduzeća. Motivacijska moć participativno utvrđenih ciljeva na svim razinama organizacije motivirala je Petera Druckera da još početkom šezdesetih godina prošloga stoljeća predloži ovu metodu menadžmenta kao primjerenu za upravljanje uspješnošću poslovanja poduzeća u uvjetima neizvjesne okoline u kojima su ljudski potencijali temeljni čimbenik njegove uspješnosti.

Razvoj suvremenoga poduzeća danas je gotovo neostvariv bez participacije zaposlenih u procesnom upravljanju i njihove velike motiviranosti za ostvarivanje ciljeva poduzeća. Visoka obrazovna razina, znanja i kreativni potencijali zaposlenih čine ih nezaobilaznim čimbenikom razvoja sustava poduzetničkoga upravljanja suvremenim poduzećem. Uspješnost poslovanja

poduzeća u uvjetima brzih i neizvjesnih promjena svih segmenata njegove utjecajne okoline presudno je ovisna o motivaciji i kreativnom doprinosu radnika njegovim ciljevima kroz participativno procesno upravljanje, koje postaje objektivna nužnost razvoja menadžmenta.

Ciljevi su polazište i kraj svakoga usmjerenog, odnosno upravljanoga djelovanja, a njihovo ostvarivanje mjera je učinkovitosti, odnosno uspješnosti takvoga djelovanja. Sudjelovanje svakoga aktivnog pojedinca – realizatora procesa – u planiranju ciljeva i tehnika realizacije procesa svakako je snažan motivator i učinkovita metoda menadžmenta u uvjetima u kojima znanje postaje stvaratelj vrijednosti i proizvoda i poduzeća. Participativno postavljene ciljevi za poduzeće, kao sustav, i sve procese, odnosno funkcije i organizacijske jedinice, kao podsustave, upotrebljavaju se kao osnovica za planiranje, upravljanje organizacijskih aktivnosti te ocjenjivanje i nagrađivanje doprinosa realizatora procesa. Upravljanje pomoću ciljeva metoda je koja povezuje sve funkcije menadžmenta na svim razinama organizacije u jedinstveni sustav participativnoga menadžmenta.<sup>77</sup>

Shema 13.: *Upravljanje pomoću ciljeva*



77 Cf. Duncan, W.J.: *Essentials of Management*, Dryden Press, Vinsdale, IL, 1975., p. 327.

Zajednički postavljeni ciljevi polazište su cjelokupne organizacije poslovanja poduzeća. Djelotvorno upravljanje pomoću ciljeva zahtijeva njihovo sadržajno, vremensko, prostorno i rezultatno definiranje razvojem planova djelovanja. Upravljanje pomoću ciljeva polazi od zajedničkoga definiranja organizacijskih ciljeva i polaznih premisa planiranja s jasnim sagledavanjem svrhe ili misije poduzeća. Proces definiranja ciljeva mora uključivati i postavljanje standarda i mjera za evaluiranje njihove realizacije. Svakom sudioniku procesa realizacije mora biti jasno koji se rezultat od njega očekuje i koja je njegova odgovornost za realizaciju cjelokupnoga procesa. Standardi predstavljaju objektivizirana mjerila realizacije ciljeva, stoga moraju biti jasno postavljeni i mjerljivi da bi mogli služiti kao pogonsko gorivo samokontrole.

Participativno postavljanje ciljeva i standarda za vrjednovanje rezultata podrazumijeva i periodičnu konverziju ciljeva u mjerljive, vremenski određene zadatke te jasna vremenska razdoblja analiziranja ostvarenja da bi se procesi, osim samokontrolom, ciljno usmjeravali i menadžerskim korekcijama. Svrha toga je da se tijekom realizacije usporedbom postignutih rezultata s postavljenim ciljevima utvrde razlozi odstupanja, koji se eventualno mogu otkloniti ili se ciljevi i standardi trebaju revidirati. Pored toga analiza služi i za vrjednovanje, odnosno nagrađivanje pojedinačnih doprinosa postignutom zajedničkom rezultatu.

Metoda upravljanja pomoću ciljeva razvila se tijekom vremena u cjelovit sustav suvremenoga menadžmenta, koji se sastoji od:<sup>78</sup>

- zajedničkoga utvrđivanja ciljeva
- planiranja i razrade aktivnosti
- periodičnih analiza
- ocjene uspješnosti.

Upravljanje pomoću ciljeva započinje dogovaranjem menadžmenta i radnika o ciljevima koje treba realizirati da bi zatim ti ciljevi poslužili za pokretanje akcija i donošenje svih odluka u poduzeću. Periodično se obavljaju zajedničke analize da bi se utvrdilo jesu li postavljeni ciljevi i dalje relevantni. Po obavljenom poslu zajednički se uspoređuju zacrtani ciljevi s ostvarenjima te utvrđuju doprinosi i odgovornosti.

---

78 Srića, V.: *Inventivni menadžer*, Croman MEPConsult, Zagreb, 1994., p. 162.

Ova metoda menadžmenta zasniva se na pretpostavkama da ljudi žele sudjelovati u određivanju standarda za vrjednovanje svojega rada, imati povratne informacije o njegovim učincima te za uspjeh dobiti priznanje i osjećaj postignuća. Ciljevi moraju biti izazovni i motivirajući, ali istodobno realni i ostvarljivi. Moraju biti konzistentno integrirani da bi omogućili koordinirano i usmjereno djelovanje i postavljeni za one rezultate koje poduzeće namjerava postići u svim područjima relevantnim za uspješnost njegovoga poslovanja.

Visoki motivacijski potencijal participacije u određivanju ciljeva i standarda za njihovo ostvarivanje te funkcioniranje stalne povratne veze o postignutim rezultatima potiču samokontrolu i organizirani napor svih sudionika prema postavljenim ciljevima. To značajno oslobađa menadžment obavljanja kontrole aktivnosti i omogućuje njegovu veću orijentaciju na analizu okoline i pronalaženje novih mogućnosti i prilika za realizaciju budućih ciljeva poduzeća.

Navedene karakteristike metode upravljanja pomoću ciljeva motivirale su mnoga suvremena poduzeća na njezinu primjenu iako njezino uvođenje zahtijeva iznimno mnogo vremena i angažman svih zaposlenih. Međutim, promjenljiva okolina i uvjeti poslovanja zahtijevaju često revidiranje ciljeva, stoga postoji opasnost da se prevelik naglasak stavi na ostvarivanje kratkoročnih ciljeva, a da se zanemare dugoročni ciljevi poslovanja poduzeća. To je najveći nedostatak ove metode zbog čega je nije preporučljivo koristiti samu, nego u kombinacijama s drugim metodama.

### **3.3.2. Upravljanje na osnovi iznimaka**

Upravljanje na osnovi iznimaka druga je djelotvorna metoda menadžmenta primjerena suvremenom poduzeću. Ona, također, predstavlja decentralizirani oblik menadžmenta u kojemu menadžeri daju veliku slobodu suradnicima, a oni se uključuju u rješavanje samo većih problema koji odstupaju od standardnoga načina rješavanja, tj. u iznimnim slučajevima. Metoda menadžmenta na osnovi iznimaka, kao i ona pomoću ciljeva, **uključuje participaciju radnika** u upravljanju poslovanjem poduzeća. No, za razliku od menadžmenta pomoću ciljeva koji se može smatrati i kao cjeloviti pristup menadžmentu, menadžment na osnovi iznimaka samo je specifična metoda

menadžmenta. Ona omogućuje da se menadžment usredotoči na rješavanje pojava koje odstupaju od normale, a radnici rješavaju samostalno rutinske procesne probleme. Na taj se način menadžmentu na nižim razinama omogućuje sloboda djelovanja, a menadžmentu viših razina racionalno upravljanje vremenom i koncentracije na nestandardne, tj. nerutinske probleme.

Upravljanje na osnovi iznimaka zasniva se na selekciji informacija bitnih za poslovanje i upravljanje na pojedinim mjestima i razinama u organizaciji poduzeća. Iznimka je ono stanje procesa ili sustava koje prekoračuje dopuštena odstupanja u odnosu na postavljene ciljeve ili u odnosu na neko prihvatljivo stanje. Sukladno tomu načelu obavlja se i selekcija informacija, kojom se odabiru i odgovornoj osobi dostavljaju informacije o devijacijama bitnim za ostvarivanje ciljeva u području njezine odgovornosti.

Da bi se efikasno provodio ovaj način upravljanja, nužno je iznimke predvidjeti konceptijski, odnosno potrebno je utvrditi normalno ostvarivanje ciljeva s dopuštenim granicama odstupanja. Sve ono što se događa izvan utvrđenih granica odstupanja čini iznimku na temelju koje odgovarajuća upravljačka razina treba reagirati. Sve dok se procesi odvijaju i ciljevi ostvaruju unutar dopuštenih granica, nema potrebe za reakcijom. Znači, i ova metoda menadžmenta pretpostavlja definiranje ciljeva i granica dopuštenih odstupanja te stalno praćenje rezultata.

Upravljanje na osnovi iznimaka treba biti organizirano po razinama odgovornosti jer ono što je za određenu razinu odlučivanja normalno, može biti važna iznimka za drugu razinu odlučivanja, na temelju koje ona mora reagirati. Organizacija menadžmenta na osnovi iznimaka omogućuje racionalizaciju upravljačkih akcija i dobru ekonomiju menadžerskoga vremena. Njezina je prednost u većoj fleksibilnosti upravljanja i ponašanja poduzeća jer, zbog orijentiranosti upravljanja na fazni prostor cilja, cjelokupno ponašanje poduzeća postaje adaptibilnije prema stvarnosti u realnom vremenu i prostoru djelovanja.

Za menadžment na osnovi iznimaka karakteristično je da podređeni nadređenima dostavljaju detaljne informacije samo o većim odstupanjima učinaka od postavljenih granica standarda. Ta odstupanja pažljivo se analiziraju te se pokušavaju naći rješenja za vraćanje u predviđeni kolosijek poslovanja.

Problemi metode menadžmenta na osnovi iznimaka vezani su uz mogućnost protoka značajnoga vremena između nastanka, uočavanja i rješavanja problema, što može rezultirati nedjelotvornošću odlučivanja, a “prihvatljiva odstupanja” od planske učinkovitosti mogu imati uzroke koji su dugoročno opasni, a uopće se ne uočavaju niti analiziraju kroz procese ove metode.

U situacijama brzih promjena okoline u kojima djeluje suvremeno poduzeće, nedostaci metode upravljanja na osnovi iznimaka upućuju da niti nju nije preporučljivo koristiti samostalno, već isključivo u kombinaciji s drugim metodama menadžmenta.

### 3.3.3. Mrežna organizacija upravljanja

Mrežna organizacija upravljanja, kao metoda menadžmenta, u potpunosti razvija procesno participativno upravljanje temeljem znanja, **bez izražene hijerarhijske strukture sustava menadžmenta**. Klasična industrijska organizacija razdvojila je poduzeće na mnoge dijelove, pri čemu je neki od njih uvijek bio važniji od ostalih. Najprije je to bila proizvodnja, zatim financije, a kasnije marketing. Suvremeno poduzeće, koje funkcionira prvenstveno na podlozi procesno organiziranoga znanja stvaranja vrijednosti za kupce, zahtijeva povezivanje svih dijelova poduzeća u jednu samoorganizirajuću ciljnu, mrežno povezanu cjelinu. U takvom su sustavu svi dijelovi poduzeća jednako važni i ni jedan od njih ne može djelotvorno funkcionirati bez procesne umreženosti s drugim dijelovima. To proizlazi iz činjenice da je u suvremenim uvjetima poslovanja nužna uspješna razmjena informacija među svima zaposlenima u poduzeću i s njegovom okolinom. Sve brže promjene okoline traže sve brže adaptacije poduzeća, što nužno nameće i potrebu sve veće fleksibilnosti menadžmenta, odnosno sve veću autonomiju procesnoga koordiniranja samih procesnih timova procesima stvaranja vrijednosti.

Odlučujuću ulogu u transformaciji poduzeća te promjeni upravljačke strukture i metoda upravljanja ima menadžment. On je došao u središte zbivanja i društvene odgovornosti jer odlučuje o resursima koji određuju budućnost poduzeća i cjelokupnu našu budućnost. Da bi ispunio svoju odgovornu zadaću, menadžment mora reagirati na spoznaje o promjenama koje se događaju mijenjanjem dosadašnjih metoda upravljanja poslovanjem

poduzeća. Sposobnost menadžmenta danas se ogleda u sposobnosti promatranja poduzeća kao otvorenoga i nedeterminističkoga sustava okoline, kojemu glavni kreativni potencijal i snagu predstavljaju njegovi radnici, a indikatore uspješnosti kupci.

Suvremeni uvjeti poslovanja ne dopuštaju gotove menadžerske recepte kojima se propisuje način djelovanja i jamči uspješnost poslovanja poduzeća. U suvremenim uvjetima kompleksnosti gospodarskoga života univerzalnih recepata uspješnosti nema. Međusobna povezanost poduzeća i okruženja zahtijeva mrežni pristup i takav način razmišljanja. Da bi se moglo prijeći i na takav način rada, potrebno je da ga najprije prihvati sam menadžment. Taj novi pristup polazi od analize odnosa u mreži - utvrđuju se interakcije i tokovi u mrežnim odnosima, koje se promatra i analizira kao cjelovite i sa svim njihovim osobitostima. Pod transformacijom poduzeća u sferi organizacije misli se na povezivanje svih njegovih dijelova koji su prijašnjom organizacijom bili razdvojeni.

Kad se utvrdi vizija djelovanja i ciljevi poduzeća i kada se svi zaposleni orijentiraju prema njima, tada je utvrđena i osnovica njihovoga mrežnog povezivanja. Tek tada je moguće da doslovno svi u poduzeću zajednički djeluju na ostvarivanje postavljenih ciljeva. Umjesto svih ograničenja, sada je cilj sve više poticati izravnu komunikaciju, čime se pojačava samostalnost i odgovornost realizatora procesa.

Da bi mrežna organizacija dala očekivane rezultate i pokazala se u svojoj optimalnoj funkciji, potrebno je poboljšati unutarne i vanjske informacijske tokove. Mreža je, naime, **organski komunikacijski proces** u kojem nema formalne hijerarhijske strukture. Svi su slobodni i međusobno hijerarhijski neovisni, a odgovornost i moć horizontalno su procesno raspoređeni. Razmjena informacija u mreži odvija se slobodnom suradnjom na osnovi zajedničkoga povjerenja i zajedničkih ciljeva. Razmjenom informacija u mreži stvara se znanje i nove strukture – timovi. Informacijski procesno umreženi timovi tvore fleksibilnu strukturu participativnoga menadžmenta.

Mreža se kao metoda organizacije upravljanja temelji na osnovi koju čine odnosi, presudni za svaki kreativni rad. Zato mreža nije stvar nego proces. Povezivanje mreža preduvjet je formalne organizacije. Svaki sudionik mreže ima funkciju ili veze ili čvorišta. Čvor u mreži primatelj je resursa ili informacija. Veze su svi oblici prijenosa informacija, odnosno oblici

povezivanja imatelja informacija s korisnikom informacija.<sup>79</sup> Informacijski umreženi realizatori procesa u svakom trenutku znaju što se događa u bilo kojem dijelu procesa. Njihovo timsko djelovanje povećava znanje i djelotvornost rješavanja problema. Svaki član tima, ovisno o specijalnosti, može koordinirati proces rješavanja problema određenoga problemskog područja s ciljem djelotvornog funkcioniranja procesa, čime se eliminira potreba za formalnim menadžerom.

Članovi procesnih timova igraju uloge menadžera ovisno o situaciji i prirodi problema. Hijerarhija je privremena, dok se ne riješi problem, zatim se spušta u horizontalu do sljedećega problema, kada neki drugi čvor pokreće proces njegovoga rješavanja i koordiniranja preuzimajući privremeno ulogu menadžera. Fleksibilizacija menadžmenta sukladno znanju rješavanja procesnih problema fleksibilizira i povećava uspješnost poslovanja suvremenoga poduzeća. Uloga menadžmenta izgradnja je i održavanje strukture mreže te razvoj informacijske podrške i sustava motivacije realizatora mrežnih procesa.

Mreže unutar poduzeća suvremeni su odgovor i reakcija na formalizam klasične organizacije. Preokret se svodi na prevladavanje hijerarhije te naglašavanje ljudskih odnosa i neformalne organizacije.

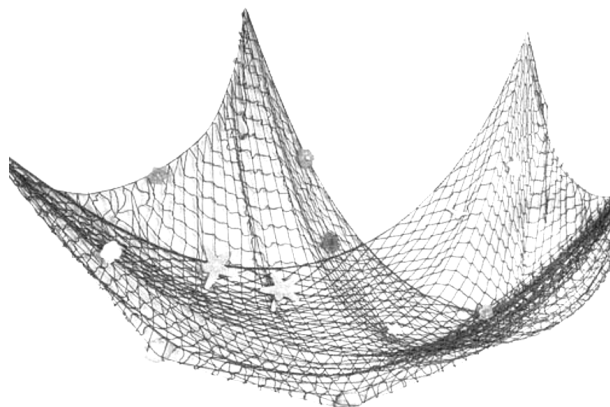
Mrežu čine ljudi sa svojim znanjima, organizirani u timove prema prirodi zadatka, uz potpunu komunikaciju svakoga člana tima sa svakim članom i timom kao cjelinom. Postojanje jasne vizije i ujedinjujućih ciljeva pretpostavka je funkcioniranja mrežne organizacije upravljanja.

**Uloga menadžera** kao vodećega člana tima svodi se, prije svega, na ulogu učitelja i motivatora. On je ujedno i koordinator koji nastoji ostvariti usklađeno djelovanje suradnika, rješavanjem konfliktnih situacija, kao pretpostavkom izvršavanja dogovorenih odluka i ostvarivanja maksimalnih zajedničkih rezultata. Rezultati poduzeća kao cjeline proizvod su sinergističkoga efekta dijelova poduzeća i okoline, a u postizanju toga sinergizma leži prava uloga suvremenoga menadžmenta.

---

79 Pulić, A.: op. cit., p. 121.



Shema 14.: *Mrežna organizacija upravljanja*

### 3.3.4. Anticipativno upravljanje

Suvremene uvjete poslovanja poduzeća označava sve veći utjecaj okoline na poduzeće i sve veća brzina promjena te okoline. Takva dinamika okoline iziskuje sve brže promjene i adaptacije poduzeća promjenjivim uvjetima. Sve kraće vrijeme, koje stoji na raspolaganju za donošenje odluka dovodi anticipativno upravljanje u prvi plan suvremenih metoda upravljanja poslovanjem i razvojem poduzeća.

Anticipativno upravljanje zasniva se na tzv. principu “**otvorene povratne veze**”, za kojeg je značajno da se upravljanje ili vođenje poduzeća odvija na temelju informacija o uzroku promjena u procesu. Inače, u upravljanju poslovanjem poduzeća uvijek se primjenjuje i “zatvorena povratna veza” po kojoj upravljački organ prima informacije o rezultatima svojega djelovanja.

Anticipativno se upravljanje zapravo zasniva na anticipaciji budućnosti i njoj prilagođenom odlučivanju. Takvom načinu upravljanja potrebne su prijevremene informacije o budućim događajima prije nego što se oni dogode da bi se poduzeće pravodobno pripremilo i adaptiralo na predviđenu promijenjenu situaciju svojega okruženja. Poduzeće koje je dobro informirano i poznaje trendove razvoja budućih potreba znatno će lakše i uspješnije prilagoditi svoje poslovanje tim novim potrebama i biti konkurentnije od poduzeća koja pasivno slijede događaje i reagiraju na promjene tek kada se dogode.

Uspješna primjena anticipativnoga upravljanja zahtijeva, prije svega, znanje, iskustvo i sposobnost menadžmenta poduzeća da procesno organizira sebe, kvalitetan informacijsko-komunikacijski sustav koji je za takav način upravljanja vrlo složen, kao i samo poduzeće. U vezi s uvođenjem i razvojem organiziranoga anticipativnog ponašanja i upravljanja u nekom poduzeću, mogu se dati sljedeće preporuke:<sup>80</sup>

- **Generalno provesti opredjeljenje poduzeća za “strategiju budućnosti”.** Takvo opredjeljenje podrazumijeva usvajanje poslovne i razvojne strategije koja će neprekidno biti orijentirana na budućnost. U osnovi ove strategije nalazi se i anticipativno upravljanje. Za poduzeće takve orijentacije ništa nije tako dobro da ne bi moglo biti bolje i novije.
- **Razvijati unutarnju orijentaciju kolektiva prema budućnosti.** Suradnike usmjeravati da misle i rade na anticipativan način. Posebno poticati kreativnost i inovatorske sposobnosti suradnika. Polaziti od toga da je svaka ideja koja se već ostvaruje prošlost ili eventualno sadašnjost.
- **Obučiti sebe i suradnike suvremenim metodama i tehnikama prikupljanja informacija o budućnosti.** Upoznati se i uporabljivo naučiti metode prognoziranja budućih događaja (statističke, simulacijske, intuitivne itd.). Osposobiti sebe i suradnike za donošenje odluka na osnovi informacijski zasnovanoga predviđanja.
- **Menadžer, odnosno menadžerski tim treba maksimum svojih operativnih zadataka prepustiti suradnicima, a sebe orijentirati na dugoročnija rješenja poslovanja.** Rješavati bitne probleme prije nego se oni pojave. Takvim ponašanjem menadžera znatno će se smanjiti učestalost donošenja odluka. To djeluje na cijeli kolektiv i omogućuje mirniji i efikasniji rad – bez neuroze koju inače izaziva odlučivanje zasnovano na prošlosti i sadašnjosti.
- **Od statičkoga pristupa planiranju, poslovanju i razvoju prijeći na dinamički.** U takvom se slučaju sve mijenja u vremenu. Mijenjaju se ciljevi, mijenjaju se planovi, organizacija itd. Po statičkom pristupu npr. optimalizacija poduzeća obaviti će se jedanput godišnje pri

---

<sup>80</sup> Uzelac, J.: *Anticipativno upravljanje u suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, 10 (1992.), p. 345.

donošenju godišnjega plana. Dinamička optimalizacija i vođenje iziskuju “permanentno” optimaliziranje i usmjeravanje k budućnosti. S tim u vezi pojam “petogodišnji plan i program razvoja” ne smije značiti izradu takvih dokumenata svakih pet godina. Potrebno je neprekidno svake godine raspolagati s proučanim petogodišnjim razvojem i anticipiranom budućnošću vlastitoga položaja za idućih pet godina.

Za uspješno ostvarenje anticipativnoga upravljanja traži se fleksibilan način mišljenja i predviđanja rješavanja problema u alternativnim strategijama. Znači, provodi se koncept “što ako...” Na taj se način unaprijed predviđaju postupci ovisno o budućim događajima. Takvo ponašanje znatno smanjuje rizik sadašnjih odluka o budućnosti. Istodobno se povećava mogućnost otklanjanja mogućih negativnih posljedica nepoželjnih događaja.

Anticipativno se upravljanje zasniva na korištenju **prijevremenih informacija** i anticipiranju budućih događaja u okolini poduzeća koju karakterizira sve veća kompleksnost, stohastičnost i povećana brzina promjena. Odgovarajuće ponašanje poduzeća u odnosu na promjene okoline nalazi se u razvoju **proširene povratne veze upravljanja** i otvorenoga informacijsko-komunikacijskog sustava za stvaranje prijevremenih i pravodobnih informacija. S takvim informacijama i proširenom povratnom vezom, koja uključuje i djelovanje okoline, omogućuje se upravljačkim organima djelovanje na istu ili pravodobno adaptiranje poduzeća okolini. Time se osigurava djelotvorno funkcioniranje poduzeća i u uvjetima nemirne okoline.

Sve četiri prikazane metode upravljanja primjerene su suvremenom poduzeću, jer uvažavaju činjenicu da u suvremenom okruženju poduzeće može biti djelotvorno samo ako pravodobno raspolaže potrebnim informacijama i organiziranim znanjem potrebnim za njihovo učinkovito korištenje u pravcu ostvarivanja ciljeva poduzeća. To pretpostavlja maksimalno korištenje kreativnih potencijala svih zaposlenih i njihovo uključivanje u procese upravljanja poslovanjem poduzeća. Menadžment, kao koordinator i vođa poduzetnika u takvoj poduzetničkoj organizaciji, razvijat će kombinaciju upravljačkih metoda koja najbolje odgovara rezultanti vanjskih i unutarnjih čimbenika okoline koji određuju takav izbor.

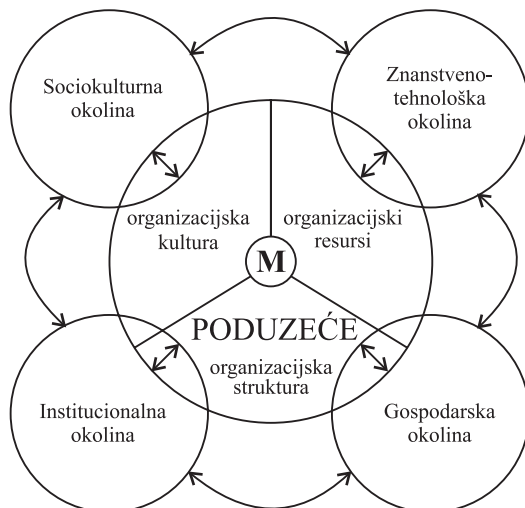


# 4

## OKOLINA PODUZEĆA U FOKUSU MENADŽMENTA

Poduzeće nije izolirani sustav koji je sam sebi dovoljan, već ono djeluje kao podsustav širega gospodarskog, odnosno cjelokupnoga društvenog sustava. Uvjete djelovanja i uspješnost poduzeća bitno određuju čimbenici interne okoline poduzeća koji su pod odgovarajućom kontrolom menadžmenta – organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi, kao i čimbenici specifične okoline – sindikati, dioničari..., a pogotovo utjecaji eksterne okoline – gospodarski, znanstveno-tehnološki, sociokulturni i institucionalni, na koje menadžment vrlo malo i posredno može utjecati.

Menadžment, dakle, ne upravlja poduzećem samo na temelju znanja najučinkovitijih tehnika i metoda menadžmenta, već polazi od karakteristika utjecajne okoline poduzeća i očekivanja koja ta okolina od njega ima da bi primijenio kombinaciju onih metoda menadžmenta koje najbolje korespondiraju s tim karakteristikama i očekivanjima u cilju postizanja dinamičke optimalizacije poslovnih rezultata poduzeća.

Shema 15.: *Okolina poduzeća*

Eksterna okolina neprekidno i diskontinuirano stvara nove prilike, ali i prijetnje za djelovanje poduzeća, a njegova interna okolina predstavlja snage, ali i slabosti u sučeljavanju s promjenama eksterne okoline. Kontinuirano i sustavno efektivno korištenje eksternih prilika i izbjegavanje prijetnji efikasnim korištenjem internih snaga i eliminiranjem slabosti fokus je na koji je usmjeren suvremeni menadžment.

#### 4.1. EKSTERNA OKOLINA

Eksterna ili vanjska okolina poduzeća svojim značajkama, odnosno karakteristikama presudno utječe na način, a često i na uspješnost poslovanja suvremenoga poduzeća. Suvremeno poduzeće djeluje u uvjetima kompleksnosti i dinamičnosti svih komponenata okoline koje karakteriziraju brze, burne i neočekivane promjene. Uz heterogenost i neizvjesnost, kao glavne značajke recentne okoline poduzeća, promjene presudno utječu na:<sup>81</sup>

81 Dulčić, Ž., redakcija: Buble, M.: *Strategijski management*, EF Split, 1997., p. 77.

- pojavu “organizacijskoga darvinizma” - po kojemu se opstanak poduzeća vezuje uz njegovu sposobnost neprekidnoga praćenja promjena i adekvatnoga prilagođavanja promjenama

- razvoj poduzeća – koji se vezuje uz sposobnost adaptacije poduzeća okolini i stupanj fleksibilnosti njegove organizacijske strukture.

Eksterna okolina na poduzeće utječe upravo preko promjena karakteristika svojih segmenata stvarajući prilike i/ili prijetnje za poslovanje poduzeća, odnosno šanse i opasnosti za uspješno ostvarivanje njegovih razvojnih ciljeva. Menadžment mora izgraditi sustav za pravodobno uočavanje, pa čak i anticipiranje promjena koje dolaze, kako bi ih usmjerio kao šanse za razvoj poduzetničke aktivnosti. Promjene koje su tradicionalnom reaktivnom menadžmentu prijetnje mogu biti izvanredna prilika proaktivnom poduzetničkom menadžmentu. **Prilike i prijetnje** najčešće nisu datost niti konstante. Ono što je nekomu prijetnja, drugomu je prilika, ono što je danas prijetnja, već sutra može postati prilika. Kvaliteta menadžmenta igra presudnu ulogu i u odnosima poduzeća s njegovom eksternom okolinom.

#### 4.1.1. Gospodarska okolina

Najznačajniji utjecaji na poslovanje poduzeća kao ekonomskoga sustava dolaze upravo iz gospodarske okoline i najčešće su oni promjene kojima se menadžment mora prilagođavati. Javljaju se kao prilike i/ili prijetnje koje menadžment nastoji iskoristiti, odnosno izbjeći, a malo i eventualno neizravno može utjecati na njihovo pojavljivanje.

Poduzeće se ubraja u tzv. relativno otvorene sustave. Ono s okolinom svojim funkcioniranjem razmjenjuje ulazne sadržaje i rezultate poslovanja. Poduzeće iz gospodarske okoline prima ulazne sadržaje – materijal, rad, kapital, informacije... koje u transformacijskom procesu pretvara u proizvode i usluge za tržište, tj. gospodarsku okolinu. Osim toga, na sam proces transformacije ulaznih sadržaja u output proizvoda i usluga, kao rezultata njegovoga funkcioniranja, djeluju i mnogi drugi čimbenici iz gospodarske okoline. Među njima najvažniji su mjere monetarne i fiskalne politike države, te kupci, odnosno kupovna moć, želje i preferencije potencijalnih kupaca poduzeća.

Svako poduzeće za obavljanje svoje djelatnosti treba materijalni kapital – zgrade, energiju, opremu, materijal, gotovinu, itd. Neke od tih pojava oblika poduzeće može proizvoditi samo, ali većinu ih mora pribavljati od različitih dobavljača, specijaliziranih i efikasnijih u proizvodnji, odnosno razmjeni tih resursa. To znači da je djelovanje poduzeća ovisno o dostupnosti i cijenama potrebnih inputa. Kako se društva znatno razlikuju po dostupnosti i cijenama tih resursa, djelovanje i ocjenjivanje uspješnosti menadžmenta mora se tomu prilagoditi.

Vrlo važan input za poslovanje poduzeća koji dolazi iz gospodarske okoline svakako je i **dostupnost, kvaliteta i cijena rada** iako u novije vrijeme procesi informatizacije, automatizacije i robotizacije sve više smanjuju te troškove. No struktura rada, odnosno znanja postaje izuzetno važna za uspješno poslovanje suvremenoga poduzeća, toliko važna da se poduzeća često sele u područja gdje postoji odgovarajuća struktura i cijena radnika znanja.

**Promjena razina cijena inputa i outputa** vrlo je važan čimbenik na koji menadžment poduzeća vrlo malo može utjecati, a od njega u velikoj mjeri ovisi uspješnost poduzeća. Ista je situacija i s promjenom razina kamatnih stopa, zaposlenosti, a onda i s platežno sposobnom potražnjom. **Priroda fiskalne i monetarne politike države**, iako su one strogo gledajući aspekti institucionalne okoline, ima veliki gospodarski utjecaj na poslovanje poduzeća i uspješnost menadžmenta. Državna regulacija dostupnosti kredita vrlo značajno utječe ne samo na poslovne, već i na većinu neposlovnih operacija. Slično tomu, državna porezna politika utječe na svaki segment društva. Način na koji se određuju porezi važan je za sve ljude općenito, a posebno za uspješno funkcioniranje i razvojne perspektive poduzeća. Ako su npr. porezi na profite poduzeća previsoki, bit će manje poticaja za ulazak u poduzetničke aktivnosti ili ostanak u njima, a ulagači će tražiti druga mjesta za ulaganje kapitala. Ako se pak povećaju porezi na potrošnju, cijene će porasti, pa će ljudi manje kupovati<sup>82</sup>, što se opet, neizravno odražava na uspješnost poslovanja poduzeća.

---

82 Cf. Koontz, H. I Wehrich, H.: op. cit. P. 60.



**Kupci** su jedan od najvažnijih čimbenika iz gospodarske okoline, bez kojih poduzeće ne može ni postojati. Poduzeće postoji zato da bi stvorilo kupca. Unutar poduzeća nema rezultata. Postoje samo troškovi. Jedine rezultate pridonosi kupac koji kupuje ono što poduzeće proizvodi i koji je spreman to platiti.<sup>83</sup> Kupac proizvodi vrijednost i zato menadžment mora prilagođavati poduzeće njegovim potrebama i očekivanjima. Naravno, očekivanja i potrebe raznih segmenata društva koje opslužuje poduzeće pod utjecajem su ekonomskih i neekonomskih čimbenika okoline. Glavni čimbenik su ljudski stavovi, želje i očekivanja, od kojih su mnogi uvjetovani kulturnim obrascima društvenoga okruženja.

Težnja ljudi da za svoj novac dobiju što je više moguće svugdje je presudna, što znači da ekonomski čimbenici ipak igraju najvažniju ulogu. Ako poduzeće, dugoročno gledano, ne može zadovoljavati te težnje, želje i očekivanja kupaca, koje su promjenljive, ono ne može opstati.

Uloga menadžmenta je efikasno i efektivno prilagođavanje poduzeća promjenama svih navedenih i mnogih drugih utjecaja tako da sustavno koristeći prilike i izbjegavajući prijetnje, osigura opstanak i razvoj poduzeća kojim upravlja.

#### **4.1.2. Znanstveno-tehnološka okolina**

Tehnologija je jedan od najutjecajnijih čimbenika koji iz okoline djeluje na funkcioniranje poduzeća, odnosno na njegov menadžment. Znanost daje znanje, a tehnologija ga koristi. Tehnologija predstavlja sveukupno znanje koje postoji o načinu na koji se stvari obavljaju. To uključuje pronalaskе, tehnike i nepreglednu zalihu organiziranoga znanja, a najviše utječe na način na koji se stvari rade, na to kako smišljamo, proizvodimo, distribuiramo i prodajemo dobra i usluge.<sup>84</sup>

---

83 Drucker, P.: *Efikan direktor*, op. cit., p. 4.

84 Koontz, H. I Wehrich, H.: op. cit., p. 61.

Utjecaj tehnologije ogleda se u novim proizvodima, novim strojevima i procesima, novim izvorima energije, novim materijalima, novim uslugama itd. Tehnologija omogućuje povećanje proizvodnosti, viši standard življenja, više slobodnoga vremena i veću raznolikost proizvoda i usluga. Sve su to čimbenici koje koristi menadžment u upravljanju poslovanjem poduzeća. Nove tehnologije potiču razvoj novih načina upravljanja, odnosno novih pristupa menadžmentu. Znanstveni razvoj menadžmenta obilježen je u prvome redu tehnološkim razvojem kao pokretačem.

Tehnološki razvoj toliko je značajan za gospodarski i cjelokupni društveni razvoj da se o raznim stupnjevima toga razvoja govori kao o “revolucijama”, a društva se zapravo i razlikuju po dostignutom stupnju tehnološkoga razvoja. Svaka ta revolucija dovodi u prvi plan određene resurse na kojima se u razdoblju njezina trajanja temelji razvoj cjelokupnoga društva, pa tako i samog poduzeća, te zahtijeva radnika određenih proizvodnih karakteristika. Samim time ona presudno utječe i na metode upravljanja poduzećem, odnosno na filozofiju i razvojni koncept menadžmenta poduzeća.

Dostignuti stupanj razvoja u svjetskim razmjerima obilježava treća, tj. informatička tehnološka revolucija sa značajnim razvojnim elementima četvrte - znanstvene tehnološke revolucije. **Između znanosti i tehnologije nema više oštre granice, one su sve više međuzavisne.** Taj brak prvi put povezuje istraživačko-analitičku i inventivno-kreativnu djelatnost. Temeljni resurs na kojem se zasniva razvoj poduzeća, odnosno njegov menadžment, u tim uvjetima jest informacija koja pretpostavlja daljnji razvoj komunikacija i znanja za njezinu djelotvornu upotrebu, udruženo, tj. zajedničko vlasništvo, proaktivno poduzetničko ponašanje svih informacijskih “radnika znanja” s menadžmentom kao njihovim vođom u ciljnom djelovanju, te globalno područje poslovanja poduzeća.

Informacije, prostor i vrijeme postaju novi čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Brzina kretanja informacija, dobara, usluga i ljudi čini da se prostor kao ekonomska komponenta brže i lakše savladava. U jednakom se smislu to odnosi i na vrijeme koje se u informacijsko-komunikacijskom smislu sve više skraćuje.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Dujanić, M., et.al.: *Fleksibilnost i adaptibilnost: novi pokazatelji uspješnosti poslovanja*, I.B.C.C., Rijeka, 1997., p. 10.

Inovativno stvaranje novih vrijednosti u što kraćim rokovima, sustavnim pretvaranjem, odnosno praktičnom aplikacijom novih ideja, tj. kreativnosti radnika u nove postupke, tehnološke procese i tehnologije osnovica je razvoja poduzeća u recentnim uvjetima poslovanja. **Konkurencija inovacijama** postaje jedini put do uspjeha suvremenoga poduzeća, a poduzetništvo jedini djelotvoran način ponašanja suvremenoga menadžmenta.

Dostignuća znanosti i tehnologije omogućuju suvremenu organizaciju poduzeća i njezino funkcioniranje, i obratno, suvremeni menadžment omogućuje kroz organizaciju da znanje bude produktivno. Načelo “komparativne prednosti” u suvremenom globalnom poslovanju poduzeća ne daje više rezultate. Načelo “kompetitivne prednosti” puno je adekvatnije u recentnim okolnostima.<sup>86</sup> Menadžment poduzeća ne može izmijeniti te činjenice, može i mora ih pravodobno uočiti i reagirati na njih kako bi poslovanje poduzeća uspješno prilagodio novim okolnostima. U protivnom, propast poduzeća je neminovna.

Tehnološki razvoj nikad ne prestaje. Nakon informacijske tehnologije dolaze biotehnologija i nanotehnologija. Razvoj potiče razvoj. Promjene uvijek potiču tri snage tehnologije, institucija i vrijednosti – alate, pravila i norme.<sup>87</sup> Menadžment, kao znanost i kao praksa, mora učinkovito oblikovati te snage u poduzeću za njegov uspješan razvoj ili će propasti. Problem je što te snage dolaze iz okoline poduzeća pa je i njihovo interno oblikovanje jako pod utjecajem eksterne okoline. No menadžment nema druge nego se kontinuirano sustavno boriti za učinkovito usklađivanje interne s utjecajima eksterne okoline poduzeća. Iako je znanstveno-tehnološki razvoj globalan proces, dostignuti stupnjevi, odnosno znanstveno-tehnološki uvjeti utjecajne okoline konkretnoga poduzeća izravno utječu na njegovu konkurentsku poziciju, bez obzira na stupanj njegove interne znanstveno-tehnološke opremljenosti.

---

86 Cf. Ferencić, A.: *Upravljanje promjenama*, Izvori, Zagreb, 1997., p. 94.

87 Riddersträlle, J. I Nordström, K. A.: *Karaoke kapitalizam*, Differo, Zagreb, 2004., p. 35.

### 4.1.3. Sociokulturna okolina

Sociokulturni uvjeti okoline polazni su element koncepta menadžmenta prioritetno usmjerenoga na pronalaženje načina i puteva što kvalitetnijega, bržega, efikasnijega i efektivnijega zadovoljavanja korisničkih potreba. Oni su sastavljeni od stavova, želja, očekivanja, stupnjeva inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaja ljudi u određenoj sredini ili društvu. Elementom sociokulturne okoline može se smatrati i **etička okolina**, koja uključuje skupine općenito prihvaćenih i provedenih standarda osobnoga ponašanja.

Suvremeno poduzeće karakteriziraju isprepleteni međudnosni kooperacije i konkurencije koji trebaju rezultirati internim skladom funkcioniranja poduzeća i eksternim skladom poduzeća s okolinom. Skladno dinamično funkcioniranje rezultira dinamičkom optimalizacijom rezultata poslovanja poduzeća i maksimalnim zadovoljavanjem potreba kupaca.

Radna etika i organizacijska lojalnost vrlo su važni čimbenici uspješnosti funkcioniranja suvremenoga poduzeća, koji su pod izravnim utjecajem njegove sociokulturne okoline. Uvjeti u kojima je organizirano znanje temeljni čimbenik i sadržaj stvaranja vrijednosti proizvoda i samoga poduzeća potenciraju utjecaj sociokulturne okoline na uspješnost poslovanja poduzeća.

Različiti sustavi obrazovanja, vjerovanja i običaja utječu na radnu etiku i organizacijsku lojalnost, s jedne strane, a istodobno i na tržišnu potražnju, s druge strane. Menadžment sve više mora poslovnu organizaciju i orijentaciju poduzeća usklađivati s različitim elementima utjecajne sociokulturne okoline poduzeća.

Međutim, kako se ti elementi sociokulturne okoline uzajamno prožimaju, vrlo ih je teško razumjeti. Još ih je teže predvidjeti kako bi se ugradili u sustav poticanja dinamičke optimalizacije poslovanja poduzeća. Nepoznavanje menadžmenta društvenih stavova, vjerovanja i vrijednosti određenih pojedinaca, skupina ili društava kojima je usmjereno poslovanje poduzeća rezultira u pravilu slabim poslovnim rezultatima.

Menadžere se često kritizira zbog neosjetljivosti prema društvenim stavovima, vjerovanjima i vrijednostima određenih društvenih skupina. Međutim, radnici i poslodavci, bogati i siromašni, ekonomisti i inženjeri itd.

imaju različite stavove i vrijednosti. Ta raznovrsnost otežava menadžmentu oblikovanje okoline pogodne za rad i zadovoljstvo. Ipak, menadžment nema drugoga izbora nego uzimati u obzir sve te utjecaje prilikom upravljanja poslovanjem poduzeća. Suvremeni menadžment mora stjecati stalno nova znanja o utjecajnim čimbenicima na upravljanje u različitim okruženjima te razvijati društvene i diplomatske vještine upravljanja u različitim sociokulturnim uvjetima djelovanja poduzeća.

Ovisno o stavovima i vjerovanjima koji vladaju u okolini poduzeća, pogotovo o poduzetništvu, vlasništvu, menadžmentu, obrazovanju, konkurentnosti te poštivanju pojedinca i države, menadžment će imati pogodniji, odnosno nepogodniji ambijent za uspješno upravljanje poslovanjem poduzeća, što se svakako odražava i na njegove poslovne rezultate.

#### 4.1.4. Institucionalna okolina

Čimbenici institucionalne okoline poduzeća izrazito su isprepleteni s elementima njegove sociokulturne okoline. Institucionalni okviri, koji su zadani distribucijom političke moći i pravnim normama, definiraju opće zakonske okvire za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća.<sup>88</sup> To je prvenstveno **skup zakona, propisa i akcija državnih vlasti**, koji utječu na sve vrste poduzeća, često u različitoj mjeri.

Društvene želje, očekivanja i pritisci često dovode do stvaranja zakona, propisa i akcija državnih vlasti, a problem predstavlja činjenica da oni znaju ostati na snazi i nakon što je potreba za njima prestala. Institucionalno uređenje je u suvremenom društvu rezultanta kompromisa različitih, često konfliktnih interesa utjecajnih skupina.

Temeljna uloga države je da stvori institucionalno okruženje za ravnopravnu konkurenciju poduzeća i pojedinaca štiteći poduzeća od nelojalne konkurencije, potrošače od neprihvatljive poslovne prakse, radnike od izrabljivanja, a društvo od bezobzirnoga ponašanja poduzeća i pojedinaca. Država zapravo institucionalno utječe na sve aspekte poslovanja poduzeća i sve aspekte života čovjeka uopće.

---

88 Cf. Buble, M., et al.: *Strategijski management*, Ekonomski fakultet Split, 1997., p. 75.

U pogledu poduzeća **država** djeluje u dvije glavne uloge: promiče i ograničava gospodarske aktivnosti. Pri tome se služi različitim mjerama, od subvencioniranja izabranih gospodarskih grana, davanja poreznih olakšica u određenim prilikama do šticejenja neke gospodarske djelatnosti posebnim mjerama. U obratnom pravcu država ograničava određene gospodarske aktivnosti uvođenjem dodatnih nameta i prepreka do zabrana aktivnosti. Uz sve navedeno, država se pojavljuje i kao najveći investitor, odnosno kupac proizvoda i usluga.

Menadžment poduzeća okružen je mrežom zakona, propisa i pravilnika, kojima je svrha štititi potrošače, okolinu, radnike... Drugima je svrha jamčiti provedbu ugovora i zaštitu prava vlasništva, trećima regulirati ponašanje menadžmenta i radnika itd. Relativno je malo stvari koje menadžment može uraditi a da nisu obuhvaćene nekom institucionalnom regulacijom. To stvara iznimno složeno okruženje za menadžment koji ne samo da mora proaktivno reagirati na sociokulturne uvjete, već mora i naći načine za utjecaj na razvoj odgovarajućih institucionalnih uvjeta okoline poduzeća ili najčešće prilagođavati poduzeće neadekvatnim institucionalnim uvjetima poslovanja.

Često i protiv svoje volje, menadžeri se sve više angažiraju na rješavanju problema s primarno političkim predznakom. Razvijajući društvenu funkciju, menadžment sve više preuzima i društvenu odgovornost.

Menadžment ne upravlja poduzećem samo na temelju autonomne prosudbe načina uspješnoga ostvarivanja ciljeva nositelja dominantnih interesa funkcioniranja poduzeća, već je njegovo djelovanje u velikoj mjeri usmjereno različitim utjecajima iz okoline poduzeća. Ti utjecaji kao sustav stalno moraju biti u fokusu menadžmenta ako želi uspješno upravljati poslovanjem poduzeća i dugoročno ostvarivati ciljeve ključnih interesno-utjecajnih skupina njegovoga djelovanja. U suprotnom, menadžerska uspješnost i karijera kratkoga je daha.

## 4.2. INTERNA OKOLINA

Interna ili unutarnja okolina poduzeća pod značajnom je kontrolom menadžmenta, za razliku od eksterne okoline na koju on u pravilu ne može utjecati, već joj se samo pravovremeno i djelotvorno prilagođavati. Međutim, kao dvije komponente suprasustava okoline poduzeća, koje djeluje kao njezin sustav, one međusobno djeluju jedna na drugu; eksterna većim, a interna manjim intenzitetom. Uspješnost poduzeća rezultanta je skladnoga djelovanja obiju komponenata okoline, od kojih, u suvremenim turbulentnim uvjetima poslovanja, eksternoj pripada uloga pokretača dinamike i ciljnoga funkcioniranja poduzeća. To izaziva i promjene obilježja te ključnih dimenzija interne okoline.

Suvremeni menadžment mora, polazeći od temeljnih karakteristika recentne eksterne okoline – kompleksnosti, dinamičnosti, heterogenosti i neizvjesnosti, oblikovati internu okolinu – organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse, tako da kompatibilno djeluje s eksternom okolinom. Orijehtacija na ljudske potencijale, umrežene kroz horizontalne procesne organizacijske strukture, tj. timove proaktivno usmjerene demokratskom poduzetničkom organizacijskom kulturom na prilike iz eksterne okoline, omogućuje menadžmentu dinamičko usklađivanje interne okoline, odnosno poduzeća s njegovom eksternom okolinom. Fleksibilnost poslovanja snaga je transformacijskih procesa u poduzeću kojom se koriste prilike adaptibilnosti poduzeća promjenama okoline.

Menadžment treba oblikovati dinamičnu organizacijsku strukturu koja će uspješno povezivati ljudske potencijale i druge organizacijske resurse u skladnu cjelinu te razvijati poduzetničku organizacijsku kulturu, kontinuirano eliminirajući **slabosti** razvijanjem **snaga** za korištenje povoljnih prilika i izbjegavanje opasnosti iz eksterne okoline poduzeća.

### 4.2.1. Organizacijska struktura

Svaka organizacija, pa tako i poduzeće ima određenu strukturu, odnosno sustav unutrašnjih veza i odnosa. Ono što je anatomija za ljudski organizam, to je organizacijska struktura za poduzeće. Anatomija predstavlja građu živih bića i njihovih organa; organizacijska struktura predstavlja građu, tj. strukturu poduzeća i njegovih podsustava. Organizacijska struktura predstavlja jedinstven sustav svih odnosa i veza organizacijskih dijelova poduzeća.

Klasična teorija organizacije tretirala je organizacijsku strukturu kao autonomnu statičku varijablu koja se sporo i nezavisno mijenja. Organizacijska struktura rezultanta je podjele i koordinacije zadatka poduzeća, stoga predstavlja skup dijelova, odnosno ustrojstvo poduzeća. Kasnije u središte interesa dolazi način povezivanja dijelova od kojih je poduzeće sastavljeno, odnosno na koje je zadatak poduzeća podijeljen.

**Suvremena organizacijska teorija** razvija dinamički koncept organizacijske strukture. Organizacijska struktura definira se kao sveukupnost veza i odnosa između i unutar svih podsustava poduzeća i s čimbenicima utjecajne okoline kao njegovoga suprasustava. Dok je klasična teorija smatrala podjelu rada beskonačnim izvorom povećavanja proizvodnosti, suvremena organizacijska teorija drži da gubici od podjele rada, izraženi dosadom, stresom, slabom kvalitetom i visokom fluktuacijom zaposlenih, nadmašuju ekonomske prednosti.

Struktura organizacije sastoji se od triju komponenata.<sup>89</sup>

Prva se odnosi na **složenost**, koja se može razmatrati kroz tri sastavna dijela.

**Vodoravna diferencijacija** odnosi se na stupanj diferencijacije između jedinica utemeljenih prema usmjerenju na radnike, prirodu zadatka koji izvršavaju te njihovo obrazovanje i stručno osposobljavanje. Što je veći broj različitih specijaliziranih zanimanja potrebnih za realizaciju zadatka, to je veća složenost komuniciranja i koordinacije.

---

89 Cf. Robbins, S.P.: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, zagreb, 1995., p. 189.



**Okomita diferencijacija** odnosi se na dubinu organizacijske hijerarhije. Diferencijacija se povećava, a time i složenost, s povećanjem broja hijerarhijskih razina u organizaciji. Što je više razina koje postoje između menadžmenta i operative, to je veća mogućnost komunikacijskih smetnji.

**Prostorna diferencijacija** uključuje stupanj do kojega je poslovanje poduzeća prostorno disperzirano. Što je organizacija više diferencirana duž ovih dimenzija, to je veća njezina složenost.

Sljedeća komponenta je **formalizacija**, odnosno stupanj do kojega se koriste pravila i postupci. Formalizacija se odnosi na stupanj standardizacije poslova, odnosno stupanj diskrecijskih prava radnika o tome što, kada i kako treba obaviti.

Treća komponenta je **centralizacija**, odnosno stupanj do kojega je odlučivanje koncentrirano na jednom mjestu u organizaciji.

Teoretičari i praktičari menadžmenta bave se razvojem organizacijskih principa već puno stoljeće. Tijekom prve polovice prošloga stoljeća oni su postavili skup principa za menadžment kod donošenja strukturalnih odluka. Ti klasični principi, doduše malo prilagođeni suvremenim uvjetima, i danas pružaju vrijedne uvide u razumijevanje strukture organizacija. Klasični organizacijski principi, važni za menadžment poduzeća, još uvijek egzistiraju kao podjela rada, jedinstvo odlučivanja, jedinstvo ovlasti i odgovornosti, raspon kontrole i dr.

Iako se složenost, formalizacija i centralizacija kao objektivne strukturalne komponente mogu mjeriti, djelovanje tih varijabli na učinak radnika i zadovoljstvo na poslu zapravo je funkcija preferencije radnika i njihovoga spoznajnog tumačenja stvarne strukture.

Postoji više načina na koje menadžment može kombinirati, odnosno usklađivati tri strukturalne komponente: složenost, formalizaciju i centralizaciju. Ipak, poduzeća u osnovi razvijaju dva temeljna tipa organizacijskih struktura.

**Mehaničke strukture** karakterizira visoki stupanj složenosti, velika formalizacija, ograničeni informacijski tok – prema dolje i mali stupanj participacije zaposlenih – na nižim razinama odlučivanja. Ove organizacijske strukture imaju piramidalni oblik.

**Organske strukture** karakterizira niži stupanj složenosti i formalizacije, sveobuhvatna informacijska mreža i visoki stupanj participacije u odlučivanju.

Mehaničke strukture su krute, oslonjene na vlast i dobro definiranu hijerarhiju za olakšavanje koordinacije. Organske strukture su, nasuprot tomu, fleksibilne i prilagodljive. Koordinacija se postiže stalnom komunikacijom i prilagodbom.

Na izbor organizacijske strukture utječu brojni čimbenici, među kojima su najvažniji.<sup>90</sup>

- 1. Strategija.** Struktura organizacije sredstvo je koje pomaže menadžmentu u ostvarivanju njegovih ciljeva. Budući da su ciljevi izvedenica strategije poduzeća, logično je da organizacijska struktura treba slijediti strategiju. Ako menadžment napravi značajniju promjenu strategije poduzeća, organizacijska struktura će se morati prilagoditi kako bi podržala promjenu strategije.
- 2. Veličina organizacije.** Veličina organizacije u pravilu je u korelaciji sa složenošću i formalizacijom, a u obratnoj korelaciji s centralizacijom.
- 3. Tehnologija.** Način pretvaranja inputa u outpute, odnosno tehnologija jedna je od glavnih odrednica strukture organizacije. Ovisno o tome radi li se o pojedinačnoj, masovnoj ili procesnoj proizvodnji, primjenjuju se različite organizacijske strukture. Pojedinačnoj i procesnoj proizvodnoj tehnologiji odgovaraju uglavnom organske strukture, dok je masovna proizvodna tehnologija uglavnom najučinkovitija kroz mehaničke organizacijske strukture.

---

<sup>90</sup> Ibid., p. 210.

**4. Okolina.** Statična okolina stvara znatno manju neizvjesnost za menadžment od dinamične okoline koju karakterizira turbulencija i neizvjesnost. Budući da neizvjesnost predstavlja prijetnju uspješnosti poduzeća, menadžment ju nastoji svesti na minimum. Jedan od načina smanjenja neizvjesnosti je oblikovanje odgovarajuće organizacijske strukture. Poduzeće koje djeluje u stabilnoj okolini koja se sporo mijenja pretežito će koristiti mehaničke organizacijske strukture, dok će menadžment poduzeća koje djeluje u turbulentnoj okolini brzih i diskontinuiranih promjena primjenjivati organske organizacijske strukture za smanjivanje neizvjesnosti iz okoline. No okolina poduzeća u pravilu nije jednoznačno određena. Različiti podsustavi poduzeća često su suočeni s različitim karakteristikama, odnosno stupnjevima neizvjesnosti okoline. Zato se organizacijska struktura najčešće mora diferencirati da bi odgovorila specifičnostima različitih okolina poduzeća, što menadžmentu otežava integraciju timova prema ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Sukladno tome nmože se ustvrditi što je okolina dinamičnija, odnosno složenija, to bi organizacijska struktura trebala biti više organske prirode i obratno, menadžment će kod stabilnije i jednostavnije okoline preferirati mehaničke strukture.

Izbor organizacijske strukture u konačnici je odluka menadžmenta, koja nosi i subjektivni pečat. Menadžment pokušava pronaći ravnotežu između stabilnosti i fleksibilnosti organizacijske strukture poduzeća. Stabilnost omogućuje specijalizaciju i racionalizaciju, odnosno snižavanje troškova, a fleksibilnost brže prilagođavanje poduzeća promjenama okoline. U jednom slučaju prevlada jedan kriterij, a u drugom drugi. Jednom uspostavljena organizacijska struktura nije trajna; ona se često mijenja pod utjecajem promjena brojnih čimbenika, što rezultira organizacijskim razvojem. Cilj je i zadatak menadžmenta razvijati organizacijske strukture koje će osigurati uspješnu koordinaciju svih aktivnosti poduzeća prilagođenih utjecajima okoline.

### 4.2.2. Organizacijska kultura

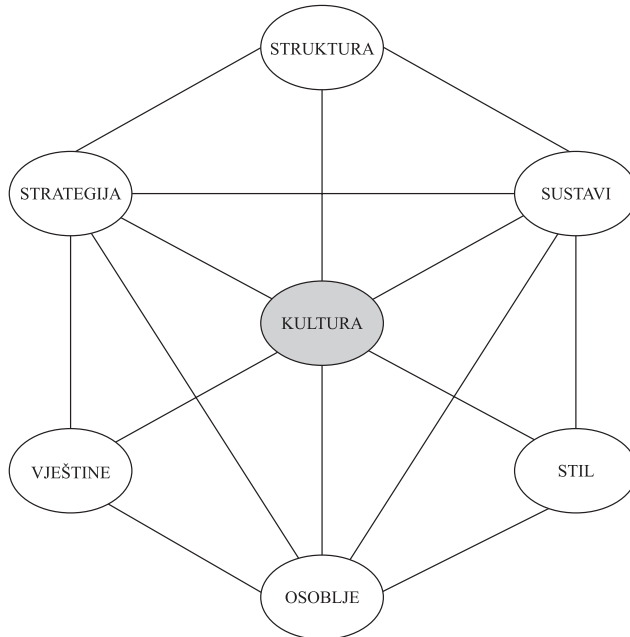
Organizacijska kultura predstavlja prevladavajući sustav mišljenja i ponašanja koji dijele zaposleni u nekom poduzeću. Ona daje **osobnost poduzeću** koja ga razlikuje od drugih poduzeća. Organizacijska kultura je vrlo kompleksan pojam, a odnosi se na stavove, vjerovanja i vrijednosti zaposlenih u poduzeću. Ona u novije vrijeme sve više postaje čimbenik od presudne važnosti za uspješnost poslovanja suvremenoga poduzeća. Ako menadžment uspije razviti jaku kulturu i uskladiti ju s ciljevima poduzeća, glavni su preduvjeti za uspješno poslovanje stvoreni. Jaku organizacijsku kulturu karakteriziraju opća privrženost ključnim vrijednostima poduzeća i njihovo intenzivno razvijanje.

Organizacijska kultura poduzeća egzistira na **dvjema razinama**: vidljivoj i nevidljivoj. Razlika između njih je što su vidljivi znaci organizacijske kulture očiti i lako prepoznatljivi ne samo za zaposlene, nego i za ljude izvan poduzeća, kao npr. slogani, simboli, stil odijevanja i ponašanja i sl., dok su nevidljivi znaci organizacijske kulture teže prepoznatljivi. Čini ih sustav zajedničkih vrijednosti, shvaćanja i uvjerenja te etike i životnih stilova, odnosno osobnosti i karaktera poduzeća.

Organizacijska kultura predstavlja sustav ponašanja koji usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i skupina te određuje opće organizacijsko ponašanje, što doprinosi stvaranju organizacijske klime u poduzeću. Često se oblikuje spontano, socijalizacijom ljudi u organizaciji, a uloga menadžmenta je postojeće mišljenje i ponašanje usmjeravati prema organizacijskim vrijednostima – misiji i stratezijskim ciljevima poduzeća razvijanjem pogodne organizacijske klime i stila menadžmenta. Ona značajno utječe na oblikovanje i provođenje strategije, primjenu autoriteta i oblikovanje organizacijske strukture poduzeća.

Mc Kinseyev model menadžmenta 7-S ističe organizacijsku kulturu kao **središnji čimbenik organizacijske djelotvornosti**, odnosno konkurentске sposobnosti suvremenoga poduzeća.

Shema 16.: Model 7-S organizacijske djelotvornosti



Funkcije organizacijske kulture proizlaze iz odnosa prema dvama najvažnijim čimbenicima uspješnosti poslovanja suvremenoga poduzeća: **odnosa prema potrošačima i odnosa prema radnicima**. Poticanje kreativnosti i inventivnosti, stimuliranje skladnih međuljudskih odnosa i timskoga rada, održavanje visoke razine motivacije zaposlenih, usmjeravanje zaposlenih prema organizacijskim vrijednostima, tj. ciljevima poduzeća, stvaranje pozitivnoga imidža poduzeća u očima potrošača i zaposlenih te promoviranje identičnosti ciljeva poduzeća i zaposlenih, neke su od najvažnijih funkcija organizacijske kulture poduzeća.

U svojoj osnovnoj **funkciji** organizacijska kultura zapravo definira pravila igre koja pojedinac treba prihvatiti ako se nastoji djelotvorno integrirati u poduzeće. Njezina je vrijednost što smanjuje dvosmislenost – usredotočuje sve zaposlene na način kako nešto treba obaviti i što su prioritete. Ona služi kao mehanizam koji drži ljude na okupu osiguravanjem odgovarajućih standarda za ono što treba reći ili učiniti i pokazivanjem smjera koji vodi i oblikuje stavove i ponašanje zaposlenih prema ciljevima poduzeća.

Organizacijska kultura, naročito jaka, u slučaju kada vrijednosti koje zaposleni u poduzeću dijele nisu u skladu s vrijednostima koje unaprjeđuju uspješnost njegovoga poslovanja, može postati ograničavajući čimbenik organizacijske djelotvornosti. Kako ona ne nastaje odjednom, tako se ne da lako ni promijeniti. Menadžment mora proaktivno, sustavnim promjenama, prilagođavati organizacijsku kulturu poduzeća nadolazećim promjenama njegove eksterne okoline potičući kulturni razvoj, držeći na umu da, prema istraživanjima, nacionalna kultura ima veći utjecaj na zaposlene od organizacijske kulture poduzeća.

**Dimenzije kulture**, kao što su: distribucija moći, odnosno socijalna distanca vođa - podređeni, potreba predviđanja i kontroliranja budućnosti povezana s autoritativnošću, tj. izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam nasuprot kolektivizmu te želja za postignućem i zaradom nasuprot orijentaciji na interpersonalne odnose i okolinu vrlo su utjecajni, prije svega, elementi nacionalne kulture koji se ne daju lako preoblikovati organizacijskom kulturom poduzeća.

**Karakteristike okoline** bitno utječu na razvoj odgovarajuće organizacijske kulture poduzeća. Stabilnoj, malo promjenljivoj okolini primjerena je birokratska organizacijska kultura, odnosno kultura uloga. Brze i intenzivne promjene okoline zahtijevaju adaptibilnu i fleksibilnu kulturu, odnosno timsku kulturu, tj. kulturu zadatka. Isto vrijedi i za neizvjesnost okoline koja zahtijeva poduzetničku ili timsku organizacijsku kulturu. Heterogenost okoline potiče razvoj timske kulture orijentirane na zadatak, dok standardizacija preferira kulturu uloga.

Pored karakteristika radnika, menadžmenta i okoline poduzeća, prije svih njezine sociokulturne dimenzije, organizacijsku kulturu bitno određuje **priroda zadataka i vrsta aktivnosti poduzeća**.<sup>91</sup>

- **aktivnostima vezanim za osiguranje stabilnoga stanja**, odnosno rutinskim aktivnostima na kojima je angažiran veći dio zaposlenih u poduzeću, primjerena je kultura uloga
- **aktivnostima vezanim za inovacije**, odnosno promjenama i kreiranju novoga odgovara kultura zadatka ili timska kultura

---

91 Cf. Kapustić, S., et.al.: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991., p. 215.

- **aktivnostima vezanim za krizne situacije**, odnosno rješavanju neočekivanih problema i poremećaja odgovara kultura moći ili poduzetnička kultura
- **aktivnostima usmjeravanja i upravljanja**, odnosno aktivnostima vezanim uz menadžment primjerena je kultura moći ili poduzetnička kultura.

Organizacijska kultura naročito je važna za menadžment poduzeća. Ona je isprepletena sa strategijom, organizacijskom strukturom i ciljevima poduzeća, kao njihova potka i kao mehanizam uspješnosti njihove realizacije.

Menadžment zato naročitu pozornost treba posvetiti njegovanju i razvoju odgovarajuće organizacijske kulture, kao poluge za uspješno upravljanje poslovanjem poduzeća u suvremenim uvjetima turbulentne okoline. Organizacijsku kulturu suvremenoga poduzeća karakterizira sve jača akcijska usmjerenost i orijentacija na: potrošače, vrijednosti, autonomiju i poduzetništvo, uspjeh i ljude te jednostavnu i fleksibilnu organizaciju.

### 4.2.3. Organizacijski resursi

Organizacijski resursi predstavljaju prirodna i proizvedena sredstva te ljudske potencijale koji se koriste za organiziranu proizvodnju sredstava za zadovoljavanje potreba, kako osobne, tako i proizvodne potrošnje.<sup>92</sup>

Organizacijski resursi mogu se sistematizirati u četiri temeljne skupine:

1. **Ljudski resursi**, bolje rečeno potencijali – ključni su čimbenik uspješnosti poduzeća jer oni povezuju sve ostale organizacijske resurse u sustav ciljnoga dodavanja nove vrijednosti poduzeća. Brojčana, kvalifikacijska, obrazovna i druge strukture zaposlenih čine ljudski potencijal poduzeća koji kreativnošću, inovativnošću i djelotvornošću predstavlja temeljni kapital suvremenoga poduzeća. Zato je i posao suvremenoga menadžmenta usmjeren, prije svega,

---

92 Cf. Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet Split, 2000., p. 82.

na motiviranje i vođenje ljudskih potencijala prema ostvarivanju zajednički definiranih ciljeva poduzeća. Kako su se tradicionalni menadžeri pretežito bavili oblikovanjem organizacijskih struktura, tako se suvremeni menadžment primarno bavi upravljanjem ljudskim potencijalima. Ljudski potencijali su izvor snage i konkurentnosti suvremenoga poduzeća.

2. **Fizički resursi** – predstavljaju materijalnu osnovicu poslovanja poduzeća, izraženu kroz zemljišta, zgrade, opremu, sirovine, materijale i druge oblike. Njihovo efikasno korištenje pretpostavka je uspješnoga poslovanja poduzeća. U novoj kreativnoj ekonomiji znanja fizički resursi uzimaju se kao pretpostavke. Oni nisu više čimbenici koji determiniraju vrijednost i razvojne mogućnosti poduzeća. Njihovo efikasno korištenje u proizvodnim procesima podrazumijeva dinamičku prilagodljivost fleksibilnosti poslovanja poduzeća.
3. **Informacijski resursi** – predstavljaju infrastrukturu prikupljanja, obrade, stvaranja i prijenosa ključnoga resursa poslovanja poduzeća u suvremenim uvjetima dinamične okoline poduzeća – informacije. Informacija je izvor transformacije poduzeća; ona je negacija entropije i čimbenik organiziranosti poduzeća. Informacijsko-komunikacijska tehnologija definira način funkcioniranja poduzeća, odnosno usmjerava oblikovanje njegove organizacijske strukture i kulture kao poluga za dinamičko, fleksibilno prilagođavanje poduzeća promjenama okoline omogućujući adaptibilnost i njegovo proaktivno djelovanje na promjene okoline. Informacijski i ljudski resursi osnovica su adaptibilnosti i fleksibilnosti, odnosno uspješnosti poslovanja suvremenoga poduzeća.
4. **Financijski resursi** – transakcijski su resursi kojima se svi drugi resursi poduzeća vrijednosno izražavaju i procesno mobiliziraju. Financijski tokovi pretpostavka su i odraz materijalnih i informacijskih tokova poduzeća, koji pretežito stvaraju dodanu vrijednost. Oni, kao i fizički resursi, predstavljaju pretpostavke funkcioniranja suvremenoga poduzeća, ali nisu više presudan čimbenik njegove konkurentnosti. Efikasno upravljanje financijskim resursima treba omogućiti kontinuirano fleksibilno funkcioniranje poslovnih procesa poduzeća sukladno potrebama njegove adaptibilnosti zahtjevima tržišta.

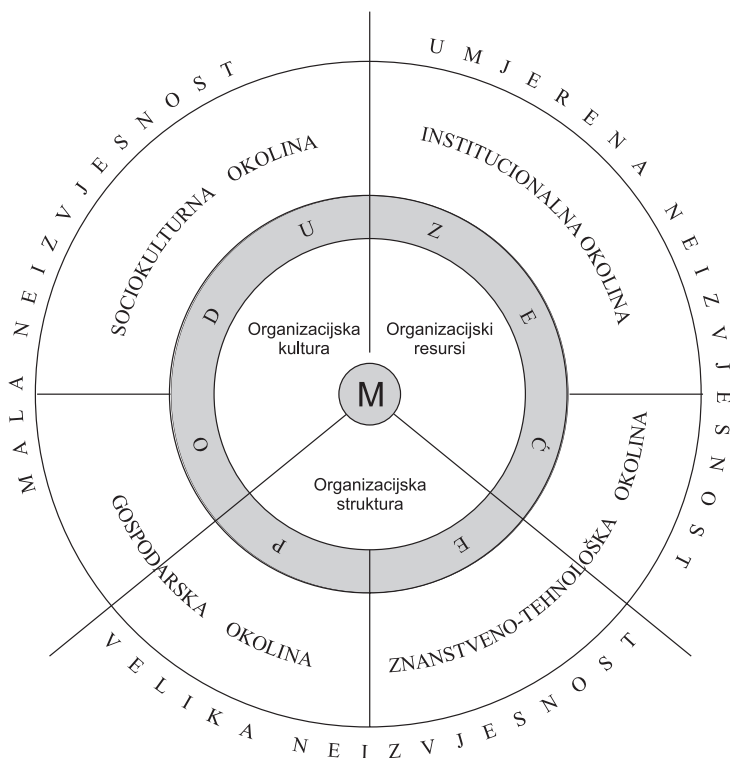


### 4.3. MEĐUDJELOVANJE PODUZEĆA I OKOLINE

Poduzeće kao relativno otvoreni sustav stalno je u interakciji sa svim navedenim dimenzijama i karakteristikama njegove okoline kao suprasustava. Različite kombinacije elemenata okoline poduzeća rezultiraju njezinom složenosti ili jednostavnošću, odnosno njezinom dinamičnošću ili stabilnošću. Rezultanta svega jest stupanj neizvjesnosti okoline, koji predstavlja ključnu varijablu za menadžment suvremenoga poduzeća. Poduzeće je istodobno kompleksan, dinamičan i stohastičan ciljni ekonomski sustav koji s okolinom razmjenjuje ulazne sadržaje i rezultate svojih transformacijskih procesa stvaranja dodane vrijednosti.

Okolina djeluje na poduzeće i poduzeće istodobno djeluje na okolinu. Menadžment upravlja tim interakcijama u različitim situacijama, odnosno stupnjevima neizvjesnosti.

Shema 17.: *Pozicija menadžmenta*



**Malu neizvjesnost okoline** karakterizira jednostavna i stabilna okolina s malim brojem relativno nepromjenjivih komponenata.

**Umjerena neizvjesnost** okoline rezultanta je dinamične i jednostavne, odnosno stabilne i kompleksna okoline, a karakterizira je ili promjenljivost komponenata ili veliki broj različitih utjecajnih čimbenika.

**Velika neizvjesnost okoline**, kao rezultanta dinamične i kompleksne okoline, karakteristična je po velikom broju utjecajnih čimbenika i komponenata u stalnom procesu diskontinuiranih promjena. Neizvjesna okolina posljedica je ubrzanoga znanstveno-tehnološkoga razvoja i često je okruženje djelovanja menadžmenta suvremenoga poduzeća.

Menadžment mora proaktivnim strategijama anticipirati djelovanje promjena svih segmenata okoline na poduzeće i dinamičkim organizacijskim mehanizmima promjene okoline uključiti u upravljački sustav poduzeća. Proaktivna orijentacija na promjene interne i eksterne okoline izvor je konkurentnosti i poduzetničke uspješnosti menadžmenta u suvremenim uvjetima pretežito turbulentne okoline poduzeća. Suština je u smanjivanju neizvjesnosti poduzetničke aktivnosti menadžmenta.

Suvremeni menadžment različitim strategijama manevrira odnosima poduzeća i njegove utjecajne okoline u cilju dodatnoga smanjivanja neizvjesnosti. Česti su slučajevi različitih oblika povezivanja poduzeća radi lakšega i uspješnijega ovladavanja okolinom, odnosno disperzije rizika poduzetničke aktivnosti, kao što su koncerni, holdinzi i sl. Poduzeća se često iz istoga razloga i integriraju, međusobnim spajanjem (merger), preuzimanjem jednoga od strane drugoga (takeover) ili pripajanjem jednoga poduzeća drugomu (acquisition) i dezintegriraju eksternalizacijom aktivnosti koje nisu temeljne za poslovanje poduzeća (outsourcing), a najčešće decentraliziraju u pravcu splošnjavanja strukture (downsizing, rightsizing) kako bi zaposleni, radeći u timovima, svojim neposrednim kontaktom s izvornim informacijama, organiziranim znanjem participirali u usklađivanju međudjelovanja poduzeća i okoline.

#### 4.4. MENADŽERSKA ETIKA I DRUŠTENA ODGOVORNOST

Menadžerska etika i društvena odgovornost područje je djelovanja menadžmenta koje se odnosi na interne vrijednosti elemenata organizacijske kulture i njihove refleksije na odgovornost ponašanja poduzeća prema okolini. To je područje jako isprepleteno s čimbenicima eksterne i interne okoline poduzeća i tek poznavanjem njihovih karakteristika može se razumjeti i ocjenjivati ponašanje menadžmenta i usmjeravati njegovo djelovanje.

**Etika** je filozofska disciplina koja, polazeći od grčkoga izvornika pojma – moral, ćudoređe, ispituje smisao i ciljeve moralnih htijenja, temeljne kriterije za moralno vrjednovanje i uopće zasnovanost i izvor morala. Ona se bavi etičkim principima i etičkim kodeksom kojim su obuhvaćena načela, pravila i politike za usmjeravanje ponašanja pojedinaca i skupina. Temeljni je zadatak etike davanje vrijednosnih sudova o postojećoj moralnoj praksi i ukazivanje na prave i istinske vrijednosti upoznavajući ljude što je moral i koje su njegove komponente.<sup>93</sup>

**Menadžerska etika** obuhvaća standarde za kritičko ocjenjivanje ponašanja menadžmenta i moralnih prosudaba koje menadžeri koriste u svojem djelovanju prema drugima u organizaciji i prema eksternoj okolini. Ona predstavlja skup općeprihvaćenih standarda upravljačkoga ponašanja koji obvezuju menadžment da pravi izbore i poduzima akcije na način koji doprinosi dobrobiti poduzeća i interesima društva u cjelini.

Iako postoje stajališta da je isključivi cilj menadžmenta poduzeća maksimalizacija profita kojom se postiže najbolja alokacija društvenih resursa te sukladno tomu dodatni društveni ciljevi samo zamagljuju i kompromitiraju njegovu ekonomsku funkciju, suvremeni trendovi razvoja poduzeća pokazuju da poduzeće prerasta svoju ekonomsku misiju i razvija se kao socioekonomski sustav društva. Menadžment postaje odgovoran za ostvarivanje ekonomskih ciljeva kao pretpostavke za odgovorno ponašanje poduzeća prema interesima društva u cjelini.

---

93 Cf.: 1) Ibid., p. 93.

2) Krkač, K.: *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku odgovornost*, Mate, Zagreb, 2007.

Ponašanje menadžmenta u značajnoj je mjeri determinirano čimbenicima eksterne okoline, kao i čimbenicima interne okoline poduzeća kojim upravlja.

#### 4.4.1. Čimbenici eksterne okoline i menadžerska etika

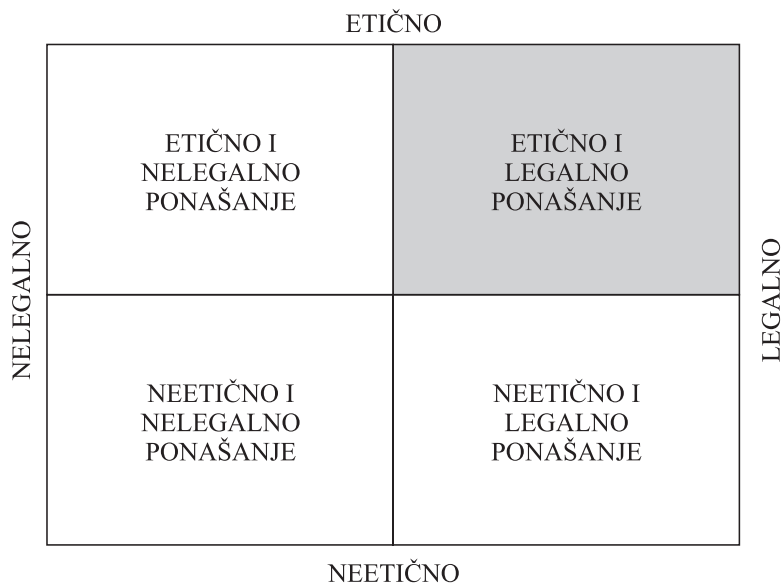
Brojni čimbenici iz eksterne okoline poduzeća utječu na etičnost ponašanja menadžmenta, kao i radnika. Kako se etika definira kao osobno uvjerenje o onome što je dobro, a što loše, može se zaključiti da etičko ponašanje varira od osobe do osobe i bez obzira na situacijske čimbenike. No etiku karakterizira i relativnost. Etičko ponašanje nije uvjetovano samo postojanim individualnim karakternim osobinama menadžera. Pod utjecajem društvenih promjena i općeprihvaćenih standarda osobnoga ponašanja mijenjaju se i predodžbe o moralnom i nemoralnom, odnosno etičkom i neetičkom ponašanju. Jednom uspostavljeni standardi etičkoga ponašanja ne traju vječno. Ono što je u jednom razdoblju etično, u drugom može biti neetično, i obratno. Sukladno tomu mijenjaju se i predodžbe menadžmenta o tome što je dobro, a što loše, odnosno što je moralno, a što nemoralno u različitim situacijama. Menadžeri, više nego ostali ljudi, doživljavaju mnoge etičke dvojbe tijekom karijere.

Menadžerska etika uspostavlja standarde u odnosu na ono što je moralno, a što nemoralno u vođenju organizacija i donošenju odluka. **Etički problemi** pojavljuju se u situacijama kada menadžerske odluke štete ili koriste drugima, što je gotovo redovita pojava kod odlučivanja. Menadžerske odluke reguliraju interne procese i odnose u poduzeću, a za posljedicu imaju i učinke vezane s društvenom odgovornošću prema eksternoj okolini.

**Područje menadžerske etike** omeđeno je s jedne strane zakonski propisanim ponašanjem, a s druge strane područjem osobne slobode izbora ponašanja. Etički standard za menadžment je društveno prihvatljivo ponašanje sukladno zakonima u određenom okruženju. No odnos između etičkoga i zakonitoga ponašanja nije tako jednostavan da uvijek vrijedi konstatacija: *“ako je u skladu sa zakonom, etično je”*.<sup>94</sup>

---

94 Ibid, p. 94.

Shema 18.: *Odnos etičnosti i zakonitosti*

U praksi menadžmenta ne donose se samo odluke čija zakonitost implicira i etičnost. Mnoge menadžerske odluke predstavljaju kompromis između djelotvornosti i etičnosti. U menadžerskoj karijeri puno se puta učinkovite, odnosno djelotvorne odluke, zasnovane na zakonskim propisima, ne donesu zbog moralnih dvojba. Često se donose kompromisne odluke, manje djelotvorne, ali usklađene s etičkim principima menadžmenta. Naravno, kao i kod svih drugih ljudi, postoje menadžerske sklonosti prema neetičnom, pa čak i prema nezakonitom ponašanju. No dugotrajno uspješna karijera menadžera pretpostavlja njegovo zakonito i etično ponašanje u svim mogućim situacijama.

**Situacijski čimbenici okoline** značajno utječu na etičnost ponašanja menadžmenta. Stabilna okolina s razvijenim sociokulturnim i institucionalnim komponentama pozitivno utječe na etičnost ponašanja menadžmenta. Obratno, nestabilna okolina s neizgrađenim sociokulturnim i institucionalnim komponentama stvara situacije poticajne za neetično ponašanje menadžmenta.

**Ponašanje konkurencije**, također, značajno utječe na etičnost ponašanja menadžmenta. Lojalna konkurencija pretpostavka je i posljedica etičnoga ponašanja menadžmenta. Nelojalna konkurencija u pravilu izaziva i neetičan odgovor menadžmenta, što dalje produbljuje nelojalnost konkurencije i razvija prostor za nemoralni menadžment, nekonkurentsko gospodarstvo i u krajnjem slučaju nemoralno društvo. Isprepletenost i međutjecaji čimbenika eksterne okoline i internih čimbenika poduzeća kod menadžmenta uvijek su presudni za ocjenu njegovoga djelovanja i uspješnosti.

Navedeni situacijski čimbenici okoline utječu i na interno ponašanje menadžmenta. Stabilna i razvijena okolina potiče interno etičko ponašanje menadžmenta omogućujući mu koncentraciju na ljudske osobine i očekivanja. Nestabilna i nerazvijena okolina usmjerava menadžment prema borbi za svladavanje prepreka iz okoline i ostvarivanje rezultata “po svaku cijenu”, što često rezultira njegovim neetičnim i društveno neodgovornim ponašanjem.

Gospodarski, sociokulturno i institucionalno razvijena dinamična okolina poduzeća ambijent je u kojem se suvremeni poduzetnički menadžment najbolje osjeća. Orijentacija na razvojne promjene i ljude kao nositelje znanja za poticanje i uspješno usmjeravanje promjena u pravcu ostvarivanja ciljeva poduzeća razvija sustav vrijednosti u kojem najbolji i najmoralniji postaju pobjednici. Iako je etika individualna, u takvom okruženju menadžeri imaju veliku odgovornost razvoja etične organizacije razvijajući svoje individualne karakteristike, etičnu organizacijsku kulturu i organizacijsku strukturu poduzeća. Društvena odgovornost strategijska je orijentacija takvih poduzeća.

#### **4.4.2. Čimbenici interne okoline i menadžerska etika**

Situacijski čimbenici eksterne okoline djeluju na etičnost ponašanja menadžmenta bez njegove mogućnosti da značajnije mijenja njihove karakteristike. Može samo svoje ponašanje uskladiti s karakteristikama tih čimbenika trudeći se da svojim moralnim ponašanjem posredno utječe na povećanje etičnosti eksterne okoline poduzeća. To mu omogućuje utjecaj na interne čimbenike etičnoga ponašanja poduzeća.

Na etički izbor menadžera utječu tri temeljne skupine internih čimbenika:<sup>95</sup>

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

Etičnost ponašanja menadžmenta rezultanta je djelovanja svih ovih čimbenika i čimbenika eksterne okoline poduzeća. Osobne visoke moralne karakteristike menadžmenta nisu dovoljne, odnosno nisu garancija za njegovo etično ponašanje u svakoj situaciji. Izgrađeni društveni standardi okoline koji ističu moralno ponašanje kao uzorno te jaka organizacijska kultura i struktura koje potiču etičko ponašanje u poduzeću usmjeravaju i menadžment na etičnost i društvenu odgovornost djelovanja.

Ipak, etika je prvenstveno osobno uvjerenje o moralu i nemoralu, zato individualne karakteristike menadžera igraju presudnu ulogu u njihovom ponašanju. Sa stajališta etike tri su važne **individualne karakteristike** koje presudno utječu na etički izbor menadžera:

- **Osobni sustav vrijednosti** – temeljna uvjerenja o tome što je dobro, a što loše, odnosno što je pravo, a što krivo. To su relativno postojane karakteristike koje se formiraju u obitelji, školi, društvu... s kojima pojedinci dolaze u poduzeće.
- **Snaga ega** – ukupnost onoga što čini ljudsko “ja”. Osobe koje imaju jaku snagu ega otpornije su na vanjske utjecaje, slijede svoja uvjerenja i postupaju prema onome što misle da je ispravno. Suprotno tomu, osobe sa slabom snagom ega više su pod utjecajem eksternih varijabli.
- **Osobnost** – ukupnost odlika koje čine jedinstvenost osobe i njezino uvjerenje da je gospodar vlastite sudbine. Ljudi s izraženom osobnošću vjeruju da kontroliraju svoju sudbinu, dok ljudi sa slabije izraženom osobnošću vjeruju da je sve što im se događa u životu rezultanta sreće ili šanse. Osobe s jakom osobnošću spremnije su preuzeti odgovornost za posljedice vlastitoga djelovanja i uzdaju se u vlastite standarde etičkoga ponašanja. Oni pokazuju više konzistentnosti između svojih moralnih prosudaba i moralnih akcija od osoba sa slabije izraženom osobnošću.

---

95 Cf. Ibid., p. 100.

Pored navedenih osobnih karakteristika, na etički izbor menadžmenta značajno utječe oblik organizacijske strukture koji može biti poticajan ili ograničavajući za etično ponašanje menadžmenta.

Četiri **strukturne varijable** naročito značajno utječu na etički izbor menadžmenta:

- **Formalna pravila i propisi** – propisana pravila ponašanja reduciraju nejasnoće i etičke dvojbe te promiču etično ponašanje. Njihov nedostatak ostavlja prostor etičkim dvojbama koje, ovisno o individualnim karakteristikama mogu voditi neetičnom ponašanju.
- **Ponašanje nadređenih** – predstavlja putokaz za ponašanje podređenih. Podređeni slijede etičnost ponašanja nadređenih.
- **Sustav vrjednovanja uspješnosti** – mjerila uspješnosti značajno utječu na ponašanje menadžmenta, kao i radnika u poduzeću. Sustav motivacije usmjeren isključivo na maksimaliziranje profita tjera menadžere na poduzimanje “svega što je neophodno” da se maksimalizira profitabilnost poslovanja što pogoduje razvoju neetičnoga ponašanja, kako menadžmenta, tako i radnika.
- **Pritisak posla** – zahtjevi za obavljanjem što većega obujma posla u što kraćim rokovima i sa što nižim troškovima u suvremenim uvjetima turbulentne okoline poduzeća stvaraju ogroman pritisak na menadžment i dovode ga u situaciju da ponekad iznevjeri svoje etičke principe.

**Organizacijska kultura** poduzeća predstavlja još jedan vrlo značajan čimbenik utjecaja na etičko ponašanje menadžmenta. Jaka organizacijska kultura koja podupire visoke etičke standarde utječe pozitivno i snažno na etičko ponašanje menadžera. Moralni menadžment razvija jaku organizacijsku kulturu koja dalje potiče njegovo etično ponašanje i etično ponašanje poduzeća kao sustava. Nasuprot tomu, slaba organizacijska kultura utječe da se menadžeri više oslanjaju na subkulturne norme, što otvara prostor i nemoralnom menadžmentu i neetičnom ponašanju poduzeća.



### 4.4.3. Društvena odgovornost menadžmenta

Sve izraženija društvena funkcija menadžmenta sve više ističe i pitanje njegove društvene odgovornosti. Suvremeni nositelji vlasništva materijalnoga kapitala, institucionalizirani kroz razne fondove, zbog odvajanja vlasništva od upravljanja u pravilu nisu zainteresirani za djelovanje poduzeća i njegovu dobrobit. Oni se pojavljuju kao “**poduzetni rentijeri**” i ne zanima ih poslovanje poduzeća čiji su pravni suvlasnici. Često su spremni za kratkoročnu dobit pomoći neprijateljskom preuzimanju poduzeća, koje preuzimatelj može vrlo brzo opustošiti radi stjecanja brze dobiti, bez obzira na njegove strateške mogućnosti i potencijale dugoročne profitabilnosti. Oni su investitori, a često i “špekulanti” koji razmišljaju jedino o povoljnim prilikama za stjecanje neposredne novčane dobiti.

Zajedničko vlasništvo menadžmenta i radnika, odnosno simbioza materijalnoga i intelektualnoga kapitala u “zaposleničkom fondu” jedina je djelotvorna obrana poduzeća i inovativnoga, razvojnoga poduzetništva od špekulativnoga poduzetništva vlasnika financijskoga kapitala u recentnim uvjetima poslovanja poduzeća. Poduzetnički menadžment i umni radnici, suvremeni “kapitalisti znanja”, inkorporiraju razvojnu dimenziju poduzetništva i društvenu odgovornost poduzeća u samu suštinu svojega postojanja i djelovanja. Još Spinoza u svojoj “*Etici*” tumači da “*etičko shvaćanje polazi od stvaralačkoga uzroka ne samo postojanja, nego i suštine stvari.*”

Mirovinski fondovi, osiguravajuća društva i slični institucionalizirani nositelji zajedničkoga vlasništva financijskoga kapitala radnika i menadžmenta, čije pravno regulirano ponašanje prema razvojnim kriterijima gospodarstva i društva u cjelini potiče razvoj inovativnoga poduzetništva, trebaju biti vlasnički temelj i oslonac razvoja suvremenoga poduzetništva, odnosno gospodarstva. “Špekulativne” dioničarske investicijske fondove, koji nemaju nikakvoga autonomnog razvojnog, odnosno stvaralačkoga impulsa, osim novcem zarađivati novac, treba postupno zakonski ograničavati bez obzira na tumačenje njihove uloge od strane njihovih zagovornika.

Vlasnici financijskoga kapitala, u suvremenom razvoju poduzetništva utemeljenom na prikladnim oblicima poduzetničkoga vlasništva intelektualnog kapitala, imaju prirodnu ulogu poduzetničke kontrole i reguliranja poduzetničke uspješnosti menadžmenta poduzeća kao sustava stvaranja novih vrijednosti. Zato oni trebaju sudjelovati i u prisvajanju dijela dodane vrijednosti, odnosno profita te, sukladno svojoj ulozi, operacijama na tržištima vrijednosnih papira alociranjem kapitala na dugoročno najprofitabilnije programe, utjecati na povećanje svojih profita, ocjenjujući i potičući poduzetničku uspješnost menadžmenta poduzeća kao izvornoga poduzetnika, tj. stvaratelja dodane vrijednosti, odnosno profita.

Jedino zajedničkom cilju usmjereni materijalni kapital i kapital znanja daju osnovu za uspješno funkcioniranje suvremenoga poduzeća, što rezultira rastom društvenoga blagostanja. Činjenica da tada i vlasnici i menadžment i radnici istodobno koriste i trpe posljedice djelovanja poduzeća, svakako utječe i na promjene njegovoga ponašanja. Od poduzeća se sve više traži ponašanje koje odgovara društvu u cjelini.

Za uspješno upravljanje poslovanjem poduzeća menadžment mora uzimati u obzir kriterije koji vladaju u njegovom okruženju, odnosno postupati sukladno standardima koji se primjenjuju u vrjednovanju njegove uspješnosti. Menadžeri, poput svakoga drugog, žele da se njihov rad ocjenjuje pozitivno. Kada se njihov uspjeh mjeri isključivo profitom koji ostvaruju, oni neće i kada imaju slobodu djelovanja u skladu s važećim shvaćanjima o društvenoj odgovornosti, u pravilu, tako postupati zbog standarda koji se primjenjuju u vrjednovanju njihove radne uspješnosti.

Kako društvenost kapitala sve više promovira i **društvenu misiju poduzeća**, menadžeri reaguju na poticaje iz okruženja i postaju sve više aktivni sudionici u društvenim akcijama da bi se unaprijedile komponente njegove utjecajne okoline. Drugim riječima, kada se uspjeh poduzeća mjeri, osim visinom ostvarene profitne stope, razvojnim ciljevima i postignućima u obrazovanju zaposlenih, stupnjem kontrole onečišćenja okoliša, standardiziranom kvalitetom proizvoda i sličnim pokazateljima, menadžment nastoji ostvariti i te ciljeve. Menadžment reagira na vrijednosti koje je društvo usvojilo i daje prednost onim vrijednostima do kojih se najviše drži.

Pored toga, i menadžeri su članovi društva i pripadnici određene društvene skupine, odgojeni u skladu s određenom tradicijom, sukladno kojoj usvajaju i određene vrijednote. Oni razvijaju određenu filozofiju koja im pomaže pri određivanju osobnih ciljeva, prepoznavanju dobrih i loših pojava te procjenjivanju poželjnosti određenoga smjera djelovanja. Narasla društvena moć menadžmenta u suvremenim uvjetima djelovanja nalaže njegovo odgovorno ponašanje i korištenje moći tako da osigurava suradnju društvene zajednice i poduzeća u obostranom interesu. Suvremeni menadžment mora u upravljački sustav sve više ugrađivati načela etičnoga ponašanja i društvene odgovornosti poduzeća kako bi bio uspješan u suvremenim uvjetima poslovanja i vrjednovanja poduzetničke uspješnosti poduzeća kao socioekonomskoga podsustava društva.

#### **4.4.4. Menadžersko upravljanje etikom i društvenom odgovornošću**

Etičko ponašanje i društvena odgovornost poduzeća nisu statične i nezavisne varijable koje su menadžmentu zadane bez obzira što su pretežito pod utjecajem i izviru iz njegove okoline. Cjelokupno djelovanje poduzeća također je pod jakim utjecajem svih segmenata okoline. Menadžmentu je osnovni posao efikasno i efektivno ostvarivanje ciljeva pomoću organizacije ljudi s ograničenim resursima u promjenljivoj okolini. Odgovornost prema internoj i eksternoj okolini utkana je u samu suštinu menadžerskoga posla. Menadžment upravlja etičkim ponašanjem i društvenom odgovornošću poduzeća, svjesno ili nesvjesno. Da bi bio uspješan, to upravljanje mora biti ciljno i sustavno organizirano.

Društvena odgovornost podrazumijeva obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinosti dobrobiti i interesima i poduzeća i društva. U tom kontekstu javlja se dvojba:<sup>96</sup>

- je li poduzeće ekonomski entitet kojemu je cilj ostvarivanje profita za vlasnike
- ili je poduzeće socioekonomski entitet kojemu je cilj ostvarivanje ekonomskoga i socijalnoga doprinosa društvu.

---

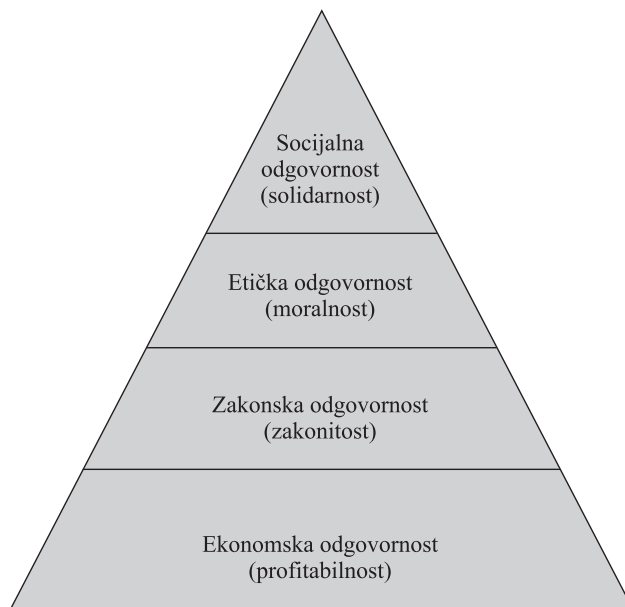
96 Cf. Ibid., p. 102.

U zavisnosti od odgovora razlikuju se dva modela:

1. **Klasični ekonomski model**, koji polazi od toga da je poduzeće u privatnom vlasništvu te da mu je cilj isključivo maksimaliziranje profita. Menadžeri svoju društvenu odgovornost najbolje ispunjavaju vodeći računa o finansijskim interesima dioničara.
2. **Suvremeni socioekonomski model**, koji polazi od toga da poduzeće nema samo jedan, već više ciljeva, ostvarenja kojih je pretpostavka profitabilnost poslovanja. Menadžment svoju društvenu odgovornost ostvaruje vodeći računa o interesima cijeloga društva, povećanjem kvalitete života za sve članove poduzeća i društvene zajednice - dioničare, radnike, kupce, državu; očuvanjem resursa i skladnim suživotom s prirodnim okruženjem uz uravnoteženi ekonomski i društveni povrat resursa i sl.

Ovaj model uključuje hijerarhiju ciljeva i društvene odgovornosti menadžmenta.

Shema 19.: *Hijerarhija društvene odgovornosti i ciljeva menadžmenta*



Izvor: Daft, L.R.: *Management* (Fourth Edition), Fort Worth, Florida, 1997., p. 154. (modificirao autor)

Poduzeće je prije svega ekonomski podsustav gospodarstva, stoga je **profitabilnost** temeljni cilj menadžmenta, odnosno pretpostavka ostvarivanja svih drugih ciljeva poduzeća. Menadžment upravlja poduzećem sukladno institucionalnim uvjetima utjecajne okoline reguliranim različitim pravilima, zakonima i propisima kojima društvo usmjerava poželjno ponašanje i djelovanje poduzeća.

**Zakonitost** poslovanja druga je pretpostavka uspješnosti i društvene odgovornosti menadžmenta.

**Etička odgovornost** viši je stupanj društvene odgovornosti menadžmenta koji u pravilu nije propisan i ne služi izravno ekonomskim interesima poduzeća, odnosno cilju maksimalizacije profita, ali posredno značajno doprinosi kvaliteti djelovanja i uspješnosti poduzeća u odnosima s njegovom okolinom. Sociokulturni uvjeti okoline u značajnoj su interakciji s etičkom odgovornošću menadžmenta poduzeća.

Na vrhu je piramide **socijalna odgovornost** kao isključivo dobrovoljna solidarnost poduzeća s akcijama društvene zajednice ili potrebama pojedinaca bez kalkulacija o ekonomskim, pravnim i etičkim učincima takvoga djelovanja.

Menadžeri proaktivno upravljajući poduzećem u promjenljivoj okolini kontinuirano poduzimaju odgovarajuće mjere za unaprjeđivanje etičke klime u poduzeću i njegove društvene odgovornosti prema okolini. Oblikovanje etičkih načela i njihova primjena u poduzeću i prema društvenoj zajednici vežu se uz oblikovanje strategije, zato temeljna etička načela čine sadržaj svrhe, odnosno misije suvremenoga poduzeća. **Implementacija etičkih načela** i društvene odgovornosti u organizacijsku strukturu i kulturu poduzeća, stvarajući etičku organizacijsku klimu, moguća je kombinacijom raznih mehanizama, od kojih su se najdjelotvornijima pokazali:<sup>97</sup>

- **Etički kodeks.** Formalni iskaz vrijednosti poduzeća u odnosu na etička i društvena pitanja predstavlja čvrsto uporište za prosuđivanje etičkih dvojba i donošenje odluka sukladno promoviranim etičkim načelima.

---

97 Cf. Cingula, M., et. al., redakcija: Buble, M.: *Strategijski management*, Ekonomski fakultet Split, 1997., p. 70.

- **Vodenje pomoću primjera.** Najbolji način utjecaja menadžmenta na etičko ponašanje zaposlenih njegovo je etično ponašanje.
- **Etički treninzi i etičke vruće linije.** Organizirano učenje etičnog ponašanja djelotvoran je način da ono postane dio organizacijske kulture poduzeća, a etičke vruće linije pomažu da zaposleni bez neugodnosti prijavljuju etičke dvojbe ili probleme koje uočavaju kod sebe ili kod suradnika.

Međutim, menadžeri su, kao i radnici, prije svega ljudi. Kao i kod svih drugih ljudi i kod njih ima onih koji ne drže mnogo do morala i društvene odgovornosti. Problem je što su menadžeri u čestim prilikama napraviti veliku štetu. To poneki znaju i iskoristiti, pa neke procjene u visokorazvijenim zemljama pokazuju da su poslovne prijevare deseterostruko veće po visini šteta od uličnoga kriminala i klasičnih pljački.<sup>98</sup>

Nemoralni menadžment zapostavlja etička načela i nema osjetljivosti za moralne posljedice svojega djelovanja. Njega vodi zarada po bilo koju cijenu, a zakone pri tome vidi kao zapreke koje ponekad treba zaobići.

Velika većina menadžera, ipak, nastoji slijediti etička načela i standarde koji vladaju u određenom društvu. Oni su, također, orijentirani na uspjeh, ali ne po bilo koju cijenu. Moralni, odnosno normalni menadžment profesionalno obavlja svoje funkcije razvijajući poduzetničku tehnologiju upravljanja poduzećem u okviru čvrstih etičkih načela, ideala poštenja i pravde te brige o posljedicama svojega djelovanja za druge ljude i okolinu.

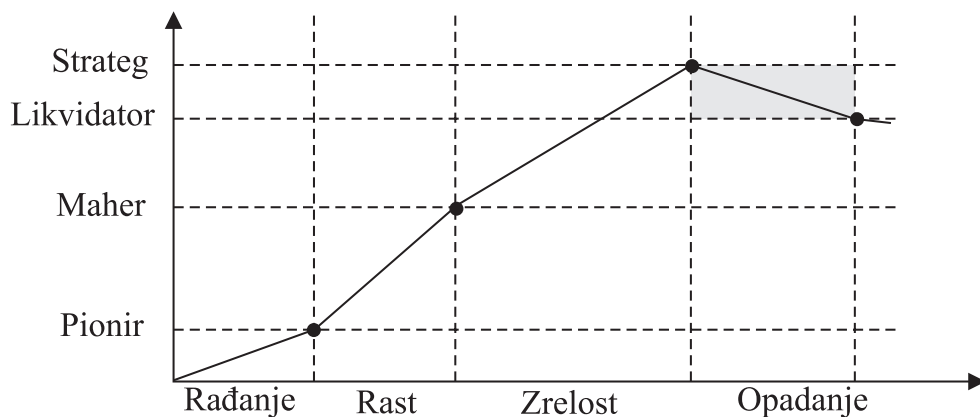
Nemoralni menadžment problem je sociokulturne, pa i institucionalne okoline poduzeća, koja ga mora izolirati i eliminirati, a fokus proučavanja poduzetničke tehnologije menadžmenta treba usmjeriti na moralni, tj. normalni menadžment i njegove funkcije kojima pokreće i usmjerava razvoj poduzeća, znanstveno-tehnološki i gospodarski razvoj društva.

Svakoj razvojnoj fazi poduzetništva, odnosno poduzeća odgovaraju određeni tipovi menadžera koje pored profesionalnih umijeća karakteriziraju i **odgovarajuće karakterne osobine.**

---

98 Cf.: 1) Levitt, S.D. & Dubner, S.J.: *Frikonomija*, Stanek, Varaždin, 2005., p. 69.,  
2) Fukuyama, F.: *Povjerenje*, Izvori, Zagreb, 2000.

Grafikon 4.: Tipovi menadžera sukladni razvojnim fazama poduzeća



Početnoj razvojnoj fazi poduzeća odgovaraju poduzetniji menadžeri, individualci, skloni rizičnom poslovanju, bez izražene sustavnosti upravljanja razvojem poduzeća – “pioniri”. U fazi rasta, kada poduzeće osvaja značajnije tržišne pozicije, potrebni su menadžeri skloniji sustavnom provođenju menadžerskih funkcija – “maheri”. Faza zrelosti zahtijeva ponovno menadžere sklonije izazovima i promjenama, ali ovaj put sustavnim provođenjem razvijene poduzetničke tehnologije menadžmenta – “stratezi”. I na kraju, u fazi opadanja, odnosno kriznim situacijama odgovaraju menadžeri skloni brzom odlučivanju bez emocionalnih upliva – krizni menadžeri, odnosno “likvidatori”.





# 5

## TEMELJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA

Definiranje menadžmenta kao procesa planiranja ciljeva, organiziranja resursa i aktivnosti te upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja kojim se kontinuirano postižu efikasne kombinacije ograničenih resursa i ljudskih potencijala za efektivno postizanje organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini, jasno pokazuje da se sadržaj menadžmenta i bit menadžerskoga posla najpotpunije određuje spoznavanjem sadržaja njegovih temeljnih aktivnosti, tj. funkcija. One najbolje definiraju što i kako menadžeri rade, odnosno kojim aktivnostima menadžment upravlja poslovanjem poduzeća.

Sadržaj menadžmenta i njegovih temeljnih funkcija evoluirao sukladno razvoju poduzeća i utjecajnih komponenata njegove okoline. Razvoj tehnološke, gospodarske, institucionalne i sociokulturne okoline vodi promjenama razvojnih resursa poduzeća, gospodarstva i društva u cjelini te, sukladno tomu, promjenama načina funkcioniranja poduzeća i njegovoga menadžmenta. Isto tako, menadžerske inovacije, kao i menadžerska primjena tehnoloških i drugih inovacija, mijenjaju način djelovanja poduzeća i svih komponenata njegove okoline. Kako su se kroz povijest mijenjali čimbenici razvoja poduzeća i uvjeti okoline, tako su se tomu prilagođavale temeljne funkcije menadžmenta. S vremenom je rasla važnost jednih funkcija, a smanjivala drugih dok su neke funkcije nestajale, a pojavljivale se i dobivale na važnosti neke nove. Sve je to od nekadašnjega omrznutog “goniča robova” dovelo do suvremenoga kooperativnog poduzetničkog menadžmenta koji, kao vođa zaposlenika, zajedno s njima usmjerava poslovanje prema zajednički postavljenim ciljevima poduzeća kao socioekonomskoga sustava.

Ilustrativan primjer **smjera razvoja menadžmenta** predstavlja komparacija Fayolove i Druckerove koncepcije menadžmenta:

Tablica 2.: *Razvojne tendencije menadžerskih funkcija*

H. Fayol:	P. Drucker:
1. planiranje	1. postavljanje ciljeva
2. organiziranje	2. organiziranje
3. komandiranje	3. motiviranje i komuniciranje
4. koordiniranje	4. razvoj kadrova
5. kontroliranje	5. mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata

Razlike u vremenu, odnosno uvjetima razvoja u kojima su nastale ove koncepcije rezultirale su i razlikama menadžerskih temeljnih funkcija kod dva navedena teoretičara menadžmenta. Dok se Fayol pretežito bavi problemima rukovoditelja i sve gleda s njegovog motrišta (...komandiranje, koordiniranje, kontroliranje), Drucker se bavi više upravljanjem, i to pomoću ljudskih potencijala (... motiviranje i komuniciranje, razvoj kadrova, mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata).

Drucker ističe “postavljanje ciljeva” kao funkciju menadžmenta koja mu priskrbljuje ulogu glavnoga poduzetnika u poduzetničkoj organizaciji poduzeća. **Ovlaštenje i sposobnost menadžmenta za postavljanje ciljeva**, kao pretpostavke uspješnoga funkcioniranja poduzeća u uvjetima suvremene turbulentne okoline, eliminira vezu vlasništva materijalnoga kapitala i poduzetništva u poduzeću. Poduzetništvo se vezuje uz znanje i sposobnost vođenja poduzeća kao trajne organizacije poduzetničke aktivnosti, tj. uz menadžment.

Na toj postavci i drugi suvremeni autori s područja menadžmenta definiraju njegove temeljne funkcije. Tako npr. Kreitner<sup>99</sup> vrlo detaljno raščlanjuje funkcije menadžmenta smještajući ih u uvjete date okoline i navodi: planiranje, odlučivanje, organiziranje, kadrovanje, komuniciranje,

99 Cf. Kreitner, R.: *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989., p. 3.

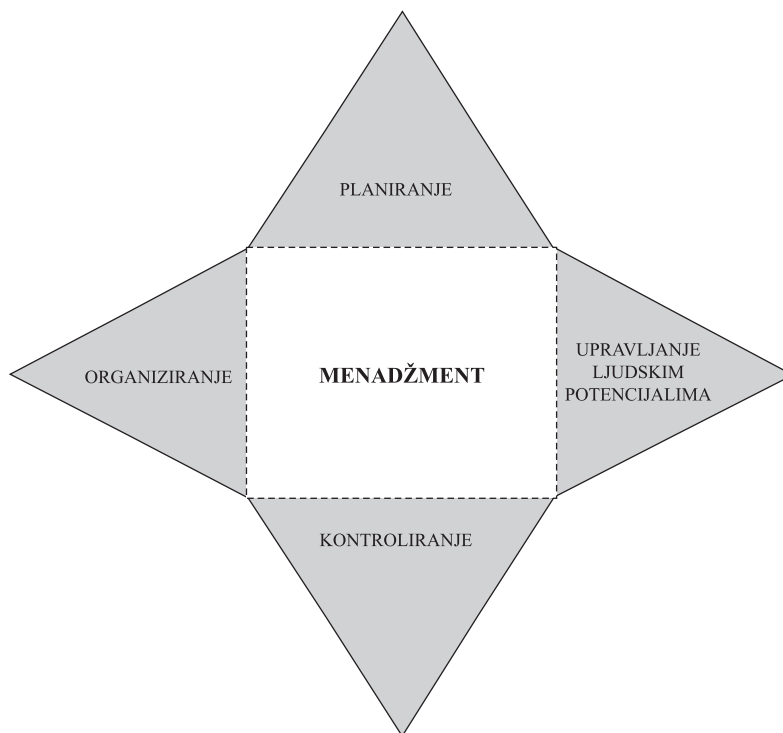
motiviranje, vođenje i kontroliranje, kao funkcije menadžmenta. Drugi autori navode manji broj funkcija menadžmenta pri čemu neke sadržaje menadžerskoga posla (odlučivanje, komuniciranje, motiviranje), koje je Kreitner izdvojio kao posebne funkcije, oni uključuju u ostale temeljne funkcije menadžmenta. Koontz i Weihrich tako navode pet funkcija suvremenoga menadžmenta: planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje i kontroliranje, pri čemu odlučivanje uključuju u planiranje, a komuniciranje i motiviranje u funkciju vođenja.

Funkcije kadrovskoga popunjavanja i vođenja, izravno usmjerene na ljude kao nositelje temeljnoga kapitala u suvremenom poduzetništvu – kapitala znanja - logično je povezati u jednu jedinstvenu, temeljnu funkciju suvremenoga menadžmenta – **upravljanje ljudskim potencijalima**. Ona uključuje i ekipiranje organizacije potrebnim ljudima, kapitalom znanja i vođenje tih ljudi prema zajednički utvrđenim ciljevima poduzeća. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima središnja je funkcija suvremenoga menadžmenta koja povezuje, dinamizira i usmjerava sve druge njegove funkcije. Upravljanje ljudskim potencijalima dominantna je preokupacija suvremenoga menadžmenta. Bez uspješnoga upravljanja ljudskim potencijalima ni najbolje postavljeni planovi i organizacija ne daju odgovarajuće efekte u suvremenim uvjetima turbulentne okoline poduzeća.

**Menadžment je profesija** koja razvija tehnologiju efikasnoga i efektivnoga upravljanja ljudskim sustavima ciljno povezujući funkcije planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja u zaokruženi proces vođenja organizacija. Funkcije menadžmenta zato ne može uspješno obavljati talentirana osoba neke druge profesije. Menadžer mora raspolagati sustavno utvrđenim skupom menadžerskih znanja i pridržavati se profesionalnih stručnih standarda menadžmenta da bi talent došao do izražaja. Manji je napor savladati menadžeru potrebne tehničke vještine, nego stručnjaku za određeno područje menadžerske vještine.

**Temeljne funkcije suvremenoga menadžmenta**, sukladno navedenom, bile bi: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje. Sustavno povezane i provedene predstavljaju dinamičke elemente poduzetničke tehnologije menadžmenta.

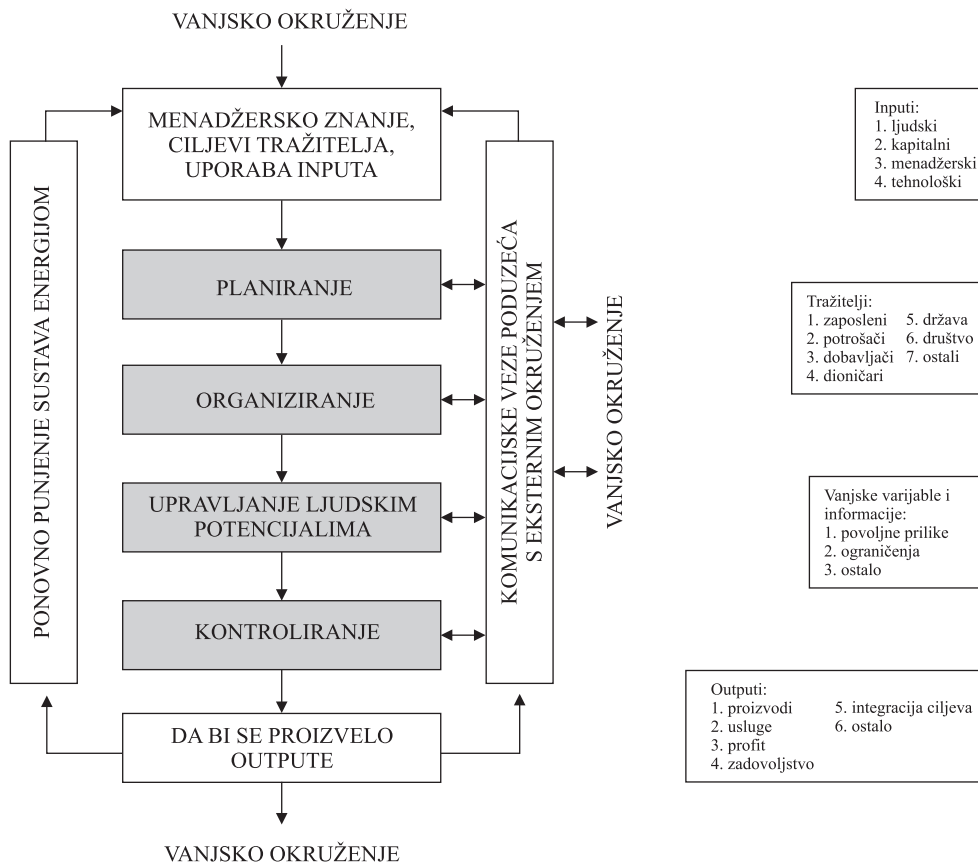
Shema 20.: *Funkcije suvremenoga menadžmenta*



Sukladno tomu, **menadžer** je svaka osoba koja planira određene aktivnosti, organizira resurse i procese za njihovu realizaciju, upravlja ljudskim potencijalima prema postavljenim ciljevima te obavlja kontrolu radi usklađivanja ostvarenja s planiranim rezultatima aktivnosti.

Funkcije menadžmenta predstavljaju **sustav** kontinuiranih međusobno nadovezujućih aktivnosti koje se stalno odvijaju na svim menadžerskim razinama dajući menadžmentu obilježje sustava. Sustavan karakter menadžmenta nadopunjuju interakcije svih njegovih funkcija s komponentama, odnosno podsustavima okoline koji međusobno utječu jedni na druge.

Shema 21.: *Sustavni pristup menadžmentu*



Izvor: Koontz, H. i Wehrih, H.: op.cit., p. 354., (modificirao autor)

Turbulentna okolina, kao posljedica ubrzanoga razvoja tehnologije i diverzificiranih mogućnosti zadovoljavanja stalno rastućih potreba kupaca koji traže sve originalnije i jedinstvenije proizvode i usluge, jednostavno prisiljava suvremeni menadžment na dinamičko prilagođavanje poduzeća promjenama okoline. Uspješnost suvremenoga poduzeća determinirana je njegovom sposobnošću postizanja **dinamičkoga sklada** s promjenama okoline, tj. rezultanta je **fleksibilnosti** (efikasnosti) i **adaptibilnosti** (efektivnosti) poslovanja poduzeća promjenama okoline.

Dostignuti stupanj znanstveno-tehnološkoga razvoja potican i praćen razvojem institucionalne i sociokulturne okoline poduzeća dinamizira sve čimbenike u poduzeću i njegovoj okolini. Promjena je postala jedina konstanta suvremenoga poslovanja poduzeća. Najveća opasnost u turbulentnim vremenima nije turbulencija sama, nego djelovanje po tradicionalnoj logici. Suvremeni menadžment razvija nove metode i stilove upravljanja koji se temelje na upravljanju ljudskim potencijalima, odnosno organiziranim znanjem svih zaposlenih, kao dinamičkim organizacijskim kapitalom, koji proaktivno, reagirajući na informacije iz okoline, dinamizira poslovanje poduzeća sukladno potrebama okoline stvarajući dodane vrijednosti, kako za okolinu, tako i za poduzeće

Turbulencija okoline često nalaže mijenjanje ciljeva i organizacije poduzeća. Razvijena informacijsko-komunikacijska infrastruktura prikupljanja, obrade i prijenosa informacija, kao temeljnoga resursa uspješnosti poslovanja poduzeća u takvim uvjetima, usmjerava nositelje znanja na odgovarajuće odgovore okolini. Menadžment razvija poduzetničku organizacijsku mrežu radnika znanja za brzo uočavanje “ranih signala” i brzo reagiranje na nove prilike ili opasnosti iz okoline. Brzo se revidiraju planovi i organizacija zajedničkim naporom menadžmenta i zaposlenih. Znanje se, kao temeljni čimbenik sposobnosti reagiranja na informacije o novim prilikama ili prijetnjama iz okoline, vezuje sa slobodom odlučivanja primatelja informacije o načinu reakcije na te promjene. Informacije se komunikacijskom mrežom prosljeđuju suradnicima koji na promjene adekvatno reagiraju. Menadžment, obavljajući svoje temeljne funkcije, razvija **poduzetničku tehnologiju** kojom se koristi sve više zaposlenih u suvremenom poduzeću. Razvija se poduzetnička organizacija za sustavno upravljanje poduzetničkim aktivnostima poduzeća u promjenljivoj okolini.

Znanje i sposobnost te ovlaštenje za reagiranje na prilike ili prijetnje okoline, kao i znanje i sposobnost organiziranja i ciljnoga upravljanja specijalističkim znanjem suradnika, izvorom snage i sposobnosti suvremenoga poduzeća daje menadžmentu impulse za razvoj poduzetničke tehnologije koja oplođuje razvoj svih drugih tehnologija. Temeljne funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje; prilagođene suvremenim razvojnim uvjetima okoline poduzeća čine komponente te tehnologije. Poduzetnička funkcija inkorporirana je u

sustav menadžmenta kao potka svih njegovih funkcija, odnosno procesa menadžmenta. Poduzetništvo je neraskidivo i trajno vezano za menadžment i širi se po čitavoj organizaciji suvremenoga poduzeća vezujući se za radnike znanja, pretvarajući tako poduzeće u poduzetničku organizaciju. Izvan menadžmenta i organizacije nema istinskoga poduzetništva.

## 5.1. PLANIRANJE

Planiranje je prva funkcija i osnova procesa menadžmenta koja predstavlja putokaz za sve ostale njegove funkcije. Proces menadžmenta započinje planiranjem kao kreativnim procesom utvrđivanja smjera budućega djelovanja poduzeća u promjenljivoj okolini. Planiranje uključuje odluke o ciljevima, akcijama te resursima za njihovo ostvarivanje, zato pretpostavlja odlučivanje kao izbor između alternativnih pravaca akcije. Planiranje polazi od analize stanja i tendencija razvoju poduzeća i okoline, a usmjerava se na željeni, odnosno mogući položaj poduzeća u budućem planskom razdoblju. Ono daje odgovor na pitanje kako od postojećega stići u buduće željeno, realno moguće stanje.

Neizvjesnost okoline i ograničenost resursa čimbenici su koji presudno utječu na potrebu i sadržaj planiranja. Planiranje je istodobno instrument za ovladavanje neizvjesnošću okoline i instrument efikasnoga kombiniranja ograničenih čimbenika sukladno promjenljivim potrebama te okoline. Suvremeni menadžment mora dobro poznavati sadržaj procesa planiranja da bi ga sustavno procesno, tj. fazno organizirao i uspostavio hijerarhijsku procesnu vezu svih planova poduzeća usmjerenih prema njegovim temeljnim ciljevima. Planiranjem se razvija infrastruktura odlučivanja o organiziranju, upravljanju ljudskim potencijalima i kontroliranju, odnosno o svim aspektima poslovanja poduzeća.

Početni i najvažniji koraci planiranja vezani su za okolinu, njezine promjene i utjecaje na budući dugoročni položaj poduzeća. Zato je strategijsko planiranje naročito značajno i zbog toga se na pripremanju strategijskih planova angažiraju najbolji stručnjaci, a strategijske smjernice, ciljeve i resurse određuje vrhovni menadžment.

### 5.1.1. Sadržaj i vremenski horizont planiranja

Planiranje, kao proces utvrđivanja ciljeva i aktivnosti koje je potrebno poduzeti za njihovo ostvarenje, predstavlja prvu i temeljnu funkciju menadžmenta jer proces menadžmenta upravo započinje identifikacijom svrhe i ciljeva poduzeća. Određivanjem pravaca budućih akcija i resursa za ostvarenje ciljeva planiranje postaje osnovom za organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrolu, tj. osnovom za upravljanje poslovanjem poduzeća.

Planiranje je prioritetna aktivnost menadžmenta. Da bi se postiglo učinkovito djelovanje pojedinaca koji zajednički rade, menadžment im mora osigurati razumijevanje svrhe, odnosno misije poduzeća, njegovih ciljeva i metoda za njihovo ostvarivanje. Planiranje uključuje izbor misije i ciljeva te akcija za njihovu realizaciju, što znači da ono iziskuje odlučivanje kao izbor između alternativnih smjerova budućega djelovanja. Odlučivanje je osnovna uloga menadžmenta. Suština, tj. sadržaj odlučivanja nalaže da se smjerovi djelovanja unaprijed definiraju i da se odluke temelje na ciljevima, znanju i pažljivim procjenama.

Rezultat procesa planiranja je plan, kojim se preciziraju ciljevi koje se namjerava ostvariti u određenom razdoblju, potrebni resursi i aktivnosti koje se trebaju poduzimati da bi se planirani ciljevi ostvarili te kriteriji za evaluaciju ostvarenih rezultata, što ga čini temeljem za donošenje operativnih odluka.

Plan mora pokazati tko, što, zašto, čime, kada i uz koje pretpostavke treba postići.<sup>100</sup> Time planiranje omogućuje usmjeravanje aktivnosti na ona područja poslovanja na kojima će se ostvariti najpovoljniji rezultati usklađivanjem dugoročnih ciljeva s korisnošću u kraćem razdoblju. Pravilo kojega se valja pridržavati u planiranju jest da svaki plan i svi njegovi prateći planovi trebaju pridonositi ostvarivanju svrhe i ciljeva poduzeća.

Planiranje je proces koji usmjerava poduzeće na putu od postojećega do određenoga željenog, realno mogućega stanja provodeći planske aktivnosti sukladno predvidivim uvjetima okoline. Polaznu točku planiranja, koje se

---

100 Kreikebaum, H.: *Strategische Unternehmensplanung*, Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, 1989., p. 24.



uvijek bavi budućnošću, čija je osnovna odrednica neizvjesnost, predstavlja stoga predviđanje budućih uvjeta okoline u kojima će poduzeće poslovati. Pouzdanost planova određena je, prije svega, pouzdanošću predviđanja. Temeljne pretpostavke za uspješno predviđanje jesu posjedovanje znanja, pogotovo za dugoročne prognoze i sposobnost opažanja međuzavisnosti događaja i njihovoga utjecaja na položaj poduzeća u kratkoročnom razdoblju.

Kao alat za **pomoć menadžmentu u predviđanju budućih uvjeta okoline** u kojima će poduzeće djelovati, razvijene su brojne metode koje se u suštini mogu klasificirati u tri skupine, ovisno o vremenskom horizontu predviđanja i složenosti procesa promjena promatranih varijabli:

1. **Metode ekstrapolacije** – koriste se uglavnom kod homogenijih procesa promjena kada se varijable mogu kvantitativno izraziti i to tako da se buduće stanje predviđa na temelju ekstrapolacije trendova određenih parametara i funkcionalnih karakteristika iz prošlosti.
2. **Metode procjene eksperata** – razvijene su za predviđanje složenijih procesa promjena koji se ne daju kvantitativno izraziti i jednostavno matematički modelirati. One su mnogo adaptibilnije suvremenoj praksi menadžmenta od prethodnih metoda.
3. **Metode simulacije** – zasnivaju se na izradi modela pomoću kojih se promjenama varijabla simulira ponašanje poduzeća u budućnosti. Menadžeri ove modele najčešće koriste za prognozu efekata raznih predvidivih stanja okoline i odluka o načinima reagiranja poduzeća na ta stanja. Menadžment izabire onu odluku koja u određenoj predviđenoj situaciji rezultira maksimalnim efektima za poduzeće. Simulacijski modeli pomažu menadžmentu testirati predvidivu buduću stvarnost prije nego se nađe u njoj. Zato ovi modeli često funkcioniraju na principu “što - ako”.

Pouzdanost predviđanja, bez obzira na metode, rezultanta je sposobnosti menadžmenta da osigura kvalitetno prikupljanje, obradu i prijenos informacija iz eksterne u internu okolinu poduzeća i stvori odgovarajuću informacijsku podlogu za planiranje. Budući da je lakše doći do informacija o bližim kretanjima, odnosno događajima, to je i pouzdanost planiranja obrnuto proporcionalna s vremenskim horizontom planiranja. Zbog toga se **vremenski horizont planiranja** uobičajeno segmentira na:<sup>101</sup>

---

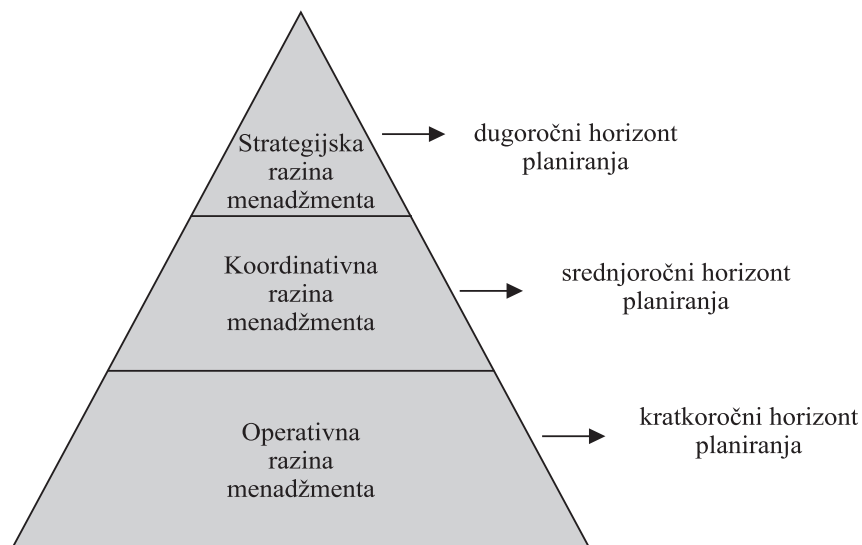
101 Cf. Buble, M.: op. cit., p. 125.

1. **Dugoročno razdoblje planiranja** – obuhvaća vremenski horizont od pet do deset godina. Dugoročni planovi imaju više obilježja predviđanja s naglaskom na neke ključne aspekte budućih kretanja – tehnološka razvoja, tržišnih potreba, proizvodnih resursa i sl.
2. **Srednjoročno razdoblje planiranja** – obuhvaća vremenski horizont od jedne do najčešće pet godina. Srednjoročni planovi predstavljaju razradu dugoročnih planova s preciznijim određenjem sredstava i načina ostvarivanja postavljenih ciljeva.
3. **Kratkoročno razdoblje planiranja** – obuhvaća vremenski horizont do godine dana, a u okviru njega se obično razlikuju poslovni od operativnih planova. Dok se poslovni planovi odnose na poslovanje cjelokupnoga poduzeća u tom razdoblju, operativni planovi izvode se iz poslovnoga plana poduzeća i odnose se na funkcioniranje pojedine funkcije ili organizacijske jedinice u kraćim razdobljima (kvartal, mjesec, tjedan). Operativni planovi definiranjem pojedinačnih zadataka, koje treba obaviti u datom razdoblju uz raspoložive resurse, podupiru ostvarivanje poslovnoga plana poduzeća stvarajući podlogu za kontinuirano praćenje i poduzimanje korektivnih akcija za njegovo ostvarenje.

Dugoročni i srednjoročni planovi obično se tretiraju kao stratezijski, dok se kratkoročni planovi tretiraju kao taktički planovi. U tom smislu između svih planova mora postojati hijerarhija, a u njoj njihova međusobna povezanost. Važno je napomenuti da dugoročno i srednjoročno planiranje nije planiranje budućih dugoročnih i srednjoročnih odluka, nego planiranje budućega odraza sadašnjih odluka.

Uočljiva hijerarhija i međusobna povezanost planova po vrstama i vremenskom horizontu planiranja povezana s ostvarenjem načela kontinuiteta planiranja, shvaćenoga kao potrebe da se u poduzeću ne pojavi razdoblje neobuhvaćeno planom, nezaobilazne su odrednice učinkovitoga sustava planiranja. Iako priroda i opseg planiranja ovise o ovlastima menadžera, planiranje je funkcija svih menadžera na svim razinama menadžmenta. Ako menadžerima nije dopušten određeni stupanj slobode odlučivanja i planiranja, onda oni zapravo i nisu menadžeri.

Shema 22.: Razine menadžmenta i vremenski horizont planiranja



**Strategijska razina menadžmenta** započinje proces planiranja definiranjem vizije, misije, ciljeva i strategije poduzeća. Ona je orijentirana na dugoročni vremenski horizont planiranja polazeći od analize i predviđanja svih segmenata okoline i karakteristika poduzeća.

**Koordinativna razina menadžmenta** transformira strategijske ciljeve poduzeća u specifične ciljeve funkcionalnih organizacijskih jedinica definirajući i usklađujući njihove aktivnosti i resurse prema ostvarivanju utvrđenih strategijskih ciljeva poduzeća.

**Operativna razina menadžmenta** usmjerena je na kratkoročni horizont planiranja, odnosno na planiranje procedura i postupaka odvijanja aktivnosti i kombiniranja raspoloživih resursa za realizaciju funkcionalnih zadataka.

Strukturiranje procesa planiranja sukladno hijerarhijskim razinama sustava menadžmenta sugerira da kompletan menadžment poduzeća mora dobro poznavati faze postupka planiranja da bi sustav planiranja, odnosno odlučivanja djelotvorno funkcionirao. Svaka razina menadžmenta usmjerena je određenom vremenskom horizontu i hijerarhijskoj razini planiranja iz koje izvire elementi za nižu razinu menadžmenta i kraći vremenski horizont planiranja.

Zaokružen proces planiranja od vrha do dna hijerarhijske piramide organizacije menadžmenta poduzeća zahtijeva racionalan pristup planiranju i njegovo odvijanje po fazama kojih se pri organiziranju i realizaciji procesa planiranja menadžeri moraju pridržavati.

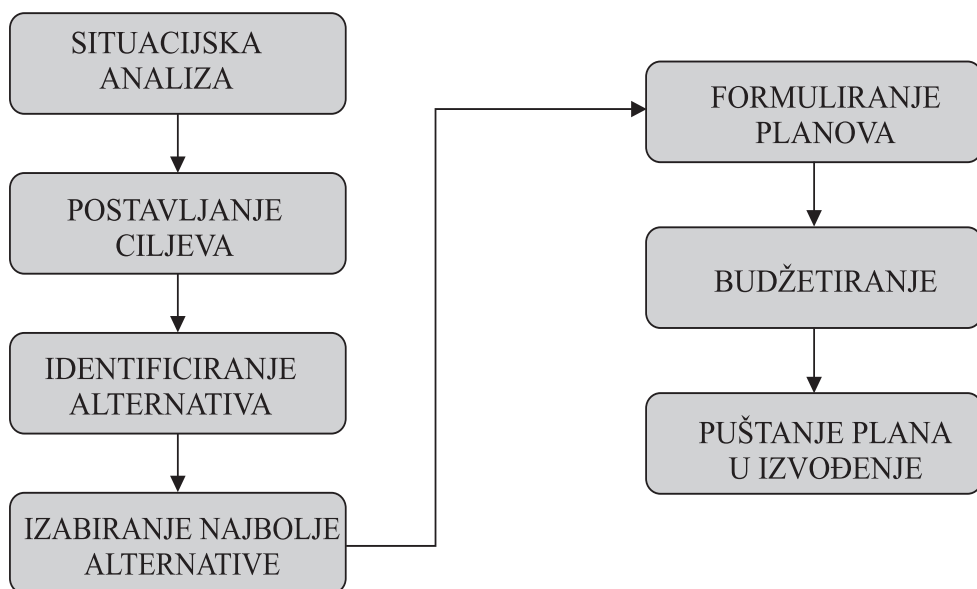
### 5.1.2. Faze procesa planiranja

Planiranje kao funkcija menadžmenta sustavan je proces koji se, polazeći od analize performansi okoline i poduzeća preko postavljanja ciljeva poduzeća do realizacije planova, odvija kroz međusobno povezane faze.

Menadžeri u procesu planiranja slijede u pravilu njegove logične faze. Jednostavniji planovi omogućuju jednostavniju realizaciju određene faze, koji je čine neprimjetnom, ali dolje navedene faze su općeprimjenjive. Svaka sljedeća faza planiranja polazi od rezultata prethodne i ujedno testira pretpostavke na kojima su utemeljeni njezini rezultati.

Faze procesa planiranja, koje podržavaju i sustavno provođenje svih aktivnosti menadžmenta, mogu se shematski prikazati.

Shema 23.: Faze procesa menadžerskog planiranja



**1. Situacijska analiza.** Povezivanje prilika i prijetnja u okolini s organizacijskom snagom i slabostima poduzeća omogućuje menadžmentu sagledavanje mogućnosti poslovnoga pozicioniranja poduzeća. Iako analiza mogućnosti prethodi samom planiranju pa stoga nije dio procesa planiranja, ona je stvarna početna točka planiranja. Menadžment može postaviti realne ciljeve jedino u slučaju kada je u stanju jasno predvidjeti buduće povoljne prilike i opasnosti u okolini, uz poznavanje snage i slabosti vlastitoga poduzeća. Razumijevanje interakcija između relevantne okoline i poduzeća, pretpostavka je situacijske analize koja zahtijeva od menadžmenta dobro poznavanje sustavnoga pristupa, multivarijantne analize i metoda predviđanja.

**Sustavan pristup** pomaže menadžmentu da poduzeće promatra kao relativno otvoreni sustav s interakcijama njegovih podsustava i segmenata okoline. Korištenjem sustavnoga pristupa menadžment se situacijskom analizom fokusira na procjenu sila sinergije (snaga) i entropije (slabosti) poduzeća.

**Multivarijantnom analizom** menadžment utvrđuje interakcije i efekte tih interakcija unutar i izvan poduzeća, tj. između poduzeća i okoline. Definiranjem graničnih vrijednosti varijabla menadžment u procesu planiranja postavlja “rane signale” koji najavljuju situacije na koje će biti potrebno promptno reagirati.

**Metodama predviđanja** menadžment procjenjuje dinamičnost ključnih varijabla okoline i poduzeća: dinamičnost rezultata nekoga očekivanog događaja, predviđanje vremena nastajanja događaja i vrijednosti ključnih varijabla na temelju vremenskih serija.

Nakon situacijske analize performansi okoline i poduzeća te dijagnosticiranja mogućnosti poduzeća, menadžment je tek u stanju postavljati ciljeve poduzeća kao početne točke kojima je usmjeren cjelokupni proces planiranja.

2. **Postavljanje ciljeva.** Ciljevi pokazuju kamo se želi stići, što se namjerava ostvariti i kada se to predviđa postići. To ih čini ključnim elementom planiranja prema čijem se ostvarenju i mjeri djelotvornost menadžmenta. Ako se nema odredište, nikada se tamo neće ni stići.<sup>102</sup> Ciljevi poduzeća usmjeravaju glavne planove koji, odražavajući te ciljeve, određuju cilj svake organizacijske jedinice, a ovi pak nadziru ciljeve podređenih organizacijskih dijelova. To znači da ciljevi formiraju hijerarhiju. Menadžer svakoga organizacijskog dijela poduzeća izvodi svoje ciljeve iz ciljeva procesno hijerarhijski nadređenoga dijela, tj. iz vršnih ciljeva poduzeća, što pretpostavlja njihovo poznavanje, odnosno participativno sudjelovanje u postavljanju hijerarhijski nadređenih sve do vršnih ciljeva poduzeća. Kombinirana metoda postavljanja ciljeva “odozgo prema dolje” i “odozdo prema gore” pokazuje se najučinkovitijom u suvremenim uvjetima turbulentne okoline poduzeća.
  
3. **Identificiranje alternativa.** Kada su ciljevi jasno postavljeni, menadžment treba identificirati alternativne smjerove akcija pomoću kojih je moguće ostvariti postavljene ciljeve.
  
4. **Izabiranje najbolje alternative.** Djelotvornost primjene bilo koje alternative u velikoj je mjeri određena pretpostavkama, na kojima se te alternative zasnivaju, o budućim kretanjima u okolini u kojoj se plan mora realizirati. Pošto su alternativni smjerovi akcije utvrđeni i ispitane njihove prednosti i nedostatci, alternative se moraju vrjednovati prema pretpostavkama na kojima se zasnivaju. To je u biti stvarna točka odlučivanja, kada se izabire pravac akcije.
  
5. **Formuliranje planova.** Kada je odluka donesena i najbolja alternativa izabrana, pravo planiranje, koje slijedi izabranu alternativu, tek počinje. Potrebno je izraditi više izvedbenih planova koji će podržavati osnovni plan poduzeća.

---

<sup>102</sup> Cf. Mackay, H.: *Plivati s morskim psima i sačuvati živu glavu*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1992., p. 51.

- 6. Budžetiranje.** Kako su planovi doneseni, treba osigurati i financijske izvore koji će podupirati njihovo izvođenje, bez čega nije moguće ostvariti ciljeve poduzeća. Za to su potrebne kvantifikacije u obliku proračuna, odnosno financijskoga plana koji prikazuje iznose prihoda i troškova po stavkama, s rezultirajućom dobiti, te glavnih stavki imovine i obveza poduzeća. Financijski plan se zato i tretira kao osnovni planski dokument jer tjera poduzeće da gleda u budućnost. On je istodobno i instrument kontrole budući da predstavlja podlogu analize što jest, a što nije ostvareno u odnosu na planirano.
- 7. Puštanje plana u izvođenje.** Realizacija predstavlja osnovu uspješnoga planiranja, jer ni najbolje postavljeni planovi neće moći osigurati postizanje ciljeva ako planske akcije nisu poduzete na planirani način i u predviđenim terminima. Osim toga, pretpostavke na kojima se temeljilo postavljanje ciljeva i izbor pravaca akcije tijekom realizacije planova često se mijenjaju. Sukladno tomu nužno je u fazi realizacije planova stalno preispitivati adekvatnost planiranih akcija postavljenim ciljevima u postojećim uvjetima planske realizacije. Novonastale okolnosti mogu biti takve da je moguće alternativnim akcijama i nadmašiti postavljene ciljeve, što poduzetnički menadžer na bilo kojoj razini menadžerske piramide neće propustiti iskoristiti.

Planiranje zahtijeva obvezivanje na određeni smjer akcije, ali je to istodobno i proces racionalnoga pristupa ostvarivanju ciljeva. Odgovorni menadžeri na svim razinama trebaju stalno preispitivati trenutačne odluke, tj. njihovu usklađenost s pretpostavkama na kojima su postavljeni ciljevi i planovi aktivnosti poduzeća. Potreba za suradnjom i skladom među planovima mora se poštivati ne samo u procesu planiranja, nego i u procesu realizacije planova koji se trebaju tretirati kao dijelovi jedinstvenoga procesa odlučivanja.

### 5.1.3. Hijerarhija planova u poduzeću

Najpoznatija i općeprihvaćena hijerarhija planova je ona koja dijeli planiranje na strategijsko i na taktičko ili operativno.

**Strategijski** su planovi usredotočeni na provedbu osnovne strategije kako bi se ostvarili egzistencijalni ciljevi i opravdala svrha postojanja poduzeća. To se postiže postavljanjem ciljeva koje menadžment mora ostvariti da bi poduzeće opstalo i ostvarilo željeni uspjeh za nositelje dominantnoga interesa njegovoga funkcioniranja, a planovi predstavljaju akcije za ostvarenje tih ciljeva. Strategijsko planiranje dugoročno je i uključuje utvrđivanje misije, postavljanje ciljeva i određivanje strategije. Za razliku od klasičnoga dugoročnog planiranja koje polazi od ekstrapolacije trendova iz prošlosti, strategijsko planiranje polazi od predviđanja budućih kretanja uvjeta okoline u kojima će se ostvarivati ciljevi poduzeća.

**Taktički ili operativni** planovi obuhvaćaju znatno uže područje u poduzeću od strateških planova, a njihov se utjecaj uglavnom svodi na djelovanje pojedinih funkcija, odnosno organizacijskih jedinica poduzeća. Ovi su planovi kratkoročnijega vremenskog horizonta i uključuju politike, procedure, postupke, pravila i programe, koji se podupiru budžetom kao najdetaljnije razrađenom razinom planiranja.

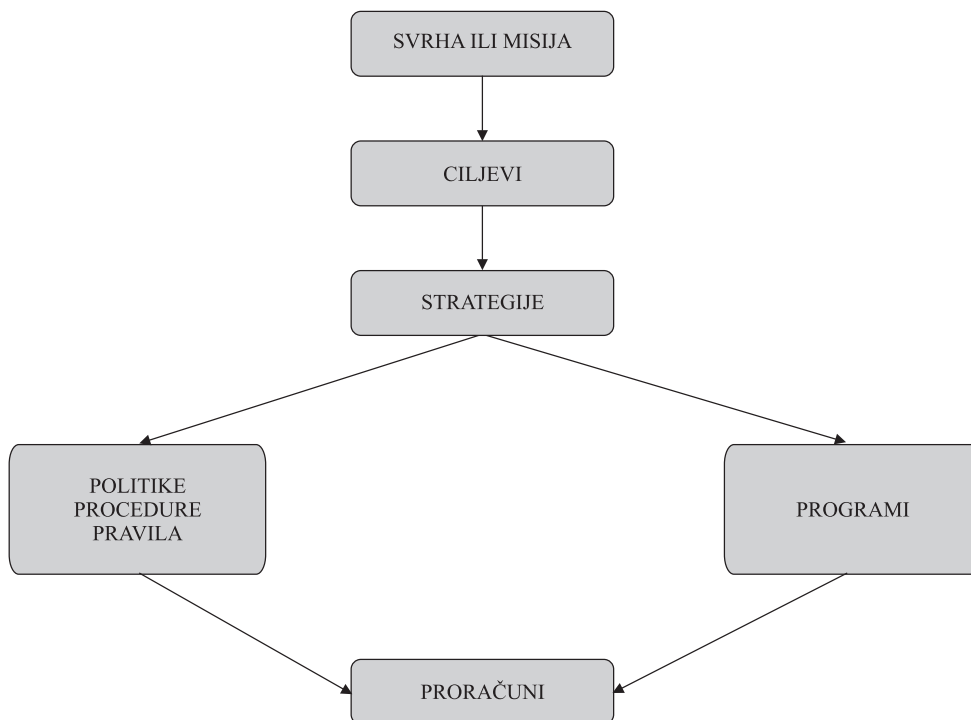
Hijerarhijska povezanost planova od presudne je važnosti za djelotvornost menadžmenta jer taktički planovi određivanjem što treba učiniti u kraćem razdoblju omogućuju ostvarivanje dugoročnih vršnih ciljeva poduzeća zacrtanih strategijskim planom. Isto tako, eventualne promjene parametara strategijskoga plana sugeriraju nižim razinama menadžmenta prilagodbu taktičkih akcijskih planova. Hijerarhija planova proizlazi iz potrebe za suradnjom i skladom među planovima te objašnjava odnos između vrste planova i ciljeva koji se kroz te planove trebaju ostvariti. Koontz i Weihrich<sup>103</sup> razlikuju osam tipova, odnosno vrsta planova poredanih po hijerarhiji.

---

103 Cf. Koontz, H. I Weihrich, H.: op.cit., p. 121.



Shema 24.: Hijerarhija planova u poduzeću



- 1. Svrha ili misija.** Misija predstavlja temeljnu svrhu poduzeća, razlog njegovoga postojanja i djelovanja. Ona predstavlja transformaciju vizije menadžmenta o budućem položaju, odnosno slici poduzeća u budućnosti kao privlačnoj snazi koja usmjerava menadžment i zaposlene na poduzimanje akcija prema ostvarenju te privlačne, realno ostvarive budućnosti poduzeća. Određeno poduzeće nastaje i razvija se sa svrhom da zadovolji određenu ljudsku potrebu, odnosno da stvori određenu dodanu vrijednost. Njegova misija određuje njegov identitet, način i metode ostvarivanja svrhe postojanja i djelovanja. Misija pruža smjernice za postavljanje ciljeva i razradu strategije na različitim organizacijskim razinama, kojima se treba ostvariti vizija menadžmenta o idealnoj realno mogućoj budućnosti poduzeća. Misija kao kratki sažetak osnovne svrhe poduzeća treba izvirati iz njegove snage, mogućnosti i sposobnosti resursa. Treba biti tržišno orijentirana, odnosno treba se koncentrirati na kupce koje poduzeće

namjerava opsluživati, na odnos prema kvaliteti proizvoda i usluga te prema zaposlenom osoblju i okolini u kojoj poduzeće djeluje. Definiranje misije dinamična je aktivnost menadžmenta koja s vremenom prerasta u sustav vrijednosti poduzeća. Ona usmjerava ponašanje zaposlenih i organizacijsku kulturu koja potiče zajedničku organizacijsku usmjerenost prema unaprjeđivanju poslovanja etičnim ponašanjem i društvenom odgovornošću poduzeća. Misija predstavlja putokaz za postavljanje ciljeva i oblikovanje strategije te usmjerava načine na koje se stvari rade u poduzeću i u odnosima prema okolini. Zadatak menadžmenta je da misiju transformira u privlačne i motivirajuće dugoročne i kratkoročne ciljeve poduzeća.

2. **Ciljevi.** Ciljevi predstavljaju krajnje rezultate koje valja postići da bi se ispunila misija poduzeća. Poduzeće je sustav koji obilježava veći broj ciljeva i njihova hijerarhija. Na vrhu hijerarhijske piramide nalaze se ciljevi poduzeća kao cjeline koji imaju značenje vršnih ciljeva. Ispod njih locirani su ciljevi divizijskih jedinica kao derivirani ciljevi. Tako utvrđeni ciljevi osnova su planiranja na svim organizacijskim razinama poduzeća. Na toj osnovi razvijena je i posebna metoda menadžmenta – upravljanje pomoću ciljeva. Ciljevi su i točke prema kojima je usmjereno organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje, tj. cjelokupni proces menadžmenta. Zbog toga oni moraju biti razumni i dosljedni, hijerarhijski postavljeni, moraju ukazivati na odgovornost i vrijeme za njihovo ispunjenje te sadržavati kriterije na osnovi kojih će se utvrđivati njihovo ostvarivanje.
3. **Strategije.** Kada je formulirana misija poduzeća te utvrđeni ciljevi i njihova hijerarhija, slijedi oblikovanje i izbor strategije koja treba osigurati njihovo ostvarenje. Strategija predstavlja krajnji rezultat strategijskoga planiranja i može se definirati kao glavni, sveobuhvatni plan kojim se trebaju postići dugoročni ciljevi poduzeća. Ona obuhvaća određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanje pravaca akcije i alokaciju resursa nužnih za njihovo ostvarenje. Svrha strategija je da pomoću njih menadžment utvrdi i stavi na znanje, pomoću sustava glavnih ciljeva i politika, zamišljenu buduću sliku poduzeća. Strategijski se menadžment temelji na sposobnosti organizacije da misli dalekovidno i da se aktivno priprema za budućnost.

- 4. Politike.** Politike su, također, planovi utoliko što su općenite izjave ili sporazumi koji vode ili usmjeravaju razmišljanja o odlučivanju. Politike predstavljaju unaprijed zauzete stavove u vezi s pitanjima koja će se pojaviti u poslovanju poduzeća i zahtijevati da se o njima donese odluka. One usmjeravaju akcije prema postavljenim ciljevima. Politike definiraju područje unutar kojega treba donositi odluke, čime osiguravaju konzistentnost odluka s ciljevima i doprinos odluka njihovom ostvarenju. Politike pomažu rješenja pitanja prije nego postanu problem. Time pomažu menadžerima u delegiranju ovlasti uz istodobno zadržavanje kontrole nad onim što rade podređeni. Politike su sredstvo ohrabriranja slobode odlučivanja i poduzetništva u poduzeću, ali unutar određenih granica. Da ne bi došlo do većih problema u tumačenju i razumijevanju, temeljne politike moraju biti izražene u pisanom obliku. Politike se definiraju za sva značajna područja djelovanja poduzeća i predstavljaju relativno stalne odluke koje se primjenjuju na sve adekvatne situacije koje se ponavljaju. Njima se utvrđuju načela i kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća.
- 5. Procedure.** Procedure predstavljaju takvu vrstu planova kojima se detaljno utvrđuje način postupanja u budućim akcijama, odnosno njima se propisuje najbolji način obavljanja, posebno rutinskih i repetitivnih poslova. One su smjernice za akcije, a ne za razmišljanje, jer preciziraju točan način na koji određena aktivnost mora biti obavljena. Postupci predviđaju niz međusobno povezanih akcija koje se moraju poduzeti da bi se ispunio određeni zadatak.
- 6. Pravila.** Kao najjednostavniji tip plana pravila predstavljaju specifične zahtjeve koji ne dopuštaju slobodu odlučivanja, što znači da su direktivne naravi. Ona označavaju točno propisane, specifične akcije ne ostavljajući mjesta bilo kakvoj interpretaciji. Njih treba koristiti samo iznimno kada se želi da ljudi u poduzeću ne postupaju po svom nahođenju. Po tome se pravila razlikuju i od politika i od procedura, ali se ona nalaze i u politikama i u procedurama.

- 7. Programi.** Programi se smatraju kompleksima ciljeva, politika, pravila i procedura kojima se utvrđuje zadatak i njegovo izvršenje te resursi i drugi elementi potrebni za provedbu zacrtanoga smjera akcije. Oni se odnose na izvršenje jednokratnih ciljeva nekoga većeg pothvata koji se može sastojati od jednoga ili više projekata. Projekti, kao dio programa ili samostalni, predstavljaju set planova za rješavanje nekoga konkretnog problema u određenom vremenskom roku. Programi, odnosno projekti obično su poduprti vlastitim proračunom.
- 8. Proračuni.** Proračun se najčešće definira kao numerički prikaz očekivanih rezultata, a tretira se kao temeljni planski dokument koji dovodi u vezu financijske mogućnosti poduzeća s planiranim aktivnostima. On je isto tako i instrument kontrole koji pokazuje stupanj izvršenja planiranoga. Proračuni su u biti ta vrsta planova koja tjera menadžment i sve zaposlene u poduzeću na realno i konzistentno planiranje.

Najvažniji dio procesa planiranja, koji svojom obuhvatnošću ima dugoročan utjecaj na poslovanje poduzeća i putokaz je za sve ostale aktivnosti u procesu planiranja i poslovanja, strategijsko je planiranje. Zbog toga se strategijskom planiranju poklanja posebna pozornost u poduzeću, pa i u ovom pregledu.

#### 5.1.4. Strategijsko planiranje

Svrha je strategijskoga planiranja osigurati opstanak i prosperitet poduzeća u budućnosti, što je s obzirom na stalne promjene okoline i porast konkurencije vrlo složen i prestižan zadatak. Zbog toga strategijske odluke donosi isključivo vrhovni menadžment. Poteškoće vezane uz postavljanje strategije, uključujući i veliki rizik determiniran mogućom netočnošću predviđanja na dulji rok u uvjetima neizvjesnosti promjena okoline, motivirale su neke autore na tvrdnju da u takvim uvjetima taktika mora diktirati strategiju, tj. da strategiju treba razvijati na temelju dobrog poznavanja konkurentnih taktika i bavljenja njima.<sup>104</sup> Znači, u uvjetima kada se budućnost ne može dovoljno pouzdano predvidjeti, umjesto stvaranja strategije iz koje

---

<sup>104</sup> Cf. Reis, A. i Trout, J.: *Marketing naglavce*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1993., p. 3.

se izvode taktike, valja, po mišljenju tih autora, primijeniti obratni proces, tj. treba prepustiti taktici da diktira strategiju. Kako je budućnost sve ono na što možemo utjecati, najbolje ju predviđamo ako ju sami kreiramo.

O budućnosti se mora u poduzeću sustavno razmišljati i težiti postizanju najboljih odnosa između poduzeća i njegove dinamične okoline s ciljem ostvarivanja prednosti pred konkurencijom. Strategijsko razmišljanje o problemima poduzeća treba se zasnivati na dugoročnom vremenskom horizontu. Upravljanje poslovanjem poduzeća više se ne može temeljiti na njegovim proizvodnim mogućnostima, već prioritetno na dinamičkom usklađivanju s potrebama i uvjetima koje stvara okolina.

**Strategijsko planiranje** upravljački je proces razvijanja i održavanja vitalnosti ciljeva i proizvodnih mogućnosti poduzeća u skladu s razvojnim potrebama i uvjetima njegove okoline.<sup>105</sup> Ono uključuje racionalan pristup definiranju temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, određivanju koncepcije poslovnih aktivnosti i odabiru resursa za postizanje definiranih ciljeva. Strategijsko planiranje omogućuje menadžmentu proaktivno suočavanje s diskontinuiranim i konfliktnim promjenama svih segmenata okoline poduzeća.

Strategijsko se planiranje naročito razvija zadnjih pedesetak godina, a razlog je objektivna neophodnost napuštanja paradigme zakona J. B. Saya da proizvodnja sama sebi osigurava tržište. Dinamičan razvoj tehnoloških proizvodnih mogućnosti i sve veća diverzificiranost potreba i zahtjeva potrošača razvija potrebu strategijskoga planiranja, odnosno upoznavanja i predviđanja kretanja svih segmenata okoline poduzeća kao pretpostavke efikasnoga odlučivanja. Uspješno poslovanje suvremenoga poduzeća nije posljedica samo internoga razmišljanja i djelovanja menadžmenta na temelju uočenih internih snaga i slabosti, već i spoznaja o budućim mogućnostima (prilikama) i ograničenjima (prijetnjama) koje pruža eksterna okolina poduzeća.

Strategijsko planiranje proces je koji daje mogućnost poduzeću da se aktivno priprema za budućnost, a odvija se u nekoliko faza:

---

105 Cf.: 1) Kotler, Ph.: *Upravljanje marketingom I*, Informator, Zagreb, 1988., p. 43.,

2) Mencer, I., et. al., redakcija: Buble, M.: *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split, 1997., p. 23.

1. Analiza okoline
2. Formuliranje strategije
3. Implementacija strategije, odnosno strategijskih planova
4. Evaluacija i kontrola strategije.

Strategija, temeljem analize okoline i kapaciteta poduzeća, treba definirati osnovne pravce razvoja poduzeća u određenom planskom razdoblju kao i način ostvarivanja njegovih ciljeva. Da bi izabrana strategija bila efikasna, ona se mora praktično verificirati, što se postiže implementacijom, tj. planovima poduzeća. Evaluacija i kontrola primjene strategije omogućuju otklanjanje eventualnih devijacija ostvarenja od ciljeva poduzimanjem korektivnih akcija menadžmenta.

Važnost i složenost procesa nalaže posvećivanje posebne pozornosti svakoj fazi procesa strategijskoga planiranja poslovanja poduzeća.

#### *5.1.4.1. Analiza okoline*

Analizom okoline dijagnosticiraju se ključni čimbenici koji utječu na uspješnost sadašnjega i budućega djelovanja poduzeća. Predmet analize su svi relevantni čimbenici i njihovi razvojni kapaciteti koji djeluju na poduzeće iz njegove interne i eksterne okoline. Tek temeljem obavljenih analiza ključnih komponenata interne i eksterne okoline poduzeća menadžment je u stanju oblikovati ciljeve poduzeća i formulirati strategije za njihovo ostvarivanje.

Kao sredstvo sustavne analize za utvrđivanje odnosa internih snaga (S – strengths) i slabosti (W – weaknesses) te eksternih prilika (O – opportunities) i prijetnji (T – threats), koje sugerira strategijski izbor, najčešće se koristi SWOT analiza. Dijagnosticiranjem internih snaga i slabosti poduzeća te njihovim stavljanjem u odnos s prilikama i prijetnjama koje se javljaju iz eksterne okoline, menadžment može stvoriti adekvatnu bazu podataka za generiranje alternativnih strategija i izbor najprikladnije poduzeću na dostignutom razvojnem stupnju konkurentnosti.

**SWOT matrica** tehnika je strategijskoga planiranja koja stavljaajući u odnos interne organizacijske slabosti i jake strane s vanjskim prilikama i prijetnjama okoline, sugerira alternativne strategijske položaje i strategijske pravce djelovanja poduzeća.

Pojednostavnjeni primjer SWOT matrice može se slikovito prikazati.

Shema 25.: *SWOT matrica*

		UNUTARNJI ČIMBENICI	
		snage (s)	slabosti (w)
VANJSKI ČIMBENICI	prilike (o)	SO strategija	WO strategija
	prijetnje (t)	ST strategija	WT strategija

SWOT matrica identificira četiri alternativna strateška položaja poduzeća zasnovana na analizi interne i eksterne okoline koji predstavljaju bazu za oblikovanje određene strategije poduzeća, i to:<sup>106</sup>

- 1) SO strategija – najpoželjnija je situacija u kojoj poduzeće može upotrijebiti svoje snage da bi iskoristilo prilike u okolini. Cilj je svakoga poduzeća doseći ovaj položaj.
- 2) ST strategija – zasniva se na snagama poduzeća kojima će se ono nositi s prijetnjama iz okoline. Cilj je maksimalizirati snage da bi se minimalizirao efekt prijetnji.
- 3) WO strategija – pokušava minimalizirati interne slabosti poduzeća i time istodobno maksimalizirati iskoristivost eksternih prilika.
- 4) WT strategija – usmjerena je na minimaliziranje slabosti poduzeća i prijetnja njegove okoline.

SWOT matrica ne služi samo za sustavnu analizu stanja poduzeća, već se može i treba koristiti u vremenskoj dinamici analizirajući prošli, sadašnji i budući položaj poduzeća u okolini. U suvremenim uvjetima turbulentne okoline dinamička SWOT analiza predstavlja pogodan alat menadžmentu za sučeljavanje s neizvjesnom okolinom u cilju uspješnijega upravljanja promjenama.

<sup>106</sup> Cf. Buble, M.: *Management*, op. cit., p. 187.

### 5.1.4.2. Formuliranje strategije

Nakon situacijske analize razvojnih performansi poduzeća i okoline te dijagnosticiranja kapaciteta poduzeća za ostvarivanje misije i ciljeva povezivanjem prilika i prijetnja okoline sa snagom i slabostima poduzeća, čime se identificiraju alternativni strateški pravci poduzeća, potrebno je pristupiti formuliranju strategije. To je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno sučeljavanje s prilikama i prijetnjama okoline sukladno razvojnim mogućnostima upravljanja snagama i slabostima poduzeća. Formuliranje strategije proces je sustavnoga, stvaralačkoga i inovativnoga rada menadžmenta koji se koristi svim raspoloživim podacima, tehnikama i metodama istraživanja, svim raspoloživim informacijama i znanjima o poduzeću i njegovoj utjecajnoj okolini.

Sustavan pristup formuliranju strategije sugerira da se taj proces hijerarhijski strukturira u tri razine:<sup>107</sup>

1. Razina poduzeća – korporacijska strategija
2. Razina poslovnih jedinica – poslovne strategije
3. Razina funkcijskih područja – funkcijske strategije.

1. **Korporacijska strategija** akcentira oblikovanje misije te postavljanje ciljeva i stratejskih ambicija, identificiranje poslovnih područja na kojima će poduzeće poslovati i okvirno alociranje resursa koji moraju biti sukladni s prioritetima poduzeća. Ona je usmjerena na odgovor o poslovnim područjima kojima će se poduzeće baviti i u kojem okvirnom obujmu. S obzirom na smjer razvoja poduzeća, korporacijska strategija može se formulirati kao strategija rasta (razvoja), strategija stabilizacije ili strategija redukcije (dezinvestiranja). Korporacijska strategija primarno se bavi razvojem portfelja poslovnih područja poduzeća i sinergijom među njima uravnoteženjem tokova dobiti, rizika i novčanih tokova u poduzeću te očekivanim poslovnim rezultatima poslovnih jedinica poduzeća.

---

107 Cf.: 1) Pučko, D., et. al., redakcija: Buble, M.: *Stratejski management*, op. cit., p. 155.,

2) Ljubić, F.: *Strategije gospodarskog razvitka: strategije razvoja gospodarstva i tvrtki*, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2005.



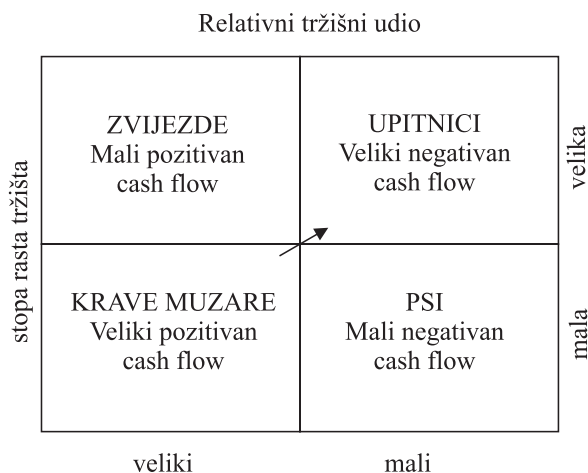
2. **Poslovne strategije** usmjerene su na određivanje puta do konkurentske prednosti poduzeća, od koje će ovisiti njegova uspješnost. One obuhvaćaju ciljeve s obzirom na proizvode i tržišta za strategijske poslovne jedinice poduzeća, stoga upućuju na buduće aktivnosti poduzeća u pojedinim poslovnim područjima.

Poslovne strategije formuliraju se korištenjem poznatih obrazaca, odnosno tehnika strategijskoga planiranja:

□ **Poslovne strategije na osnovi portfelj matrice**

Portfelj matrica tehnika je strategijskoga planiranja koja se temelji na odnosu rasta tržišta poduzeća i relativnoga udjela poduzeća u realizaciji proizvoda i usluga na tom tržištu. Razvijena je za velika poduzeća s više poslovnih područja organiziranih kao strateške poslovne jedinice (SPJ).

Shema 26.: *Portfelj matrica – Boston Consulting Group*



Ovisno o položaju pojedine SPJ poduzeća u određenom kvadrantu, menadžment će razvijati odgovarajuće strategije. Poslovi, tj. SPJ u kvadrantu “*Upitnici*” s malim tržišnim udjelom na brzo rastućem tržištu obično iziskuju ulaganja kako bi postali “*Zvijezde*”, tj. poslovi s visokom stopom rasta i snažnim konkurentskim položajem ili će propasti. Ova vrsta poslova često ima priliku za rast i profitabilnost.

“*Krave muzare*” poslovi su sa snažnim konkurentskim položajem na slabo rastućem tržištu. To često rezultira viškom sredstava budući da dodatna veća ulaganja u takve poslove nisu potrebna zbog niskih stopa rasta tržišta. Viškovi sredstava usmjeravaju se u perspektivne poslove – “*Upitnike*” i “*Zvijezde*”, dok “*Pse*”, kao poslove s niskom stopom tržišnoga rasta i malim tržišnim udjelom poduzeće, treba napuštati jer najčešće nisu profitabilni ni sada ni u budućnosti. Oblikovane strategije na osnovi koncepta portfelja omogućuju definiranje ciljeva za pojedine strategijske poslovne jedinice i usklađivanje odnosa među njima sukladno vršnim ciljevima cjelokupnoga poduzeća.

- **Porterov model generičkih strategija** – sugerira izbor jedne od triju temeljnih strategija, koju poduzeće mora dosljedno provoditi za pojedino poslovno područje ako želi postići uspjeh:

1) **Strategija diferencijacije** naglašava konkurenciju putem unikatnih proizvoda na cijelom tržištu. Pogodna je u uvjetima diverzificirane potražnje kada potrošači traže različitost dizajna, oblika, servisa i sl.

2) **Strategija troškovnoga vodstva** naglašava konkurenciju putem niskih troškova na cjelokupnom tržištu. Pogodna je za masovna tržišta osjetljiva na promjenu, tj. snižavanje cijena, a konkurentnost se ostvaruje povećanjem efikasnosti kombiniranja čimbenika proizvodnje.

3) **Strategija fokusiranja** naglašava konkurentsku prednost usmjerenjem na određeni tržišni segment, a provodi se putem unikatnih proizvoda ili putem niskih troškova. Pogodna je u situacijama značajne segmentacije tržišta za velike tržišne segmente s uzlaznom stopom rasta.

- **Poslovne strategije životnoga ciklusa proizvoda**

Strategijska poslovna područja, odnosno jedinice poduzeća mogu biti u različitim fazama na životnoj krivulji pa je svakoj od tih faza primjerena drukčija poslovna strategija.

Ako je strategijsko poslovno područje u fazi uvođenja na krivulji životnoga ciklusa, onda treba formulirati strategiju koja će dopuštati relativno visoke prodajne cijene za još relativno male proizvodne serije i visoke troškove proizvodnje te potrebna ulaganja u promociju. Dobit se u ovoj fazi još ne očekuje iako nema konkurenata, a poslovanje s takvom strategijskom skupinom proizvoda još je visoko rizično.

U fazi rasta poslovnoga područja (SPJ) ulazi konkurencija, snižavaju se cijene, zato poduzeće najčešće mora početi diferencirati svoje proizvode, a ulaganja usmjeravati na razvoj distribucije. Učinkovitost proizvodnje rezultira poslovanjem s dobitkom i početkom otplaćivanja investicije.

U fazi zrelosti konkurencija obično dostiže najveći stupanj, a cijene se snižavaju, što uvjetuje pojačanu kontrolu i racionalizaciju troškova. Poslovna strategija usmjerava se na razvijanje učinkovitosti proizvodno-distributivnoga lanca i standardizaciju proizvoda.

U fazi opadanja, žestoka konkurencija i snižene cijene nalažu standardiziranje proizvodnje i distribucije proizvoda uz rigoroznu kontrolu troškova. Profiti drastično opadaju, stoga se razrađuju modeli strategijskoga povlačenja iz toga poslovnog područja.

Pored navedenih, razvijene su i brojne druge strategije, pogotovo za mala poduzeća koja najčešće konkurentsku prednost traže u boljem poznavanju i adaptibilnosti lokalne okoline te u obrađivanju graničnih tržišnih segmenata. Njihova strateška prednost je fleksibilnost, a česta strategijska orijentacija razvijanje nekoga od oblika strategijskoga partnerstva s drugim poduzećima ili samostalno imitiranje tržišnih noviteta.

**3. Funkcijske strategije** usredotočuju se na maksimaliziranje učinkovitosti resursa poduzeća i povezivanje funkcijskih i nefunkcijskih djelatnosti da bi poduprle ostvarivanje korporacijske i poslovnih strategija poduzeća. Formuliranjem funkcijskih strategija oblikuju se parcijalne poslovne politike: istraživanja i razvoja, marketinga, logistike, proizvodnje, ljudskih potencijala, financija ... za ostvarivanje strategijskih ciljeva SPJ i poduzeća.

Najveći poslovni izazov je kako identificirati i izabrati najbolju strategiju koja omogućuje poduzeću ostvarivanje definirane misije i ciljeva. Kako je izbor odgovarajuće strategije uvjetovan definicijom misije i ciljeva, a oni ovise o promjenama u interakcijama s okolinom, izbor strategije mora se temeljiti na primjeni metoda i tehnika koje približavaju budućnost sadašnjosti. Kao tehnika za izbor adekvatne strategije, kojom se osigurava strukturirani pristup alternativnim budućnostima poduzeća, integralno zahvaćajući kompleksnost i neizvjesnost okoline, u novije vrijeme najčešće se koristi scenario analiza.<sup>108</sup>

**Scenario analiza** predstavlja način mišljenja i način komuniciranja s okolinom, čime potiče razvoj kreativne, učeće atmosfere u poduzeću u traganju za željenim položajem poduzeća u budućnosti i načinom kako to ostvariti. Scenariji su kvalitativne projekcije želja poduzeća vjerojatnost ostvarenja kojih ovisi o kompleksnoj neizvjesnosti okoline, a ne samo o izdvojenim karakterističnim utjecajima okoline na poduzeće.

U kontekstu sagledavanja prilika i opasnosti iz okoline, odnosno snaga i slabosti poduzeća menadžment će pokušati formulirati odgovarajuću strategiju koja će omogućiti maksimalno korištenje vlastitih snaga i prilika iz okoline, uz istodobno eliminiranje internih slabosti i opasnosti iz okoline. Formuliranje strategije uspješni će menadžment uvijek izvoditi primjenom odgovarajućih metoda koje su razvijene za tu svrhu, a među kojima se posebno ističu:<sup>109</sup>

- Portfelj matrica industrijskoga rasta i tržišnoga udjela (BCG matrica)
  - Portfelj matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage (GE matrica)
  - Portfelj matrica životnoga ciklusa industrije i konkurentskoga položaja (ADL matrica).
- **BCG matrica** – razvijena od američke konzultantske tvrtke Boston Consulting Group za veća i složenija poduzeća koja su organizacijski strukturirana od većega ili manjega broja strateških poslovnih jedinica (“Zvijezde”, “Upitnici”, “Krave muzare”, “Psi”). Osnovna postavka za

---

108 Cf. Singer, S., et. al., redakcija: Buble, M.: *Strategijski management*, op. cit., p. 182.

109 Cf. Tipurić, D., et. al., redakcija: Buble, M.: *Strategijski management*, op. cit., p. 190.

stvaranje matrice bila je empirijski dokazana veza između veličine tržišnoga udjela i profitabilnosti. Veći tržišni udjel vodi većoj kumuliranoj proizvodnji, što dovodi do snižavanja jediničnih troškova i time većih profita. Najvažnija strategijska postavka identifikacija je potreba za kapitalom SPJ u portfelju poduzeća i pokušaj optimalizacije novčanih tokova. Osnovni nedostaci ove matrice su: (1) teško je provoditi strategijsku analizu na temelju samo dviju varijabla, (2) veza između relativnoga tržišnoga udjela i profitabilnosti varira od djelatnosti do djelatnosti, a (3) između “velikog” i “malog” preveliki je raspon.

□ **GE matrica** – razvijena u suradnji američke korporacije General Electric i poznate konzultantske tvrtke McKinsey & Co. U nastojanju da se uklone nedostaci BCG matrice, autori su oblikovali GE matricu s dvije složene i izvedene varijable:

- (1) dugoročna privlačnost industrije
- (2) poslovna snaga strategijskih poslovnih cjelina korporacije.

Shema 27.: *GE matrica*

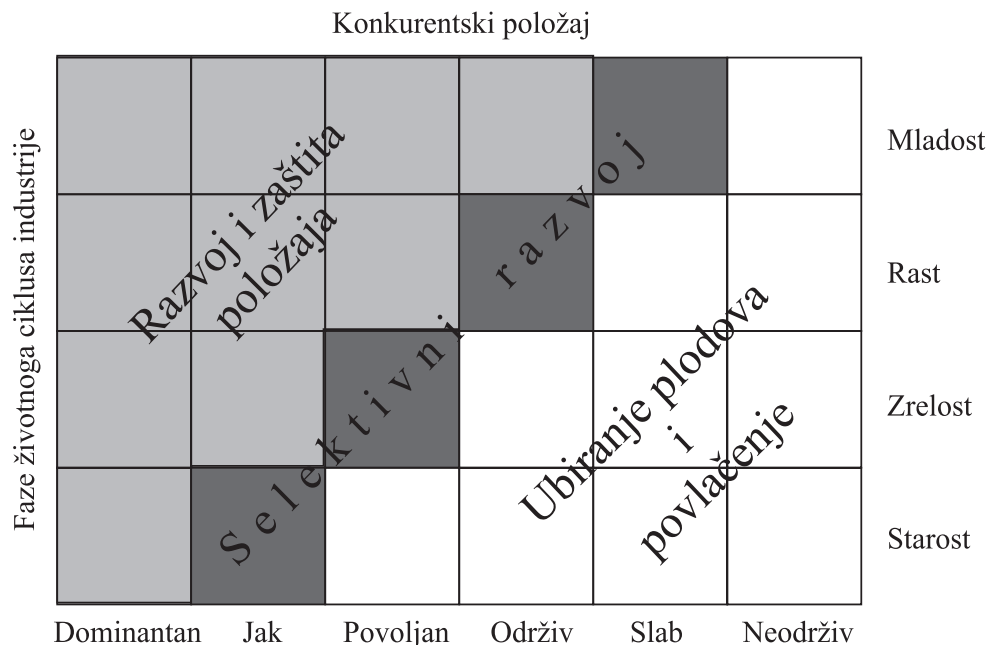


Svaka od tih dviju varijabla kompleks je skupa konkurentnih i drugih čimbenika, koji se razlikuju od korporacije do korporacije, kao i od industrije do industrije. Uključivanjem većega broja čimbenika htjelo se dobiti što jasniju sliku utjecaja nekontroliranih (1) i kontroliranih (2) sila na korporacijski portfelj. Za razliku od BCG matrice, GE matrica dopušta i rangiranje osrednjih veličina, što joj je i prednost i nedostatak jer se “osrednje” zasniva više na subjektivnim elementima analize. Iako i ona ima dosta nedostataka, GE matrica predstavlja dobar dijagnostički aparat kojim se mogu solidno razmatrati alternative strategijskih usmjerenja poslovnih jedinica poduzeća.

□ **ADL matrica** – razvijena od konzultantske tvrtke Arthur D. Little Inc. na istim principima na kojima su razvijene i prethodne dvije matrice. Ona se pak može uspješno koristiti i za formuliranje strategije malih poduzeća. Na ADL portfelj matrici poslovne cjeline poduzeća prikazuju se u dvije dimenzije:

- (1) životni ciklus industrije
- (2) konkurentski položaj.

Shema 28.: ADL matrica



Prva dimenzija – životni ciklus industrije – određuje utjecaj eksternih čimbenika na koje poduzeće nema prevelik utjecaj.

Druga dimenzija – konkurentski položaj poduzeća u pojedinim djelatnostima - varijabla je na koju poduzeće može znatno utjecati, jer ovisi o njegovim stratezijskim pomacima i stratezijskim konkurenata. Nedostatak ADL matrice treba tražiti u njezinoj nepotpunosti, odnosno nedovoljnosti životnoga ciklusa industrije kao stratezijske dimenzije.

Navedene metode, zbog njihovih karakteristika i nedostataka, najbolje je koristiti u kombinacijama jer tako mogu najbolje sugerirati menadžmentu izbor prave stratezijske u određenom razdoblju djelovanja poduzeća. Nema najbolje stratezijske poduzeća za sva vremena, niti najbolje stratezijske za sva poduzeća. Bez obzira na metode pomoću kojih je formulirana stratezijska, ona se mora uspješno implementirati, tj. nizom konkretnih mjera i akcija provesti kroz organizaciju poduzeća da bi pridonijela optimalizaciji njegovih poslovnih rezultata.

#### *5.1.4.3. Implementacija stratezijske*

Implementacija stratezijske proces je kojim se aktivira formulirana stratezijska, tj. stratezijski plan kroz razvoj politika, procedura, pravila, programa i budžeta. Stratezijska diktira organizacijski razvoj poduzeća. Uspješnost stratezijskoga planiranja podrazumijeva da se dobro formulirana stratezijska, koja omogućuje efektivnost poslovanja, podupre njezinom efikasnom implementacijom. Implementacija stratezijske u stvari znači zamjenu stare stratezijske novom koja bi trebala doprinijeti organizacijskom razvoju, odnosno uspješnijem poslovanju poduzeća u budućnosti.

Rezultat stratezijskoga planiranja **stratezijski je plan** koji predstavlja viziju poduzeća koja usmjerava sve zaposlene na poduzimanje koordiniranih akcija u pravcu ostvarivanja stratezijskih ciljeva. Stratezijskim planom specificiraju se akcije koje je potrebno poduzimati da bi se postavljeni ciljevi ostvarili, zbog čega se on često naziva i planom akcija. Svi planovi u poduzeću moraju biti izvedeni iz stratezijskoga plana i svi oni moraju pridonositi njegovom ostvarivanju da bi se realizirala svrha i ciljevi, odnosno stratezijska poduzeća.

Strategijski planovi moraju sadržavati jasne, konkretne, vremenski definirane i mjerljive ciljeve. Isto tako, oni moraju sadržavati aktivnosti čije će obavljanje osigurati ostvarenje tih ciljeva. Temeljem toga potrebno je odrediti nositelje pojedinih aktivnosti i njihovu odgovornost te potrebne resurse za obavljanje planiranih aktivnosti. Važno je da strategijski planovi budu dobro objašnjeni i prihvaćeni od svih zaposlenih kako bi bili motivirajući čimbenik realizacije strategije.

Bez obzira koji pristup implementaciji strategije menadžment koristio: parcijalni, koji polazi od prilagođavanja strukture, alokacije resursa i sl. ili integralni, koji uključuje i nagrađivanje učinka menadžmenta sukladno ostvarivanju formulirane strategije, cilj je procesa implementacije formulirane strategije strateška promjena koja donosi veću uspješnost poslovanja poduzeća. Uspješno provođenje strategije ovisi o brojnim čimbenicima, od kojih su najznačajniji:<sup>110</sup>

- **Organizacijska struktura**, koja treba biti kompatibilna s planiranim strategijskim ciljevima i novim pristupima menadžmenta ili je valja promijeniti.
- **Ljudski potencijali**, koji bi morali posjedovati potrebna znanja, vještine i sposobnosti za ostvarivanje oblikovane strategije ili ih treba podvrgnuti procesu izobrazbe i treninga.
- **Kontrolni sustav**, koji treba omogućiti menadžmentu praćenje i usmjeravanje procesa i implementaciju nove poslovne strategije.

Strategijsko planiranje, odnosno formuliranje strategije mora biti popraćeno oblikovanjem prikladne organizacijske i kadrovske strukture te kontrolnog sustava koji će učinkovito podupirati implementaciju i provedbu strategije, odnosno realizaciju strategijskih ciljeva poduzeća.

---

<sup>110</sup> Cf. Srića, V.: *Inventivni menedžer*, op. cit., p. 115.

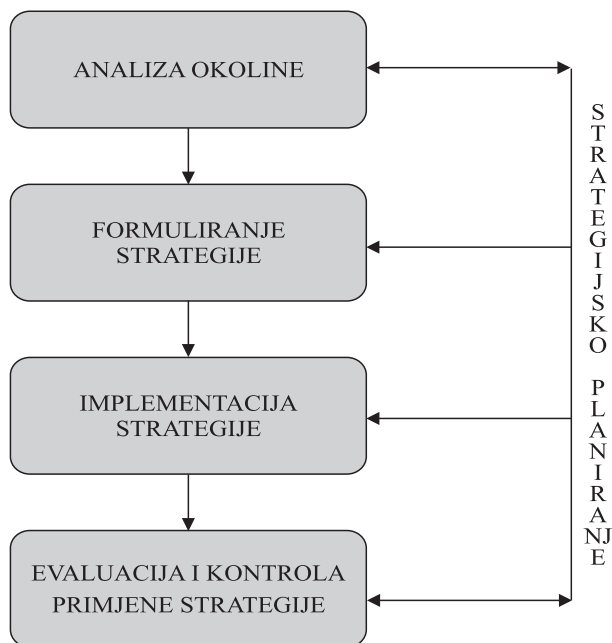


#### 5.1.4.4. Evaluacija i kontrola primjene strategije

Evaluacija i kontrola primjene strategije predstavljaju završnu fazu i povratnu vezu cjelokupnoga procesa strateškoga planiranja, odnosno procesa strateškoga menadžmenta poduzeća. Realizacija strategije podrazumijeva kontinuirano evaluiranje i kontrolu ostvarenja kako bi se pravovremeno uočila odstupanja i poduzele korektivne akcije. One predstavljaju osnovicu strateškog upravljanja poslovanjem poduzeća. Evaluacija i kontrola primjene strategije zatvaraju kariku procesa strateškoga planiranja - analize okoline, formuliranja i implementacije strategije - tvoreći sustav strateškoga menadžmenta, čija djelotvornost u suvremenim uvjetima izrazito turbulentne okoline pretpostavlja razvijenu informacijsku podršku sustavu upravljanja.

Mnogobrojne promjene koje se događaju od formuliranja do realizacije strategije, kao: promjene okoline, promjene menadžmenta, promjene u organizacijskoj strukturi i ljudskim potencijalima i sl., primoravaju menadžment da u fazi realizacije strategije često mora revidirati i korigirati prije donesene odluke.

Shema 29.: *Proces strateškoga planiranja*



Iako se proces strategijskoga planiranja odvija po uočljivim fazama, menadžment te faze često umrežava, istodobno ih vertikalno i horizontalno, odnosno paralelno provodeći u fazi realizacije strategije. Poslovanje poduzeća se, naime, ne zaustavlja poslije realizacije jednoga strategijskog plana da bi se pristupilo pripremama za analizu okoline, formuliranje strategije i implementaciju plana za sljedeće strategijsko razdoblje, već je to kontinuirana paralelna dinamična aktivnost kojoj je osnovica upravo evaluacija i kontrola primjene postojeće strategije.

Procesom strategijskoga planiranja planiraju se i kontrolne aktivnosti koje će se provoditi i omogućavati upravljanje realizacijom strategije:

1. definiraju se postupci i rezultati koji će se mjeriti
2. postavljaju se standardi – kriteriji koji se žele ispuniti i ciljne veličine.

Procesom kontrole tijekom realizacije strategije mjere se ostvareni rezultati, uspoređuju se s postavljenim standardima, utvrđuju se odstupanja i uzroci te poduzimaju korektivne akcije. Time se kontinuirano stvara podloga za sustavno transformiranje poduzeća iz jednoga u drugo strategijsko poslovno ponašanje, iz jedne u drugu strategiju. Razvojem programa, pravila, procedura i politika razvija se osnovica za formuliranje nove strategije. **Kombinirani pristup** povezan povratnom vezom evaluacije i kontrole primjene strategije osigurava kontinuitet cjelokupnoga procesa planiranja u poduzeću i uspješnost poslovanja suvremenoga poduzeća u njegovoj recentnoj turbulentnoj okolini. Osim navedene organizacijske kontrole, sustavi izvanorganizacijske kontrole preko mehanizma tržišta pokazuju usklađenost djelovanja poduzeća s njegovom okolinom, odnosno efektivnost njegovoga poslovanja. **Tržišna vrijednost dionica i stopa povrata kapitala** dobri su eksterni indikatori za evaluaciju i kontrolu strategije menadžmenta poduzeća.

Uspješno ostvarivanje ciljeva, odnosno planova poduzeća primjenom odgovarajućih strategija koje vode njegovom razvoju i rastu, pretpostavlja i odgovarajući razvoj organizacije koji slijedi i podupire realizaciju strategijskih planova.

## 5.2. ORGANIZIRANJE

Nakon formuliranja misije i ciljeva te strategija za njihovu realizaciju, menadžment pristupa oblikovanju organizacije za provođenje strategija koja će podupirati ostvarivanje postavljenih ciljeva. To zahtijeva od menadžmenta dobro poznavanje procesa organiziranja, tj. njegovu sposobnost oblikovanja odgovarajuće organizacijske strukture, kao i vlastite organizacije, te sposobnost upravljanja organizacijskim promjenama, kao pretpostavkama uspješnoga ostvarivanja ciljeva poduzeća u suvremenoj turbulentnoj okolini.

Organizaciju tvori skupina ljudi koja koordiniranim radom nastoji ostvariti zajedničke ciljeve, a pritom se služi podjelom poslova i upravljačkom kontrolom.<sup>111</sup> Ljudi najučinkovitije rade zajedno kada su im jasne uloge u timskom djelovanju i njihov odnos prema ulogama drugih. Da bi organizacija bila djelotvorna, mora sadržavati provjerljive ciljeve, jasnu predodžbu glavnih dužnosti ili aktivnosti koje ona uključuje te definirano područje slobode djelovanja kako bi zaposleni mogli provoditi svoje ideje i ostvarivati namijenjenu im poduzetničku ulogu u poduzetničkoj organizaciji. Organizacija je područje ključne snage menadžmenta.

Izabrana strategija presudno utječe na oblikovanje organizacijske strukture. Dobro formulirana strategija implementirana kroz odgovarajuće projektiranu organizacijsku strukturu pretpostavka je uspješnoga poslovanja poduzeća. Projektiranje ili dizajniranje organizacije je djelatnost menadžmenta, tj. “proces odlučivanja o izvođenju koherencije između ciljeva i svrhe zbog kojih poduzeće postoji, strukture podjele rada i koordinacije između organizacijskih jedinica i zaposlenih” (Galbraith), odnosno “proces kojim se tvori optimalna organizacijska struktura i postavljaju potrebne odgovornosti i autoritet menadžmenta svakoga sastavnog dijela unutar strukture da bi se najbolje ostvarili ciljevi poduzeća” (Lebenbaum).<sup>112</sup>

Suvremeni pristup dizajniranju organizacije treba osigurati racionalno i učinkovito korištenje resursa te stvoriti uvjete za samoaktualizaciju i samoorganizaciju zaposlenih, što se u konačnici odražava na efikasnosti i efektivnosti, odnosno uspješnosti poduzeća u recentnoj dinamičnoj okolini.

---

111 Srića, V.: *Inventivni menadžer*, op. cit., p. 44.

112 Cf. Buble, M.: op. cit., p. 235.

Poslovanje suvremenoga poduzeća obilježeno je visokim stupnjem nestabilnosti i rizika uvjetovanih ubrzanim tehnološkim razvojem, zasićenjem tržišta, promjenama vrjednota i sl. To prisiljava menadžment da sve više bude katalizator organizacijskih procesa orijentiran na ljude kao osnovni dinamički element organizacije. U takvim uvjetima pri organiziranju poduzeća menadžment se treba pridržavati dvaju osnovnih pravila:<sup>113</sup>

1. formalnu organizacijsku strukturu valja učiniti što elastičnijom kako bi je postupno mijenjanje interakcija u organizacijskom procesu moglo lakše prilagoditi ljudskim potrebama
2. valja utvrditi i aktivno utjecati na evolutivne procese promjena u sustavu poštujući samoorganiziranu i spontanu interakciju u tim procesima.

**Suvremeni pristup projektiranju organizacije** zasniva se na koncepciji projektnoga menadžmenta i sustavnom pristupu rješavanju organizacijskih problema. Stalnim praćenjem promjena eksterne i interne okoline koje imaju utjecaj na organizaciju poduzeća i utvrđivanjem jaza između postojećih organizacijskih performansi i potrebnih organizacijskih performansi sukladnih promjenama okoline, dijagnosticiraju se organizacijski problemi. Njihovo rješavanje pretpostavlja definiranje ciljeva koje treba ostvariti organizacijskim promjenama te formuliranje strategije koja osigurava najefikasniju implementaciju promjena uz minimalne otpore. Provedene promjene kontinuirano se prate da bi se dobile informacije o eventualnim daljnjim devijacijama i potrebi pokretanja novoga ciklusa organizacijskih promjena. Organiziranje je stalna aktivnost menadžmenta jer jednom projektirana organizacija nije trajna, nego je ona, pod utjecajem brojnih čimbenika interne i eksterne okoline poduzeća, podložna povremenim promjenama. Početno oblikovana organizacijska struktura kontinuirano se preoblikuje i prilagođava razvojnim potrebama i mogućnostima poduzeća.

---

<sup>113</sup> Srića, V.: *Principi modernog menadžmenta*, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992., p. 102.

### 5.2.1. Oblikovanje organizacijske strukture

Ostvarivanje ciljeva poduzeća nužno zahtijeva objedinjavanje svih čimbenika potrebnih za obavljanje zadataka čija uspješnost pretpostavlja njihovo strukturiranje u veći broj parcijalnih zadataka dodijeljenih izvršiteljima na radnim mjestima po cijeloj dubini organizacije. Da bi organizacija efikasno i efektivno funkcionirala, potrebna je koordinacija strukturirana na svim organizacijskim razinama, tj. potrebno je upravljanje i rukovođenje organizacijom, odnosno organizirani sustav menadžmenta. Oblikovanjem organizacijske strukture stvara se podloga i za organizaciju sustava menadžmenta.

Oblikovanje organizacijske strukture posao je menadžmenta koji se sastoji od raščlanjivanja ukupnoga zadatka poduzeća na pojedinačne zadatke, oblikovanja organizacijskih jedinica kao nositelja obavljanja određenih zadataka određenoga stupnja agregiranosti te uspostavljanja mehanizama koordinacije u obavljanju zadataka na svim razinama njihove agregiranosti. S obzirom na načine, odnosno kriterije raščlanjivanja ukupnoga zadatka poduzeća i formiranja organizacijskih jedinica razvijeno je pet karakterističnih tipova organizacijskih struktura:<sup>114</sup>

1. funkcijska organizacijska struktura
2. divizijska organizacijska struktura
3. projektna organizacijska struktura
4. matrična organizacijska struktura
5. procesna organizacijska struktura

Oblik organizacijske strukture, koji će menadžment razvijati, ovisan je o brojnim čimbenicima okoline poduzeća – gospodarskim, znanstveno-tehnološkim, institucionalnim, sociokulturnim – i čimbenicima poduzeća – zadacima, veličini poduzeća, tehnologiji, strategiji i sl. **Izbor organizacijske strukture** rezultanta je koherencije između navedenih čimbenika i modela organizacije koji rezultira najefikasnijim i najefektivnijim obavljanjem zadataka, tj. maksimalnom učinkovitošću ostvarivanja ciljeva poduzeća. Menadžment će pri oblikovanju organizacijske strukture naročito uzimati u obzir čimbenike okoline, strategijske odrednice, tehnološku osnovicu i ve-

---

114 Cf. Buble, M.: op. cit., p. 257.

ličinu poduzeća. Ključna varijabla u određenom strategijskom razvojnom ciklusu poduzeća i situacijskim uvjetima okoline determinira izbor primarnoga oblika organizacijske strukture poduzeća u tom razvojnom ciklusu.

U poduzetničkoj praksi rijetko se nailazi na organizacijske strukture u čistoj formi po cijeloj dubini organizacijske piramide. U praksi modeliranja organizacije poduzeća najčešće se primjenjuju različite kombinacije navedenih oblika organizacijskih struktura, tj. mješovite strukture. Na jednoj organizacijskoj razini dominantan je jedan oblik organizacijske strukture, a na drugoj razini drugi oblik. Isto tako, za određena funkcionalna područja poduzeća razvija se jedan, a za druga drugi oblik organizacijske strukture na istoj organizacijskoj razini. Zbog toga se, naročito kod velikih poduzeća, u praksi mogu u jednom poduzeću vidjeti kombinacije gotovo svih navedenih tipova organizacijskih struktura. Upoznavanje njihovih temeljnih karakteristika, prednosti i nedostataka u određenim situacijskim uvjetima, olakšava izbor odgovarajućega oblika organizacijske strukture, odnosno njihove kombinacije za djelotvoran organizacijski razvoj poduzeća.

## **1. Funkcijska organizacijska struktura**

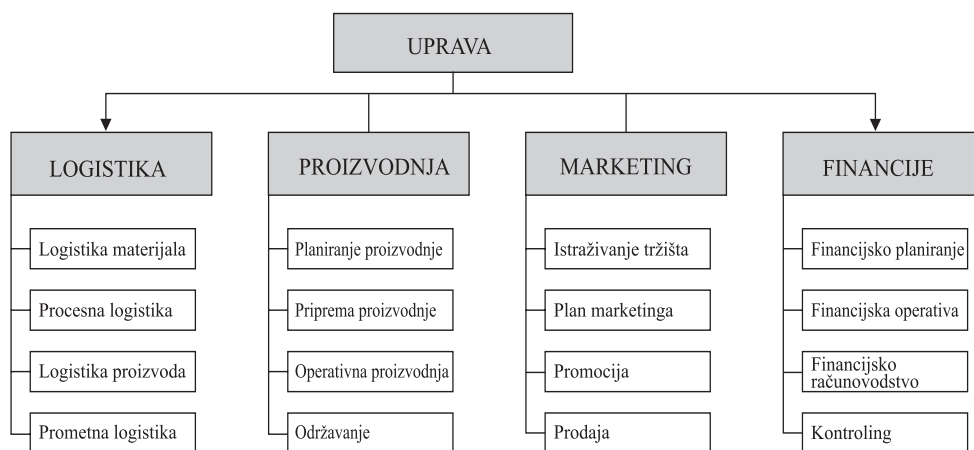
Kod funkcijske organizacijske strukture podjela zadataka, te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica obavlja se prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću. Srodni, odnosno neposredno zavisni poslovi objedinjavaju se u odgovarajućoj funkcionalnoj organizacijskoj jedinici, npr. logistici, proizvodnji, marketingu, financijama, koje realiziraju određeno funkcijsko područje za poduzeće kao cjelinu. Poslovi se grupiraju tako da se najprije formiraju podfunkcije koje se povezuju na funkcionalnoj osnovi u funkcijsku organizacijsku jedinicu. Funkcijska organizacijska struktura standardno se oblikuje na principu: funkcija = organizacijska jedinica.

Kako strukturiranje organizacijskih jedinica započinje od posebnih, srodnih poslova, funkcijska specijalizacija menadžmenta organizacijskih jedinica promovira ga izravno u sam vrh sustava menadžmenta. Organizacijski razvoj poduzeća obično započinje s funkcijskom organizacijskom strukturom budući da je ona najpodesnija za manja poduzeća koja razvijaju jednostavniji proizvodni program. Ona je zbog jednostavnosti

najčešće upotrebljavani oblik organizacijske strukture poduzeća. Naziva se i tradicionalnom odnosno klasičnom strukturom jer predstavlja najranije razvijeni sustav strukturiranja organizacije.

Razvijeniji oblik funkcijske organizacijske strukture, kao posljedica rasta poduzeća koje razvija jednostavniji proizvodni program s jednim ili nekoliko sličnih proizvoda, formira više funkcijskih organizacijskih jedinica od broja poslovnih funkcija. No tu već dolazi do nekonzistentnosti u podjeli zadataka i formiranju organizacijskih jedinica pa se smatra da je to već prijelazni oblik prema divizijskoj organizacijskoj strukturi. Klasičan model funkcijske organizacijske strukture karakterističan za mala i srednja poduzeća može se slikovito prikazati.

Shema 30.: *Funkcijska organizacijska struktura*



Funkcijsku organizacijsku strukturu karakteriziraju njezine dobre strane: visoki stupanj specijalizacije i podjele rada, stručno vođenje i jedinstvena koordinacija poslova iste funkcije, primjena jednoobraznih metoda i postupaka, efikasna uporaba resursa i efektivan nadzor okoline od strane vrhovnoga menadžmenta.

Slabe strane funkcijske organizacijske strukture su: sporo prilagođavanje promjenama okoline, orijentacija na rutinske zadatke i kratkoročni vremenski horizont, sporo donošenje odluka i slabo razvijanje općega menadžmenta, rascjepkanost poslova i otežanost njihove koordinacije, odsustvo

suradnje i timskoga rada funkcijskih menadžera i radnika, slaba horizontalna koordinacija i odsustvo odgovornosti funkcijskih menadžera za poslovni rezultat poduzeća.<sup>115</sup>

Budući da u strukturi gotovo svih razvijenih gospodarstava dominira broj malih i srednjih poduzeća s jednostavnijim proizvodnim programima, funkcijska organizacijska struktura i dalje je najrasprostranjeniji oblik organizacijske strukture za takva poduzeća. Problem je što dugi komunikacijski kanali karakteristični za ovaj oblik organizacijske strukture onemogućuju brzo reagiranje na promjene okoline. Funkcijska je organizacijska struktura usmjerena na internu efikasnost i slabo je adaptibilna promjenama okoline. Suvremena tehnologija i promjene okoline zahtijevaju splošnjavanje strukture, tj. procesno organiziranje, odnosno razvoj prema horizontalnoj koordinaciji procesa temeljem razvijenih informacijskih sustava i pod kontrolom procesnih menadžera.

## **2. Divizijska organizacijska struktura**

Divizijska organizacijska struktura javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća koja su, zbog diverzifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, nužno primorana mijenjati svoju staru funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije. Proces diverzifikacije proizvodnje u velikim poduzećima mora slijediti i paralelan proces divizionalizacije njegove organizacijske strukture. Divizionalizaciju organizacijske strukture nužno će pratiti i proces decentralizacije obavljanja poslovnih funkcija koje samo jednim dijelom ostaju na razini poduzeća, kao centralne, koje opslužuju sve divizijske organizacijske jedinice, a drugim se dijelom prenose na razinu divizijskih organizacijskih jedinica.<sup>116</sup>

Kod divizijske organizacijske strukture grupiranje poslova ne obavlja se temeljem srodnosti i neposredne zavisnosti poslova, nego prema proizvodu. Svi poslovi neposredno vezani za realizaciju određenoga proizvoda ili skupine proizvoda, bez obzira na funkcijsku pripadnost, grupiraju se u jednu

---

115 Cf. Novak, M. I Sikavica, P.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1992., p. 117.

116 Ibid., p. 118.



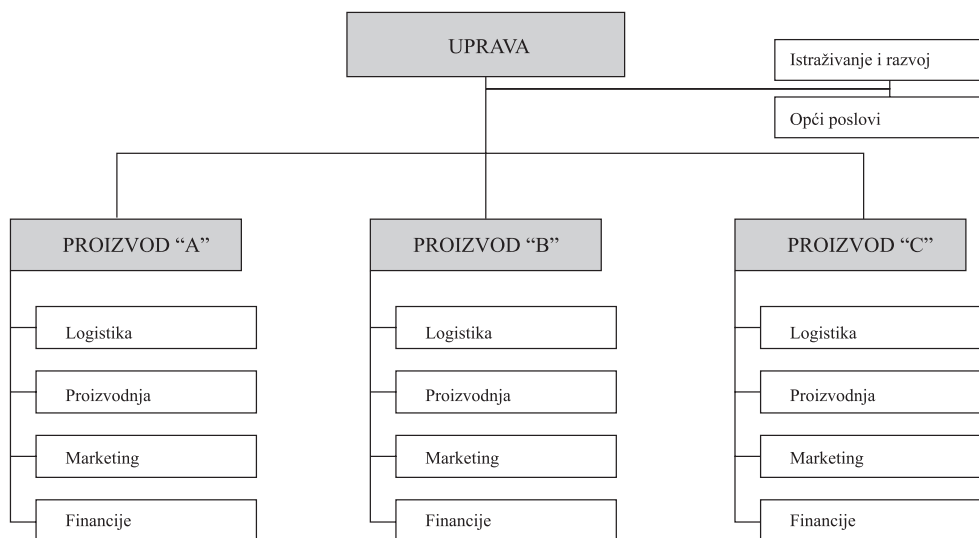
organizacijsku jedinicu - diviziju. Drugi je slučaj kada se svi poslovi vezani za funkcioniranje jedne regionalne jedinice povezuju u jednu skupinu, odnosno organizacijsku jedinicu.

Stoga se razlikuju dva osnovna modaliteta divizionalne podjele poduzeća: predmetni i teritorijalni oblik.

**Predmetni oblik divizijske organizacijske strukture** podrazumijeva podjelu rada u poduzeću te grupiranje srodnih i zavisnih poslova kao i formiranje organizacijskih jedinica prema proizvodima ili uslugama. Svi poslovi vezani za proizvodnju i realizaciju određene skupine proizvoda međusobno se povezuju u jednu organizacijsku jedinicu. Princip je da broj organizacijskih jedinica odgovara broju proizvoda, odnosno skupina istorodnih proizvoda. Formirane organizacijske jedinice djeluju kao relativno samostalne proizvodne jedinice odgovorne za uspješnost poslovanja, tj. dobitak ili gubitak.

Predmetna organizacijska struktura usredotočuje pozornost na proizvod, odnosno na sve procese njegovoga razvoja, proizvodnje i realizacije, stoga je znatno adaptibilnija i fleksibilnija zahtjevima okoline od funkcijske organizacijske strukture. Primjenjuje se u pravilu u velikim poduzećima sa širokim i raznovrsnim asortimanom proizvoda. Svi poslovi organizirani kroz funkcije podređuju se proizvodu, a poslovi koje je racionalnije obavljati kao zajedničke grupiraju se na razini poduzeća za sve proizvodne organizacijske jedinice.

Fokusiranje na predmete tj. proizvode pri razvoju ovoga oblika organizacijske strukture rađa opasnost potiskivanja u drugi plan poslovnih funkcija koje su u uvjetima diverzificiranosti tržišta i svekolikih dinamičnih promjena kompleksne okoline jednako važne za uspješnost poslovanja poduzeća. Menadžment mora kontinuirano raditi na uravnoteženom razvoju proizvodnje, marketinga, logistike, financija i drugih poslovnih funkcija da bi poduzeće poslovalo efikasno i efektivno, odnosno uspješno ostvarivalo ciljeve u suvremenoj promjenljivoj okolini.

Shema 31.: *Predmetna divizijska organizacijska struktura*


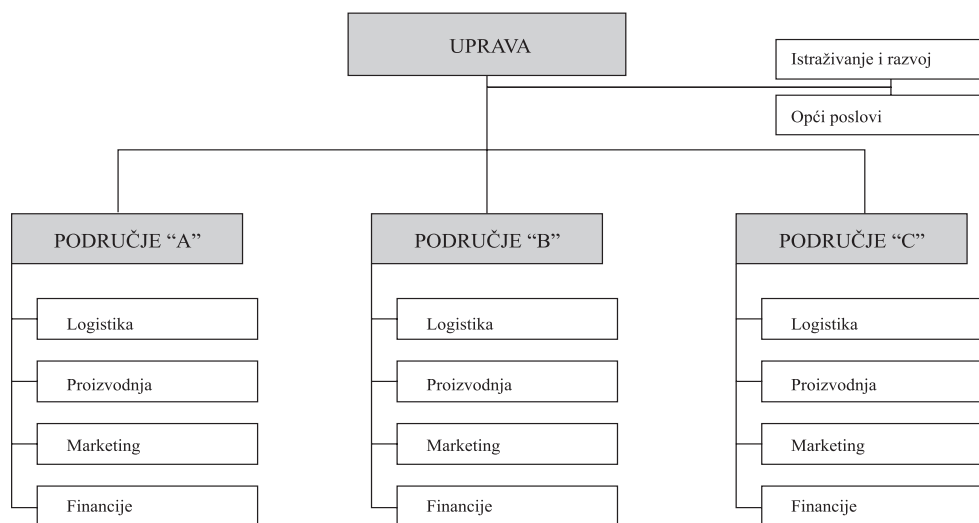
Predmetna divizijska organizacijska struktura ima značajne prednosti u odnosu na funkcijsku organizacijsku strukturu, naročito u velikim poduzećima s diverzificiranim proizvodnim programima. One se naročito očituju u većoj decentralizaciji odlučivanja u poduzeću i većoj horizontalnoj suradnji procesnih timova koji samostalno inovativno djeluju na razvoju realizacije određene srodne skupine proizvoda, što pozitivno utječe na razvoj menadžmenta i uopće ljudskih potencijala te na adaptibilnost i fleksibilnost poduzeća promjenama okoline. Velika autonomija predmetnih organizacijskih jedinica, međutim, često vodi njihovoj individualnoj orijentaciji na maksimaliziranje učinaka jednih na račun drugih te neracionalnom divizijskom razvijanju ili zapostavljanju pojedinih poslovnih funkcija koje se mogu racionalnije obavljati na razini poduzeća, kao zajedničke za sve organizacijske jedinice.

Predmetnu divizijsku organizacijsku strukturu menadžment treba razvijati tako da svaka organizacijska jedinica razvija vlastito poslovanje te sinergijski s drugim jedinicama potiče razvoj uspješnosti poslovanja poduzeća kao sustava.

**Teritorijalni oblik divizijske organizacijske strukture** primjenjuje se kada poduzeće djeluje na širokom području radi lakšega prilagođavanja različitim segmentima okoline. Ovaj oblik organizacijske strukture često je i posljedica raznih oblika povezivanja prije samostalnih poduzeća. Kod teritorijalne divizijske organizacijske strukture svaka teritorijalna organizacijska jedinica objedinjuje sve funkcije potrebne za proizvodnju i prodaju proizvoda na svom području. Podjela rada i povezivanje srodnih poslova te organiziranje organizacijskih jedinica u teritorijalno organiziranom poduzeću obavlja se prema teritoriju na kojem se određene aktivnosti poduzeća obavljaju.

Teritorijalni oblik divizijske organizacijske strukture znatno je rjeđi od predmetnoga oblika. Primjenjuje se u pravilu kada se potrebe kupaca najbolje mogu zadovoljiti na lokalnoj osnovi, a divergentno tržište ne zahtijeva velike dodatne investicije ni brojne nove specijalizirane stručnjake. Primjeri teritorijalne organizacijske strukture mogu se najčešće naći u području bankarstva, osiguranja, trgovini, ugostiteljstvu, naftnoj industriji i sličnim djelatnostima gdje priroda procesa poslovanja to zahtijeva. Područje na kojem djeluje poduzeće jednostavno se podijeli na određene logične cjeline za koje se formiraju posebne organizacijske jedinice koje objedinjuju obavljanje svih aktivnosti vezanih za realizaciju djelatnosti na tom području.

Schema 32.: *Teritorijalna divizijska organizacijska struktura*



Model primarne teritorijalne divizionalizacije primjenjuje se u slučajevima kada različitosti u poslovanju po područjima, naročito u pogledu odnosa prema kupcima, pretežu u odnosu na važnost razlika proizvodnih programa poduzeća. Ova se struktura češće primjenjuje kao sekundarna, odnosno naknadna organizacijska struktura pojedinih poslovnih funkcija poduzeća, najčešće prodaje.

Teritorijalna organizacijska struktura polazi od potreba određenoga tržišnog segmenta, zbog čega je puno adaptibilnija i fleksibilnija promjenama svih segmenata utjecajne okoline od funkcijske ili predmetne organizacijske strukture. Decentralizirano donošenje odluka potiče razvoj vještina općega menadžmenta, čime se osigurava efikasna koordinacija svih aktivnosti usmjerenih kupcima, odnosno poslovnim rezultatima organizacijske jedinice. Ona, međutim, povećava organizacijske troškove zbog zasebnoga angažiranja resursa i razvoja funkcija svake teritorijalne jedinice te otežava koordinaciju između organizacijskih jedinica poduzeća orijentirajući se, prije svega, na zasebne ciljeve organizacijskih jedinica.

Divizijska organizacijska struktura, bilo predmetna ili teritorijalna, posljedica je diverzifikacije proizvodnje i/ili tržišta i/ili njihove dislociranosti. Jednodimenzionalni oblik divizijske strukture favorizira ili proizvode, tj. proizvodnju ili tržište, tj. prodaju organizacijskih jedinica. Postizanje ravnoteže, efikasnosti i efektivnosti poslovanja organizacijskih jedinica, a time i uspješnosti poslovanja poduzeća, često zahtijeva uvođenje različitih dopunskih organizacijskih oblika, čime se razvijaju multidimenzionalni oblici organizacije poduzeća.

### **3. Projektna organizacijska struktura**

Projektna organizacijska struktura predstavlja u pravilu privremeni oblik organizacije, razvijen za realizaciju određenoga zadatka, odnosno projekta. Ona je vrlo fleksibilna jer omogućava brzo prilagođavanje promjenama tehnologije i zahtjevima okoline. Projektna organizacijska struktura gotovo je uvijek dopunska, ugrađena u postojeću primarnu organizacijsku strukturu poduzeća za realizaciju točno određenoga zaokruženog projekta s točno definiranim ciljem, potrebnim resursima i vremenom realizacije.<sup>117</sup>

---

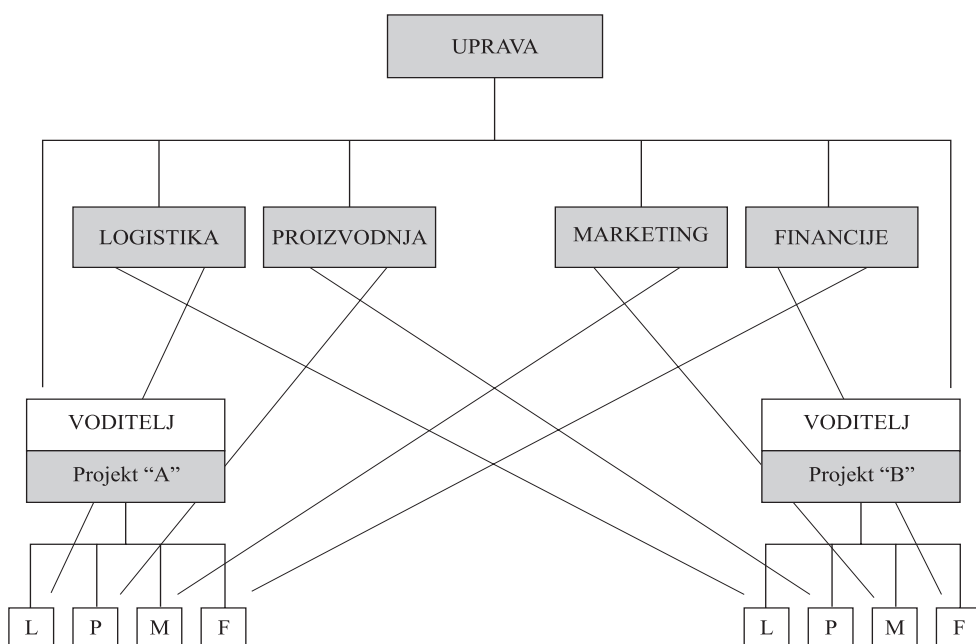
117 Cf.: 1) Kerzner, H.: *Project Management*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2006.,

2) Lock, D.: *Project Management*, Gower, Burlington, Vermont, 2003.

Stalna projektna organizacija razvija se za timsko upravljanje projektnim procesima u situacijama kada se slični projekti realiziraju kontinuirano, kao što je slučaj kod graditeljskih i projektantskih poduzeća. Projektno vođenje pritom je nezavisno od linijske organizacijske strukture. Članovi projektnoga tima funkcionalno se izdvajaju iz hijerarhijske organizacije i formiraju zasebne organizacijske cjeline – projektne skupine – koje vode projektni menadžeri kojima su članovi stručno i disciplinski odgovorni.

Projektna organizacijska struktura orijentirana je na zadatak, odnosno realizaciju projekta u okviru predviđenoga financijskog plana i vremena realizacije.

Shema 33.: *Projektna organizacijska struktura*



Kao osnovnu organizacijsku strukturu, projektnu organizaciju je moguće razvijati u pojedinim dijelovima poduzeća s projektno orijentiranom djelatnošću, kao što je npr. inženjering, projektni ured i sl. Kada poduzeća rade istodobno na većem broju projekata, čista projektna organizacija transformira se u matričnu organizacijsku strukturu koja pokušava iskoristiti prednosti funkcijske i projektna organizacijske strukture.

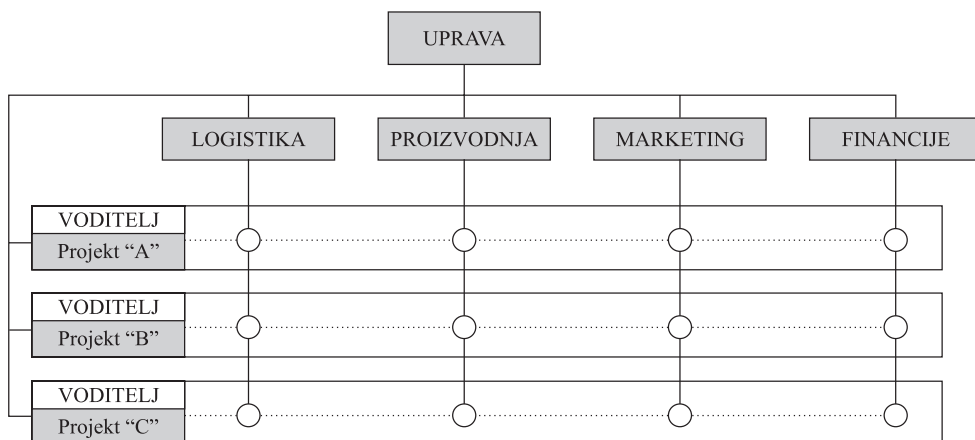
#### **4. Matrična organizacijska struktura**

Za poduzeća koja istodobno realiziraju veći broj projekata prikladna je matrična organizacijska struktura u kojoj se križaju funkcijska i projektna organizacijska struktura. U matričnoj organizacijskoj strukturi osnovnu strukturu čine funkcijske organizacijske jedinice za obavljanje procesnih djelatnosti, a njihovi zaposleni istodobno rade za potrebe pojedinih projekata. Funkcijske organizacijske jedinice u suštini predstavljaju logistiku projektne realizacije.

Matrična organizacijska struktura pokušava spojiti pozitivne, a ukloniti negativne strane funkcijske i projektne organizacijske strukture. Funkcijski menadžeri upravljaju projektnom realizacijom, a projektni menadžeri integracijom aktivnosti i resursa vezanih za određeni projekt. Matričnu organizacijsku strukturu karakterizira dvostruka odgovornost članova projektnoga tima, stručno voditelju projekta, disciplinski voditelju funkcijske organizacijske jedinice u koju su organizacijski raspoređeni. To je i najveći nedostatak, tj. slabost matrične organizacijske strukture koja se zbog toga smatra najkompleksnijim i najkonfliktnijim organizacijskim mehanizmom.

Kršenje klasičnoga pravila jedinstva upravljanja izaziva konflikte između funkcijskih i projektnih menadžera te često dovodi do sukoba lojalnosti kod zaposlenih: između lojalnosti matričnoj funkcijskoj organizacijskoj jedinici i lojalnosti prema projektnom timu u kojem trenutno rade. Glavna je uloga menadžmenta u tom slučaju stvaranje pozitivne klime u poduzeću i poticanje razvoja organizacijske kulture kao stabilnoga i trajnoga načina ponašanja svih zaposlenih koji, usvajajući zajedničke vrijednosti, norme i običaje organizacijskoga ponašanja, teže k ostvarivanju individualnih i skupnih ciljeva inkorporiranih u ostvarivanje ciljeva poduzeća.

Shema 34.: Matrična organizacijska struktura



Ipak, bez obzira na navedene nedostatke, u suvremenim uvjetima nestabilne okoline i ubrzanoga tehnološkog razvoja, kada ljudski potencijali, odnosno znanje postaju temeljni organizacijski resurs, primjena ovoga oblika organizacije ima brojne prednosti koje je preporučuju za organizacijski razvoj suvremenoga poduzeća.

Adaptibilnošću promjenama okoline i fleksibilnošću korištenja ljudskih potencijala širokoga spektra znanja, matrična organizacijska struktura potiče razvoj komunikacijske mreže za prikupljanje i obradu svih relevantnih informacija o poduzeću i njegovoj okolini te proaktivno participativno upravljanje poslovanjem poduzeća. Multidisciplinarna kooperacija radnika s decentraliziranim odlučivanjem razvija timski rad i organizirano znanje za inovativno stvaranje novih proizvoda i tehničku specijalizaciju istodobno.

Matrična organizacijska struktura koordinacijom funkcijskih i projektnih jedinica povećava fleksibilnost, odnosno efikasnost proizvodnje racionalizacijom troškova te adaptibilnost potrebama tržišta i efektivnost poslovanja poduzeća. Uspješna primjena matrične organizacijske strukture zahtijeva da se matrica shvati kao proces čiju infrastrukturu čine informacijski tokovi vođeni organizacijskom kulturom kao katalizatorom procesa.

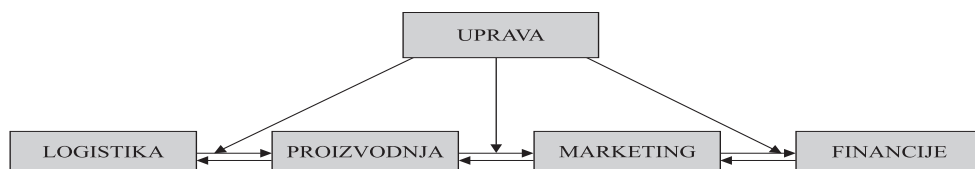
## 5. Procesna organizacijska struktura

Kompleksnost i dinamika recentne okoline i suvremenoga poduzeća, poticani ubrzanim tehnološkim razvojem, uvjetuju restrukturiranje poduzeća zamjenom čvrstih struktura dinamičnijima. Mijenja se logika strukturiranja organizacije zbog čega se, umjesto vertikalnoga strukturiranja oko funkcija i proizvoda, poduzeća strukturiraju horizontalno oko procesa formiranjem multidisciplinarnih timova za njihovu realizaciju. Procesna organizacijska struktura u osnovi je funkcijska, a strukturiranje se obavlja prema fazama proizvodnje proizvoda, odnosno usluga za kupca. Cjelokupni proces transformacije od izvora inputa do outputa, koji zadovoljava potrebe kupaca, područje je organizacijskoga strukturiranja.

Koncept procesnoga oblikovanja strukture poduzeća polazi od definiranja potreba kupaca da bi se organiziranim logističkim procesima osigurali potrebni resursi za procese proizvodnje traženoga proizvoda te uz efikasno i efektivno upravljanje proizvodi uslužili kupcu na odgovarajućem mjestu, u odgovarajućoj kvaliteti, cijeni i vremenu isporuke. Procesna organizacijska struktura logički integrira ranije razdvojene aktivnosti potrebne da se logistički, proizvodni i menadžment procesi poduzeća sustavno realiziraju na efikasan i efektivan način. Na taj način eliminiraju se nepotrebni poslovi, razine menadžmenta se reduciraju, a menadžeri procesno horizontalno usmjeravaju, što racionalizira proizvodne i upravljačke troškove, a povećava efikasnost i efektivnost poslovanja poduzeća.

Procesna organizacijska struktura sugerira delegiranje ovlasti i odgovornosti procesnim timovima potičući participativno upravljanje procesima, tj. poduzećem. Stalni multidisciplinarni timovi uz izvršne obavljaju i određene menadžerske funkcije kao dio posla kojim djelotvorno participiraju u procesima stvaranja vrijednosti za kupca, što posljedično rezultira uspješnošću poslovanja poduzeća.

Shema 35.: *Procesna organizacijska struktura*





Procesna organizacijska struktura splošnja higerarhijsku piramidu razvijajući horizontalne suradničke odnose i eliminira tzv. srednji menadžment promovirajući potrebu razvoja novih znanja i vještina, tj. potrebu promjene kompletne organizacijske paradigme menadžmenta. Adaptibilnost promjenama okoline i fleksibilnost zasnovana na timskom kontroliranju cjelokupnoga procesa stvaranja vrijednosti, uz već navedene prednosti, sugeriraju buduću sve veću primjenu procesnoga modela strukturiranja poduzeća i njegovoga sustava menadžmenta.

### **5.2.2. Organizacija sustava menadžmenta**

Oblikovanjem organizacijske strukture obavljanje ukupnoga zadatka ostvarivanja ciljeva poduzeća raščlanjuje se u veći broj specifičnih poslova, odnosno procesa raspodijeljenih po formiranim organizacijskim jedinicama koje realiziraju dijelove zadatka, odnosno parcijalne ciljeve poduzeća. Efikasno i efektivno ostvarivanje ciljeva poduzeća kao sustava zahtijeva sinergijsko povezivanje svih poslova, procesa, funkcija i organizacijskih jedinica u jedinstveni sustav ciljnoga upravljanja poslovanjem poduzeća. Procesom oblikovanja organizacijske strukture poduzeća stvara se osnovica za organizaciju sustava menadžmenta, koji ugradnjom odgovarajućih mehanizama koordinacije parcijalne ciljeve realizacije procesa, funkcija i organizacijskih jedinica usmjerava i vodi prema realizaciji jedinstvenih vršnih, odnosno temeljnih ciljeva poduzeća.

Ovisno o izgrađenom modelu organizacijske strukture poduzeća, kojim su definirani putevi kolanja informacija i mjesta odlučivanja u poduzeću, razvijaju se odgovarajući sustavi organizacije menadžmenta kojima se utvrđuju organizacijski autoriteti i odgovornosti. Iako organizacijska struktura suvremenoga poduzeća postaje sve “plića”, u svakom se poduzeću može uočiti nekoliko razina menadžmenta, u pravilu tri. Njihovo organiziranje, tj. mrežno povezivanje, vertikalno i horizontalno, u jedinstveni sustav menadžmenta pretpostavka je uspješnoga upravljanja poslovanjem poduzeća. Model povezivanja, odnosno organizacija sustava menadžmenta konkretnoga poduzeća ovisna je o brojnim dodatnim čimbenicima, pa i o samom poznavanju obilježja razvijenih sustava menadžmenta.<sup>118</sup>

---

118 Cf. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F.: *Menadžment*, Masmedia, Zagreb, 2004., p. 191.

**1. Linijski sustav menadžmenta** strogo je hijerarhijski, piramidalni sustav organizacije menadžmenta, teorijski i praktički razvijan još od H. Fayola. Kod njega su vrlo jasno i precizno definirani odnosi nadređenosti i podređenosti – svaki podređeni prima naredbe od jednoga neposredno pretpostavljenoga menadžera. U linijskom sustavu menadžmenta vrijedi tzv. princip jedinstva zapovijedanja – naređenja, upute i kontrola vertikalno se prenose od vrha do dna hijerarhijske piramide poduzeća temeljem organiziranoga zapovijednog lanca. Karakterizira ga centralizirani način odlučivanja, zbog čega je kod dubljih organizacija s većim brojem organizacijskih razina trom, neefikasan i nepodesan za brzo adaptiranje poduzeća promjenama okoline.

U uvjetima sve bržih promjena okoline i porasta neizvjesnosti, potreba pravovremenoga raspolaganja potrebnim informacijama preopterećuje vertikalno organizirane komunikacijske kanale, tj. menadžment koji reagira sporo, a radnici, ne videći cjelovitost procesa, ne identificiraju se s problemima posla, pa niti nemaju motiva, a ni mogućnosti za reakciju.

Linijski sustav menadžmenta u čistom obliku karakterističan je za manja poduzeća u početnoj razvojnoj fazi funkcijske organizacijske strukture.

**2. Funkcijski sustav menadžmenta** nastoji eliminirati slabosti linijskoga sustava u uvjetima rasta i razvoja poduzeća koje djeluje u dinamičnoj okolini. Sve složeniji uvjeti poslovanja usložnjavaju i probleme menadžmenta. Menadžer kao pojedinac jednostavno više nije u stanju ovladati sve širim područjem potrebnoga znanja za uspješno upravljanje poslovanjem poduzeća. Teorijsku osnovicu zamjene linijskoga sustava menadžmenta sustavom funkcionalnih odnosa postavio je F. W. Taylor primijenivši principe specijalizacije radnika na organizaciju menadžmenta. Svaki menadžer specijalizira se za određeni segment menadžerske aktivnosti, a svi zajedno obavljaju organizirano sve funkcije menadžmenta. U funkcijskom sustavu menadžmenta izvršitelj dobiva naređenja od većega broja neposredno nadređenih specijaliziranih menadžera, čime se na rješavanje problema djeluje s više znanja i temeljem više informacija.

Funkcijski modificirani sustav, u kombinaciji s linijskim, pogodan je za organizaciju menadžmenta poduzeća koja razvijaju divizijsku organizacijsku strukturu. Kombinacija koristi prednosti specijalizacije funkcijskoga sustava i zapovjedni lanac linijskoga sustava menadžmenta. Osnovna struktura je

linijska, a specijalističke funkcije organiziraju se za savjetodavnu pomoć menadžmentu iz određenih funkcijskih područja.

Funkcijski sustav menadžmenta vodi k decentralizaciji odlučivanja koja uz prednosti potencijalno veće efikasnosti ima i mane miješanja kompetencija i nadležnosti, odnosno opasnost donošenja suboptimalnih odluka usko specijaliziranih funkcijskih menadžera. Funkcijski sustav, organiziran kao savjetodavni organ interpoliran u linijsku strukturu menadžmenta, uklanja slabosti linijskoga sustava menadžmenta i pojačava njegove dobre strane.

**3. Projektni sustav menadžmenta** razvija se oblikovanjem projektne organizacijske strukture poduzeća. Djelotvorno je primjenjiv za upravljanje novim značajnim poslovima, dotad nepoznatim poduzeću. Projektni menadžer organizacijski objedinjuje sve aktivnosti i resurse potrebne za realizaciju određenoga značajnog izdvojenog posla, tj. projekta i odgovoran je za njegovu realizaciju. Projektno upravljanje nema obilježja klasičnih hijerarhijskih odnosa. Projektni menadžer najčešće se javlja kao koordinator suradnika, koji organizacijski raspoređeni u funkcijskim organizacijskim jedinicama privremeno rade na realizaciji izdvojenoga posla s definiranim rokom trajanja.

Ubrzani tehnološki razvoj i nestabilna okolina ističu sve veći značaj projektne menadžmenta za razvoj suvremenoga poduzeća. Linijski menadžment sustavno razvija proizvodnju znanja za redovito poslovanje koja projektni menadžment istodobno efektivno koristi od slučaja do slučaja za realizaciju značajnijih poslova, tj. razvojnih promjena poduzeća.

**4. Matrični sustav menadžmenta** primjenjuje se u situacijama matrične organiziranosti poduzeća u kojima se funkcijski organizirane jedinice križaju s projektom menadžmentom, odnosno u kojima se križaju dva “zapovjedna lanca”: vertikalni linijski i horizontalni projektni. On predstavlja oblik decentraliziranoga menadžmenta kod kojega se odlučivanje premješta duboko u organizaciju, u područje realizacije projekata. Križanje “zapovjednih lanaca” istodobno je i najveća slabost ovoga sustava menadžmenta. Vertikalna disciplinska odgovornost linijskom menadžmentu i horizontalna stručna odgovornost projektom menadžmentu izvor je čestih konflikata. Vrhovni menadžment može, međutim, konflikte usmjeravati i kao poticaje za kreativno i inovativno rješavanje organizacijskih problema. Upravljanje

konfliktne situacije stimuliraju radnike na povećanje znanja, vještina i utjecaja u inovacijama i produktivnosti pa konfliktnost ne mora biti slaba strana ovoga sustava menadžmenta, već, dapače, prednost u suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća.

Poslovanje suvremenoga poduzeća obilježava sve veći utjecaj okoline na njegovo funkcioniranje. Promjene se događaju sve brže, a okolina postaje sve heterogenija i neizvjesnija. Menadžment je prisiljen razvijati efikasne fleksibilne organizacijske strukture sposobne za dinamične efektivne adaptacije poduzeća promjenama okoline. Procesno organiziranje stvaranja vrijednosti za kupca zasnovano na razvijenoj informacijsko-komunikacijskoj mreži, koja obuhvaća sve procese poduzeća i segmente interesno-utjecajne okoline, osnovica je suvremene organizacije sustava menadžmenta, koja se razvija na podlozi prethodno navedenih modela.

Suvremeni menadžment uključuje osobe s vlasničkim i stručnim autoritetima koji obnašaju menadžerske funkcije na svim razinama u organizacijskoj strukturi poduzeća. Poduzeće poprima obilježja socio-ekonomskoga sustava koji mora zadovoljiti naizgled suprotstavljene ciljeve vlasnika, kupaca, države, radnika itd. Proaktivno strategijsko poduzetničko djelovanje menadžmenta uz maksimalno korištenje svih potencijala zaposlenih, tj. njihovu participaciju u upravljanju procesima poduzeća postaje objektivna pretpostavka uspješnosti suvremenoga menadžmenta. Njegova organizacija i djelovanje trebaju se temeljiti na sustavima, odnosno metodama upravljanja koje polaze od analiza okoline i ciljnoga procesnog funkcioniranja poduzeća, što uključuje procesnu participaciju zaposlenih u upravljanju poslovanjem poduzeća. Menadžment mora rutinske upravljačke odluke prepustiti suradnicima da bi se orijentirao na pronalaženje prilika i mogućnosti razvoja poslovanja poduzeća. Razvoj upravljačke mreže zasnovane na sustavno organiziranim informacijskim tokovima i komunikacijama za upravljanje procesima temeljni je zadatak suvremene organizacije sustava participativnoga menadžmenta.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> Cf. Srića, V.: *Informatički inženjering i menadžment*, DRIP, Zagreb, 1990., p. 95.

Kao suvremene sustave, odnosno metode decentraliziranoga participativnog menadžmenta razvijene na podlozi tradicionalnih sustava, preporučljivo je u odgovarajućim kombinacijama koristiti prethodno obrađene metode: upravljanje pomoću ciljeva, upravljanje na osnovi iznimaka, mrežnu organizaciju upravljanja, anticipativno upravljanje i druge metode koje se zasnivaju na navedenim postavkama.

Suvremeni menadžment prisiljen je mehanizme koordinacije putem hijerarhije, pravila, programa, procedura i raspona kontrole zamjenjivati koordinacijom putem slobode odlučivanja dirigitirane planiranjem i profesionalizmom te rasponom komuniciranja.

Suvremena poduzeća utemeljena na informacijski vođenom procesnom stvaranju vrijednosti za kupca trebaju razvijati pliće organizacije sustava menadžmenta sa širokim rasponom komuniciranja da bi se osigurao brzi protok informacija između realizatora procesa. Oni moraju imati i ovlasti za odlučivanje da bi brzo i djelotvorno reagirali na probleme koji se javljaju u procesnoj realizaciji. Takva na informaciji zasnovana organizacija razvija poduzetničku tehnologiju menadžmenta čiji su realizatori svi sudionici procesa, a menadžment pri tom igra ulogu koordinatora i vođe poduzetnika u poduzetničkoj organizaciji koja je fleksibilna i adaptibilna promjenama čimbenika presudnih za uspješnost poslovanja poduzeća.

### **5.2.3. Upravljanje promjenama i organizacijski razvoj**

Sposobnost upravljanja promjenama prvi je i temeljni zahtjev za uspjeh suvremenoga menadžmenta jer dinamičnost i neizvjesnost heterogenih čimbenika eksterne i interne okoline poduzeća čine stalne promjene i organizacijski razvoj uvjetom njegovoga opstanka. Upravljanje dinamičkim skladom poduzeća s promjenama njegove okoline, fleksibilizacijom ključnih resursa i procesa temeljni je zadatak suvremenoga poduzetničkog menadžmenta.

Globalizacija djelovanja poduzeća na ekonomski integriranom prostoru, potaknuta ubrzanom razvojem znanosti i tehnologije, koji dematerijalizira procese stvaranja vrijednosti i vodi zajedničkom vlasništvu – osnovici recentnoga djelovanja suvremenog poduzeća kao socioekonomskoga podsustava

društva - izvor je stalnih diskontinuiranih promjena u organizaciji i djelovanju poduzeća. Sve se mijenja vrtoglavom brzinom – vrijednosti, vjerovanja, institucije... Promjena, kao planirani ili neplanirani odgovor na sile iz okoline, zahtijeva brze fleksibilne transformacije iz jednoga stanja poduzeća u drugo. **Inovacija** je postala ključni čimbenik uspješnosti poduzeća. Kao namjerna, radikalna promjena procesa poduzeća u cilju postizanja konkurentske prednosti na tržištu, ona predstavlja srž poduzetničke tehnologije menadžmenta. Inovacija kreira veze između novih ideja i tržišta. Kako je inovativnost posljedica kreativnosti, suvremeni menadžment mora poticati i razvijati kreativne procese u poduzeću organiziranjem i motiviranjem procesnih timova s autonomijom procesnoga ciljno usmjerenoga odlučivanja.

Potreba sustavno organiziranoga predviđanja promjena i anticipiranja budućnosti povezuje poduzeće s interesno-utjecajnim segmentima okoline u jedinstvenu mrežnu strukturu, čime se povećava njegov kapacitet za reagiranje promjenama na promjene. Upravljanje dinamičkom ravnotežom tehničkoga aspekta procesa u kombinaciji s potrebama i interesima zaposlenika te s prilikama i ograničenjima iz okoline temelj je učinkovitosti upravljanja promjenama, odnosno uspješnošću poslovanja suvremenoga poduzeća.

Suvremeni menadžment suočen je s temeljnom dvojbom i proturječnošću funkcioniranja organizacije – kreiranja ravnoteže i optimalnoga omjera između dviju imanentnih i proturječnih težnja svake organizacije – težnje ka stabilnosti i kontinuitetu da bi mogao ostvarivati aktualne ciljeve i težnje ka promjeni, odnosno uvođenju inovacija i adaptibilnosti, promjeni ciljeva i aktivnosti kako bi osigurao rast i razvoj organizacije.<sup>120</sup>

Kao relativno otvoreni sustav poduzeće je u stalnom procesnom međudjelovanju s elementima njegove utjecajne okoline. Promjena bilo kojega elementa te okoline iziskuje adekvatne promjene određenih elemenata organizacije poduzeća. Potreba za organizacijskom promjenom često je i rezultat razvoja novoga proizvoda, promjena u strukturi zaposlenika i sličnih internih čimbenika. Bez obzira na uzroke, osnovni je razlog za uvođenje promjena nesklad između postavljenih ciljeva i ostvarenih rezultata. Pravodobno uočavanje potrebe uvođenja promjena temeljna je pretpostavaka njihove uspješne implementacije.

---

<sup>120</sup> Cf. Bahtijarević – Šiber, F.: *Upravljanje organizacijskim promjenama*, Ekonomski analitičar br. 2/93., TEB, Zagreb, 1993., p. 23.

Proces upravljanja promjenama započinje formuliranjem cilja promjene, odnosno vizijom rezultata. Nakon toga slijedi planiranje promjena, upravljanje procesom promjena i monitoring rezultata, koji treba kontinuirano pratiti uspješnost promijenjenih aktivnosti. Upravljanje promjenama kontinuirani je proces usklađivanja potencijala poduzeća, tj. procesa, operacija, kulture i kompenzacija s potrebama tržišta u cilju realizacije usluga kupcima efektivnije i efikasnije od konkurencije.

Uvođenjem promjena traži se mijenjanje, prije svega, načina razmišljanja i djelovanja ljudi, a to se reflektira i na druge ključne elemente – organizacijsku kulturu, strukturu, organizaciju menadžmenta, mjerenje performansi itd. Menadžment mora znati prevladati otpor zaposlenih, koji je pratitelj svake promjene, da bi uvođenje promjena bilo uspješno. Najbolji rezultati postižu se proaktivnim promjenama koje uključuju participaciju zaposlenih u njihovom planiranju i realizaciji. To se pogotovo odnosi na **inovativne promjene** koje uključuju nesigurnost jer ne postoje pripremljeni provjereni obrasci ponašanja. **Adaptivne promjene** omogućuju implementaciju unaprijed pripremljenih rješenja prilagođenih specifičnim situacijama.

K. Levin<sup>121</sup> je razvio model koji sadrži pretpostavke i faze uspješnoga uvođenja promjena i razvoja organizacije:

1. “Odleđivanje” - uključuje prihvaćanje potrebe za promjenom kroz njezino prezentiranje tako da ju pojedinac, skupina ili organizacija može shvatiti i prihvatiti kao prijeko potrebnu. Radi se, zapravo, o stvaranju motivacije i klime za promjenu.
2. Mijenjanje – uključuje uvođenje novih oblika ponašanja i pojačavanja novih vrijednosti i stavova kroz procese identifikacije i internalizacije.
3. Ponovno “zaleđivanje” - učvršćivanje novih oblika ponašanja kroz njihovo pretvaranje u norme putem mehanizama pojačavanja i podrške, odnosno nagrađivanja.

Model se temelji na promjeni ponašanja zaposlenih kao presudnoga čimbenika uspješnosti uvođenja promjena i poslovanja poduzeća.

---

121 Ibid., p. 27.

Organizacijska promjena rezultat je organizacijskoga razvoja. **Organizacijski razvoj** je sustavan, integriran i planiran pristup povećanju efikasnosti poduzeća promjenama organizacije i ljudi koji u njoj rade. Temelji se na organiziranom učenju kroz praktično djelovanje, a cilj mu je postići ravnotežu ekonomske i socijalne komponente efikasnosti poslovanja suvremenoga poduzeća. Organizacija i njezina struktura koncipirana je i izgrađena za stabilno funkcioniranje, dok imperativ stalne promjene zahtijeva fleksibilnost i adaptibilnost kao pretpostavke njezine vitalnosti i uspješnosti. Zato je organiziranje stalna aktivnost menadžmenta kojom se kreativnom primjenom novih znanja ispravljaju disfunkcije između razvojnih ciljeva i rezultata poduzeća.

Značajnije promjene u organizaciji gotovo uvijek izaziva dolazak novoga menadžmenta koji nastoji prilagoditi organizaciju svojoj viziji poslovanja poduzeća. Ljudi koji su naviknuti na evolutivne promjene obično ih prihvaćaju bez frustracija i gubitka morala. Međutim, u uvjetima turbulentne okoline takve promjene nisu dovoljno brze i dovoljno sveobuhvatne da osiguraju konkurentsku prednost na tržištu. Sve češće su potrebne i revolucionarne, nagle i sveobuhvatne promjene koje iz temelja mijenjaju funkcioniranje poduzeća u cilju jačanja njegove konkurentnosti.<sup>122</sup> Kako je otpor promjenama ključni čimbenik neuspjeha inicijative za promjene, menadžment mora težiti kontinuiranom proaktivnom participativnom prilagođavanju poduzeća promjenama čimbenika njegove uspješnosti.

Budući da je recentna okolina poduzeća u stalnim diskontinuiranim promjenama, poduzeća moraju stalno inovirati pojedine aspekte svojega poslovanja. Inovacije u svojoj suštini imaju dinamički karakter, pa je njihova implementacija u stvari planirana promjena. Uloga menadžmenta je stvaranje inspirativne vizije koja će biti atraktivna za zaposlene te razvijanje organizacijske kulture koja nije previše rigidna, ali ni previše kaotična, kako bi oblikovao ambijent pogodan za kreativno i inovativno participiranje suradnika u pronalaženju odgovora na ubrzane promjene, odnosno participiranje u upravljanju poslovanjem poduzeća.

---

<sup>122</sup> Cf. Stevens, M.: *Vrhunski menadžment*, Naklada Zadro, Zagreb, 2001., p. 78.



Suvremeni poduzetnički menadžment pomiče fokus upravljanja s materijalnih resursa prema upravljanju procesima i ljudskim potencijalima. Fleksibilnost i adaptibilnost su konkurentski čimbenici koje proizvode menadžeri svojim znanjem procesnoga vođenja ljudskih organizacijskih sustava. **Projektni menadžment** kao opći pristup upravljanja kompleksnim promjenama postaje dio svakodnevnih poslovnih procesa u poduzetničkoj organizaciji poduzeća. Promjena više nije “nužno zlo prije sljedećega zaustavljanja”, ona je postala trajna i sve dinamičnija.<sup>123</sup> Promjena je pravilo, a ne iznimka u suvremenim uvjetima informacijske ekonomije kreativnoga znanja. Pošto je ugodnije “ići niz struju” nego se boriti protiv nje, kreativno, inovativnim promjenama upravljano poduzeće postaje organizacija poduzetnika u kojoj ljudi dobrovoljno participiraju i u ugodnom ambijentu ostvaruju svoje težnje i ciljeve, kompatibilne s ciljevima poduzeća.

#### 5.2.4. Kaos i samoorganiziranje

Suvremeno poduzeće kompleksan je, dinamičan i stohastičan, relativno otvoren sustav podložan utjecajima interne i eksterne okoline, koji su izvor kaosa, odnosno ograničene nestabilnosti. Sve su ljudske organizacije **sustavi s nelinearnom povratnom vezom**, koji djeluju na granici između stabilnosti i nestabilnosti. Određeni input ne vodi točno određenom outputu. To je tako zbog same strukture ljudskih sustava, a ne samo zbog promjena koje se zbivaju izvan sustava.

U ograničenoj nestabilnosti ili kaosu povratna veza alternira između negativne (stabilno stanje ravnoteže) i pozitivne (nestabilno stanje ravnoteže). Sustav djeluje tako da male promjene početnih uvjeta pojačava do velikih alternacija u ponašanju.<sup>124</sup> To znači da se veze uzroka i posljedica gube u detaljima onoga što se događa u sustavu. Nije moguće identificirati specifične posljedice specifičnih akcija, niti specifične uzroke specifičnih događaja. Kada bi sustav djelovao u ravnoteži, bilo stabilnoj ili nestabilnoj, bilo bi ga

---

123 Cf. Di Kamp: *Menadžer 21. stoljeća – tehnike rukovođenja za novi milenij*, MEP Consult, Zagreb, 2000., p. 47.

124 Cf.: 1) Stecy, R. D.: *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1994., p. 224.,

2) Kiel, L.D.: *Managing Chaos and Complexity in Government*, Yossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994., 3) Žugaj, M.: *Teorija kaosa i poslovni sustav*, Zbornik radova Fakulteta organizacije i informatike, Varaždin, 1996., knjiga 21., p. 124.

moguće vratiti u neko prethodno stanje, bio bi reverzibilan. Tada postoji i jasna povezanost između inputa i outputa. Poduzeće je, međutim, kao i svi ljudski sustavi, ireverzibilan sustav. Menadžment ne može primjenjivati jednostavne kvantitativne obrasce utemeljene na “korak po korak” zaključivanju utemeljenom na realnim pretpostavkama o budućnosti.

Zbog nelinearnosti strukture poduzeća nema druge mogućnosti upravljanja njime nego riskirati, uvoditi promjene i pratiti što se događa. Kvalitativni obrasci ponašanja sustava osiguravaju smjernice za razmišljanje o cijelom sustavu. Organizirano učenje temeljem iskustva te analogije i intuicije pomažu poduzetničkom upravljanju, participacijom svih zaposlenih. **Kreativnost** proizlazi iz nestabilnosti, a **inovativnost** podrazumijeva djelovanje u stanju kaosa. Teorija kaosa objašnjava prirodu graničnih područja između stabilnosti i nestabilnosti kako bi se generirao obrazac ponašanja koji je nepravilan i nepredvidiv, a ipak posjeduje strukturu. Kaos je red, tj. obrazac unutar nereda, odnosno slučajnoga ponašanja. Zbog nelinearne veze između inputa i outputa rezultati poduzeća nisu precizno obuhvatljivi na temelju upravljanja inputima.

Organizacije privlači bilo okoštavanje, bilo dezintegriranje, kao i prilagođavanje ili izolacija u okviru njihovih veza s okolinom. Sve su to ravnotežna stanja, stabilne ili nestabilne ravnoteže i sve su to stanja neuspjeha.

Budućnost organizacija u ravnoteži je poznata. **Uspjeh leži na granici, u stanju ograničene ravnoteže ili kaosa**, ali se upravo zbog nelinearnosti ne može precizno kvantitativno predvidjeti. Dinamika uspješnih organizacija je dinamika nepravilnih ciklusa i diskontinuiranih trendova koji ulaze unutar kvalitativnih obrazaca.

U poduzeću kaos ima oblik suprotnosti, istodobne prisutnosti suprotnih načina ponašanja. Menadžeri npr. provode budžetsku kontrolu kako bi održali stabilnost organizacije, a istodobno se angažiraju na poticanju kreativnosti i inovacija čime potkopavaju stabilnost. Stanje kaosa obavlja značajan zadatak pojačavanja malih promjena čime uzrokuje nestabilnost nužnu da se produma postojeći obrazac ponašanja i oblikuje put k novom obrascu. Sustavi mogu biti kreativni jedino ako osjete nestabilnost, te dosežući određenu kritičnu točku spontano se samoorganizirajući kako bi proizveli neke nove strukture ili novo ponašanje.

**Samoorganiziranje** je proces u kojem komponente sustava međusobno spontano komuniciraju i surađuju na koordiniranom zajedničkom ponašanju.<sup>125</sup> Nelinearni sustavi pojačavaju promjene kroz proces korelacije i komunikacije između komponenata sustava, što dovodi i do stvaranja znanja. Samoorganiziranje je spontano oblikovanje interesnih skupina oko specifičnih problema, komunikacija o tim problemima, suradnja i oblikovanje konsenzusa o reakciji na probleme i predanost toj reakciji. Uloga menadžmenta je poticati i usmjeravati te fluidne mrežne procese u sustav inovativne dinamičke optimalizacije poslovanja suvremenoga poduzeća.

Kada ljudi rade zajedno oni uspostavljaju društvene odnose oblikujući skupine. Skupine često nastoje razvijati svoje vlastite ciljeve koji mogu, ali ne moraju, korespondirati s ciljevima formalne organizacije. Neformalna organizacija je način, odnosno put kojim se mijenja formalna organizacija uspješnih poduzeća. Velika predanost zajedničkim ciljevima, samodisciplina i samokontrola karakteristike su neformalnih skupina, koje ih čine djelotvornima u suočavanju sa složenim, neodređenim, nepredviđenim i konfliktnim situacijama. Zato je **neformalna organizacija** pogodan način za promoviranje inovacija i promjena.

Menadžment treba konceptualizirati neformalnu organizaciju kao “svrsishodnu zajednicu”, odnosno kao spontano organiziranje ljudi koji obavljaju slične ili nadopunjujuće poslove i koriste socijalne mreže kako bi učili jedni od drugih. Nepredvidive, konfliktne, složene i neodređene situacije rađaju **potrebu za učenjem**, što rezultira kreativnošću i inovativnošću. Formalizacija tih odnosa dovodi opet do neformalne organizacije, što potiče organizacijski razvoj.

Suvremeni menadžment treba omogućiti realizaciju kombinacije maksima: F. Nietzschea: “*Vrijednost je stvoriti sebi slobodu, ne dužnosti – postati dijete koje se igra stvaranja.*” i F. Hegela: “*Sloboda se postiže beskonačnim posredovanjem htijenja i znanja.*”

---

<sup>125</sup> Stacey, R.D.: op. cit., p. 240.

Hijerarhijski propisani zadaci s ograničenom odgovornošću za činjenje određenoga, poznatoga i postojanoga ne motiviraju na učenje. **Stabilna ravnoteža odvodi suvremeno poduzeće u propast.** Sposobnost suvremenoga poduzeća da se dinamički mijenja, inovira i razvija nove strateške pravce, ovisi o načinu na koji se ponaša mreža malih neformalnih skupina. Kreiranje pogodnoga ozračja za spontano samoorganiziranje prezentiranjem izazova i upravljanjem granicama oko nestabilnosti put je do uspjeha suvremenoga poduzetničkog menadžmenta. Njegovo težište sve se više pomiče od oblikovanja organizacijskih struktura prema upravljanju ljudskim potencijalima, tj. ljudima kao nositeljima kreativnosti, inovativnosti, odnosno fleksibilnosti i adaptibilnosti, kao pretpostavkama uspješnosti poslovanja suvremenoga poduzeća.

### 5.3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Određivanjem ciljeva koje treba postići i strategija koje valja primijeniti te oblikovanjem odgovarajuće strukture organizacije za realizaciju formuliranih strategija i ostvarenje zacrtanih ciljeva, određeni su djelomični zadaci koje treba obaviti da bi se ostvario ukupni zadatak poduzeća. Dodjeljivanjem zadataka konkretnim ljudima koji će ih najbolje obaviti, dosadašnja **faza projektiranja prelazi u fazu akcije**. Ni najbolje projektirana organizacija neće omogućiti postizanje prociranih ciljeva ako se ljude ne uspije djelotvorno usmjeriti prema njihovom ostvarenju. Ljude, kao temeljni čimbenik svake organizacije, treba uvjeriti da krenu u izvršavanje planiranih akcija kako bi se koordiniranjem njihovih individualnih napora, komuniciranjem i motiviranjem, efikasno ostvarivali planirani ciljevi.

**Suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima** polazi od usklađivanja individualnih ciljeva sa strategijom i ciljevima poduzeća. Najvažniji zahtjevi koji se postavljaju menadžmentu ljudskih potencijala vezani su uz strategiju i ciljeve poduzeća. Strategijski ciljevi mogu biti privlačni, prihvatljivi i motivirajući za neke zaposlene u poduzeću, dok drugima mogu predstavljati izvor nelagode, nezadovoljstva ili otpora. Stoga menadžment mora kontinuirano raditi na poboljšavanju strukture zaposlenih i prilagođavanju organizacije razvijenoj strukturi kako bi ih sa što manje otpora i što više zadovoljstva vodio prema ostvarivanju strategijskih ciljeva poduzeća.

U upravljanju ljudskim potencijalima menadžment treba polaziti od strategije i dugoročnih ciljeva poduzeća, a ne od zadovoljavanja kratkoročnih potreba pronalazjenja ljudi za trenutno upražnjena radna mjesta. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, shvaćena kao aktivnost ekipiranja, odnosno opskrbljivanja organizacije odgovarajućim ljudima i vođenja tih ljudi prema planiranim ciljevima, od presudne je važnosti za uspješnost poslovanja suvremenoga poduzeća. Djelotvornom timskom procesnom organizacijom uvećava se snaga pojedinaca. Zato je temeljna funkcija menadžmenta u suvremenom poduzeću učiniti ljude sposobnima za zajedničko izvršavanje zadaća putem zajedničkih ciljeva, zajedničkih vrijednosti i učinkovite organizacije te sustavne obuke i razvoja koji ih pripremaju za efikasnije obavljanje poslova, odnosno djelotvornije reagiranje na promjene. Suvremeni menadžer treba više biti psiholog i sociolog, nego poznavatelj tehničkoga aspekta procesa stvaranja vrijednosti u poduzeću. Njegov glavni posao sastoji se od primjene različitih metoda i tehnika djelotvornoga ciljnog upravljanja ljudima različitih znanja, vještina i karakternih osobina.

Humani aspekti izbijaju u prvi plan suvremenoga poduzetnički vođenog poduzeća. Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, uz razvoj tehnologije, proizvoda i tržišta tvori osnovicu poduzetničkoga razvoja suvremenoga poduzeća.<sup>126</sup> Menadžeri često znaju dobro definirati ciljeve poduzeća (kamo žele), ali im je manje jasno tko i što ih može tamo odvesti, tj. omogućiti ostvarenje ciljeva. To su njihovi zaposlenici, motivirani i odani menadžerskoj, odnosno organizacijskoj viziji. Svi drugi jednaki resursi dostupni su i konkurentima, osim djelotvorno organiziranih ljudi koji slijede misiju poduzeća. Ljudi su jedini kreativni element organizacije. Oni su jedinstveni - receptori promjena i pokretači inovacija. Tu specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu određuje trokut triju temeljnih međusobno povezanih orijentacija i opsesija: potrošači, zaposlenici, inovacije.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> Cf. Gavranović, A. i Žilić, F.: *Vademekum za menadžere*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1991., p. 15.

<sup>127</sup> Cf. Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., p. 11.

Shema 36.: *Temeljne odrednice suvremenoga menadžmenta*



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., p. 11. (modificirao autor)

Menadžment ljudskih potencijala čini niz međusobno povezanih aktivnosti usmjerenih na osiguravanje adekvatnoga broja i strukture zaposlenih, razvoj njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.<sup>128</sup> Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima često se naziva i upravljanje ljudskim resursima. Iako se izrazi “**resursi**” i “**potencijali**” nerijetko upotrebljavaju kao sinonimi, između njih postoji određena razlika. Čovjek s aspekta procesa rada i poslovanja jest resurs koji se pojavljuje usporedo s prirodnim i tehničkim resursima, ali on je i više od toga. Čovjek je živo, misaono biće, pokretač procesa, onaj koji daje ciljnu dinamiku ostalim resursima.<sup>129</sup>

Potencijalna i stvarna proizvodna i poslovna moć prirodnih i tehničkih resursa kao čimbenika poslovnoga procesa bitno je ovisna o moći ljudskih potencijala, o znanju i sposobnosti zaposlenih da te resurse racionalno uporabe u procesu ostvarivanja ciljeva poduzeća. Mnogi potencijali u ljudi su skriveni. Oni ih sami teško mogu otkriti i razvijati. To je **zadaca menadžmenta** – da kroz sustavno organizirano učenje timskim radom otkriva i razvija potencijale zaposlenika, njihovo znanje, vještine, kreativnosti i motivacijske čimbenike

<sup>128</sup> Ibid., p. 16.

<sup>129</sup> Cf. Deželjin, J.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Ekonomski fakultet Rijeka, 1994., p. 3.

u cilju procesnoga usmjeravanja i vođenja ukupne intelektualne energije zaposlenih prema ostvarivanju razvojnih ciljeva poduzeća u suvremenim uvjetima stalno promjenljive okoline.

Upravljanje ljudskim potencijalima jedinstvena je funkcija menadžmenta koja umrežava i ciljno dinamizira sve ostale njegove funkcije. Ona se ne može preslikati. Upravljanje ovom funkcijom samo je po sebi inovativno, pa ona i predstavlja infrastrukturu razvoja kreativnosti i inovativnoga poduzetničkog ponašanja poduzeća. Intelektualni kapital, kao pretpostavka i rezultat fleksibilnosti i adaptibilnosti poduzeća, temelj je njegove konkurentnosti, a ljudski potencijali izvor toga kapitala i presudni čimbenik uspješnosti poduzeća koje djeluje u turbulentnim uvjetima re-centne okoline.

Suvremeni poduzetnički menadžment nema alternative participativnom procesnom angažiranju zaposlenih u sustav upravljanja poslovanjem poduzeća. Informatizirani, automatizirani i robotizirani strojevi i uređaji preuzimaju rutinske aktivnosti od radnika, a oni postaju upravljači i kreatori nerutinskih aktivnosti stvaranja dodane vrijednosti za kupce, odnosno poduzeće. To je postalo područje potencijalne konkurentnosti poduzeća u recentnim uvjetima stalnih promjena svih segmenata njegove okoline. Participativno procesno upravljanje jača intelektualni potencijal poduzeća za inovativno ostvarivanje sustava ciljeva ključnih interesno-utjecajnih skupina njegovoga djelovanja. Ključ uspjeha suvremenoga poduzeća je u istodobnom zadovoljavanju potreba zaposlenika, potrošača, dioničara i društvene zajednice.<sup>130</sup>

Poduzetnički menadžment kapitalizira dodanu vrijednost stvorenu participacijom zaposlenika u upravljačkim procesima poduzeća. Menadžment ljudskih potencijala angažira i razvija ljudske potencijale sukladno strategijskim planovima ostvarivanja ciljeva poduzeća te gradi komunikacijske mreže i sustave motivacije za njihov koordinirani ciljno vođeni timski rad u kojem participativno procesno sudjeluju u odlučivanju o putevima i načinima realizacije ciljeva.

---

<sup>130</sup> Cf. Noe, R.A., et.al.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006., p. 4.

### 5.3.1. Angažiranje i razvoj ljudskih potencijala

Temeljem usvojene strategije, u procesu projektiranja organizacije utvrđuju se potrebe za odgovarajućim ljudskim potencijalima koji su sposobni, korištenjem ostalih resursa, obaviti poslove neophodne za realizaciju zadataka i osigurati ostvarenje planiranih ciljeva. Polazište za angažiranje potrebnih ljudskih potencijala čini planiranje, koje uključuje sve aktivnosti potrebne da odgovarajući broj ljudi traženih svojstava i znanja dođe na odgovarajuća mjesta u poslovnom procesu kako bi se ciljevi poduzeća ostvarili točno, kvalitetno i pravovremeno.

Polazeći od anticipiranja poslovnih zahtjeva usklađenih s promjenama okoline, planiranje ljudskih potencijala prevodi strategijske ciljeve, planove i programe u specifične ciljeve ljudskih potencijala da bi se ostvarili specifični rezultati koji koordinirani podupiru ostvarivanje misije i strategijskih ciljeva poduzeća. Planiranje ljudskih potencijala utvrđuje potrebne vještine i znanja te broj njihovih nositelja sukladno planiranom razvoju organizacije usklađenom s anticipiranim promjenama utjecajne okoline.

Planiranje ljudskih potencijala realizira se u tri faze:<sup>131</sup>

1. **Utvrđivanje poslova koji se moraju obaviti** u sklopu poslovnoga procesa i njegovih funkcija kako bi se u predviđenom roku ostvarili postavljeni ciljevi, što obuhvaća:

- **Definiranje ciljeva i planova.** Oni određuju zadatke i potrebne aktivnosti, a time i ljude određenih vještina i znanja koji trebaju obaviti te aktivnosti i zadatke kako bi se ciljevi poduzeća djelotvorno ostvarili.
- **Analiziranje postojećega osoblja.** Izučavanje podudarnosti znanja i sposobnosti ljudi, odnosno ljudskih potencijala u poduzeću sa zahtjevima zadataka i poslova koji su im organizacijski namijenjeni.
- **Utvrđivanje potreba za zapošljavanjem.** Ukoliko postojeći ljudski potencijali ne zadovoljavaju potrebe poduzeća za realizaciju zacrtanih ciljeva, potrebno je utvrditi potrebe za dodatnim zapošljavanjem ljudi odgovarajućih znanja i vještina.

---

<sup>131</sup> Cf. Žugaj, M. I Cingula, M.: *Temelji organizacije*, op. cit., p. 166.



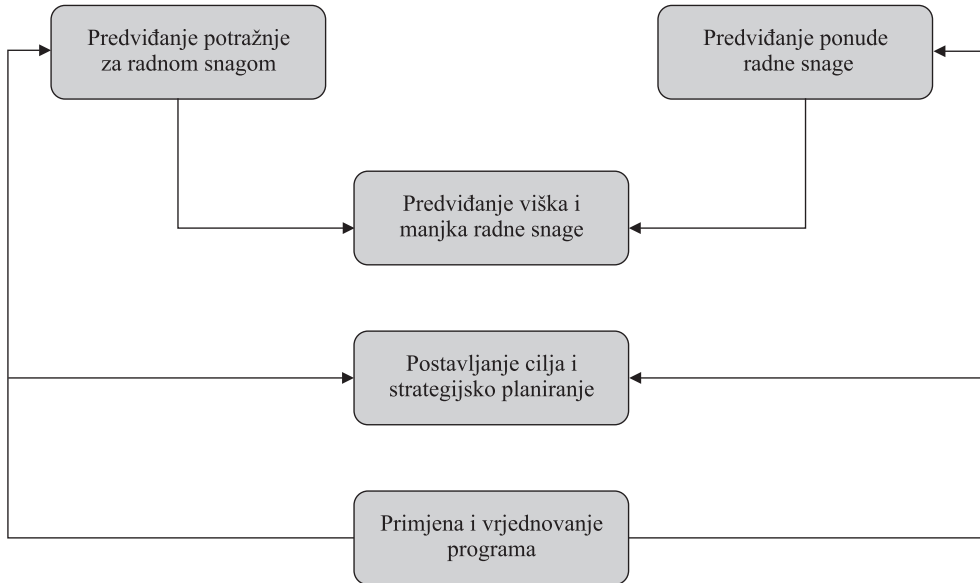
- **Programiranje zapošljavanja.** Utvrđivanje mogućnosti dodatnoga zapošljavanja postojećega osoblja, odnosno mogućnosti pronalaženja potrebnih ljudi u predviđenom vremenu i uz odgovarajuće troškove izvan poduzeća.

Nakon ove faze menadžment ima jasnu predodžbu o potrebnim i raspoloživim ljudskim potencijalima te o mogućnostima usklađivanja stvarnog stanja s potrebama poduzeća.

2. Potom slijedi druga faza – **premještanje ljudi unutar poduzeća** i njihovo prilagođavanje potrebama planiranih poslova ili **angažiranje odgovarajućih ljudi** izvan poduzeća i njihovo usklađivanje s postojećim ljudima. Menadžment mora odlučiti, ako postoji alternativno rješenje, je li povoljnije u određenoj situaciji rješavanje potreba iz internih ili eksternih izvora. Općenito uzevši, zapošljavanje iz unutarnjih izvora najčešće je jeftinije, traži manje vremena za socijalizaciju na poslu, ali uglavnom zahtijeva dodatno osposobljavanje. Najveća mana zapošljavanja iz internih izvora je što slabi konkurenciju ljudi za obavljanje određenoga posla te smanjuje priljev novih, svježih ideja u poduzeće. Obratno, zapošljavanje novih ljudi izvan poduzeća je skuplje, postupak traje dulje vrijeme, kao i razdoblje socijalizacije, ali se pojačava konkurencija i unosi novi, svježiji duh u poslovanje poduzeća.

3. Treća faza – **usklađivanje potreba s ponudom** - sastoji se u provjeri jesu li ljudi potrebni za ostvarivanje ciljeva dostupni ili se, zbog manjka odgovarajućih ljudi, moraju čak mijenjati i ciljevi poduzeća. Poduzeća, koja sustavno i dugoročno planiraju svoje ljudske potencijale kao sastavni dio procesa planiranja razvoja, sustavno angažiraju i razvijaju ljudske potencijale, adekvatne razvojnim potrebama procesa ostvarivanja svojih razvojnih ciljeva. Poduzeća, koja se orijentiraju na pronalaženje potrebnih ljudi za trenutno upražnjena radna mjesta, kontinuirano su u problemima osiguravanja odgovarajuće strukture ljudskih potencijala za realizaciju procesa i ostvarivanje planiranih ciljeva. Sustavno **strategijsko planiranje** zapošljavanja i razvoja ljudskih potencijala vodi većem zadovoljstvu zaposlenika i njihovom djelotvornijem angažiranju u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Shema 37.: *Proces strategijskoga planiranja ljudskih potencijala*



Izvor: Noe, R.A., et.al.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006., p. 147.

Planiranje ljudskih potencijala temelj je selekcije i opskrbljivanja organizacije kvalitetnim ljudima iz različitih izvora, sposobnih za timsko djelotvorno realiziranje aktivnosti ostvarivanja planiranih ciljeva poduzeća. Primjenom različitih metoda i tehnika selekcije evaluiraju se znanja, vještine i karakterne osobine potencijalnih zaposlenika sukladno potrebama poslovnih procesa, organizacijskoj kulturi, strategiji i ciljevima poduzeća. Cilj je maksimalizirati interne snage i sposobnosti poduzeća za ostvarivanje razvojnih ciljeva u predviđenoj budućoj okolini poduzeća.

Naročitu pozornost treba usmjeriti prema sustavnoj identifikaciji menadžerskih potencijala i selekciji menadžera u poduzeću. Razvoj vlastitoga menadžmenta za aktualne i razvojne potrebe pretpostavka je stabilnoga razvoja poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja.

Učenje činjenjem osnovica je razvoja ljudskih potencijala u poduzeću.<sup>132</sup> Razvoj se odnosi na formalno obrazovanje, radno iskustvo, odnose i procjenu osobnosti i sposobnosti, koji pomažu zaposlenicima da se pripreme za budućnost, pa uključuje učenje koje nije nužno vezano za tekući posao. Obuka je usredotočena na poboljšanje uspješnosti zaposlenika na njihovim tekućim poslovima. Obuka je orijentirana na posao, a razvoj (obrazovanje) na osobu.

Razvojem ljudskih potencijala ljudi se pripremaju za nadolazeće promjene u njihovom aktualnom poslu izazvane promjenama tehnologije, organizacije, novih tržišta... i za eventualne druge pozicije, koje možda trenutno niti ne postoje u poduzeću.<sup>133</sup>

Razvoj ljudskih potencijala temeljna je pretpostavka ostvarivanja konkurentne prednosti suvremenoga poduzeća, koje djeluje u uvjetima velikih i brzih promjena njegove interne i eksterne okoline. Znanje, stalno inoviranje i organizirano učenje novoga presudni su čimbenici konkurentnosti poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja. Da bi poduzeće bilo sposobno kontinuirano ostvarivati planirane ciljeve, u njemu mora biti pokrenuta organizirana aktivnost učenja radi poboljšanja uspjeha i razvoja svakoga pojedinca i poduzeća kao sustava. Tako shvaćen razvoj ljudskih potencijala sastavljen je od sljedećih komponenti:<sup>134</sup>

1. **Individualni razvoj.** Odnosi se na usvajanje novih znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, poboljšanje ponašanja pojedinca povezano s poslom koji obavlja ili će obavljati.
2. **Profesionalni razvoj** pojedinca unutar organizacije – **razvoj karijere.** Odnosi se na planirane napore u kojima sudjeluju i pojedinac i organizacija s ciljem optimalizacije obostranih interesa. Karijera se definira u kontekstu pokretljivosti u organizaciji temeljem promjena osobnih interesa, sposobnosti i vrijednosti te promjena u radnom okruženju.

---

132 Cf. Armstrong, M.: *Kompletna menadžerska znanja – upravljanje ljudima i sobom*, knjiga 1, M.E.P. Consult, Zagreb, 2003., p. 49.

133 Cf. Noe, R.A.: Op. cit., p. 318.

134 Žugaj, M. I Cingula, M.: *Temelji organizacije*, op. cit., p. 157.

**3. Razvoj organizacije.** Odnosi se na razvoj novih, kreativnijih rješenja za poboljšavanje rezultata i zdravijih inter- i intraorganizacijskih odnosa koji omogućuju skupinama iniciranje upravljanja promjenama.

Bez obzira na izvore ljudskih potencijala, njihovu selekciju i zapošljavanje, menadžment mora, temeljem cjelovito razrađene strategije ljudskih potencijala, voditi kontinuiranu brigu o njihovom individualnom i profesionalnom razvoju kako bi osigurao podlogu za stalno nova i kreativnija rješenja poboljšavanja rezultata poslovanja poduzeća. Posebnu odgovornost menadžment ima prema razvoju menadžera, tj. da temeljem prognoza o budućim nadležnostima i zahtijevanim sposobnostima pripremi nove menadžere sposobne uhvatiti se u koštac s novim zahtjevima, novim problemima i novim izazovima.

Složenost i fluidnost menadžerskoga posla te nedovoljna suglasnost o određenju samoga koncepta menadžmenta nalažu da razvoj menadžmenta mora imati pristup otvorenoga sustava s otvorenim vezama prema svim sustavima okoline koji mogu pomoći u postizanju njegovih ciljeva – povećanju znanja, razvoju stavova koji vode uspješnom upravljanju i stjecanju vještina ostvarivanja razvojnih ciljeva poduzeća u promjenljivoj okolini. To zahtijeva situacijski pristup u kojem su ciljevi, tehnike i metode obrazovanja sukladni vrijednostima, normama i obilježjima okoline. Dobro obučeni, stručni i prema budućnosti orijentirani menadžment djelotvorno usklađuje napore zaposlenih prema ostvarivanju njihovih individualnih i skupnih ciljeva kompatibilnih s ciljevima poduzeća u različitim situacijama djelovanja.

Uloga funkcije upravljanja ljudskim potencijalima transformira se od koncentracije na transakcijske aktivnosti prema stratezijskim aktivnostima poduzeća. U suvremenim turbulentnim uvjetima poslovanja ljudi su prepoznati kao istinski izvor konkurentne prednosti poduzeća. Menadžment ljudskih potencijala treba stratezijski upravljati ovom funkcijom kao integralnom podlogom stratezijskoga upravljanja poduzećem. Planiranje, selekcija i angažiranje ljudskih potencijala adekvatnih planiranim ciljevima poduzeća pretpostavka je njihovoga efikasnog ostvarivanja, a razvoj ljudskih potencijala, naročito menadžerskih, pretpostavka je dugoročne konkurentnosti i razvoja suvremenoga poduzeća. Koordiniranjem individualnih napora pojedinaca organiziranih u ciljno orijentirane procesne timove stvara se sinergija koja razvija snagu pojedinaca i potencijale uspjeha suvremenoga poduzeća.

### 5.3.2. Koordiniranje i upravljanje konfliktima

Ljudi u poduzeću ne djeluju izolirano, već su dio tima, odnosno skupine, pa se i poduzeće može odrediti kao zajednica ljudi koja djeluje na ostvarenju nekoga zajedničkog cilja. Do formiranja skupina unutar poduzeća dolazi organizacijskim odlukama menadžmenta, ali često i spontano, bez utjecaja sa strane. Zajedničkim radom ljudi uspostavljaju interpersonalne komunikacije te razvijaju običaje i norme koji utječu na odnose, radne metode i stavove prema poduzeću u kojem rade. Članovi se često samoorganiziraju razvijajući osjećaj međusobne povezanosti i stremljenja zajedničkom cilju. Da ne bi došlo do suprotstavljanja cilja skupine ciljevima poduzeća, menadžment se mora angažirati u koordinaciji i rješavanju konflikata aktivnosti koje te skupine poduzimaju.

Poduzeće može djelotvorno ostvarivati svoje ciljeve samo kao organizirani sustav u kojem su sve procesne aktivnosti, poslovne funkcije i organizacijske jedinice međusobno koordinirane informacijskim komuniciranjem. Komunikacijska mreža omogućuje sustavno koordiniranje procesa odlučivanja, realizacije i kontrole aktivnosti prema planiranim ciljevima poduzeća. Menadžment suvremenoga poduzeća za uspješno koordiniranje djelovanja pojedinaca, procesa i organizacijskih jedinica sukladno zahtjevima njegove utjecajne okoline mora planski razvijati mrežu kolanja informacija koja na djelotvoran način ciljno povezuje sve navedene entitete.

Individualni naponi pojedinaca u suvremenom poduzeću ne daju zadovoljavajuće rezultate bez koordinacije koja osigurava integraciju individualnih i skupnih napora u pravcu ostvarivanja zajedničkih ciljeva, tj. ciljeva poduzeća kao sustava. Suvremeni poduzetnički menadžment mora poticati timski rad u kojem članovi dobrovoljno koordiniraju vlastite napore da bi ostvarili timske ciljeve u funkciji ostvarivanja ciljeva cjelokupnoga poduzeća. Uloga menadžmenta je koordiniranje i pospješivanje suradnje između timova kako bi se osiguralo njihovo skladno ciljno djelovanje.

Kako između pojedinaca, tako i između skupina povremeno dolazi do nesklada, odnosno konflikata. Menadžment tada treba reagirati nastojeći konflikt pretvoriti u priliku za rješavanje određenih problema. Konflikt,

naime, ima i pozitivnih aspekata jer potiče inicijativu, stvara energiju i stimulira nove zamisli. Neupravljan, u pravilu izaziva pogrešno usmjerenje protiv suradnika, umjesto prema ostvarenju ciljeva poduzeća. Konflikti se mogu prevladati tako da menadžment nametne rješenja, što može ugušiti razmjenu zamisli. Može i putem kompromisa, koji rijetko udovolje željama svih stranaka u sporu. Kompromisom se spor samo izgadi. Konflikti se najbolje prevladavaju tako da se njihove osobite okolnosti dovedu u vezu s ciljevima poduzeća. Rješenje koje najviše pridonosi ostvarenju ciljeva poduzeća ujedno bi moralo biti i konkretno rješenje predmetnoga konflikta.<sup>135</sup>

Konflikti su neizbježni pratitelji napretka i promjena. Kreativni sukobi često rezultiraju boljim rješenjima problema, ako se u rješavanju konflikta koristi **racionalan pristup**.<sup>136</sup>

1. sukobljene strane zajednički definiraju problem i ciljeve koji se mogu ostvariti rješenjem problema
2. skupine razrađuju alternativna rješenja i raspravljaju o njihovim prednostima i nedostacima
3. postiže se dogovor o rješenju i akciji te o načinu provedbe.

**Konflikti se rješavaju komuniciranjem**, što podrazumijeva razmjenu informacija, mišljenja i osjećaja. No iz konfliktnih situacija nerijetko mogu proizaći i problemi u komuniciranju. Primatelji akceptiraju informacije u okviru znanja i predodžbe o njihovom značenju. Primatelji često poruke prilagođavaju svojim uvjerenjima izbjegavajući ih prihvatiti u izvornom značenju. Oni često akceptiraju informacije “obojene” osobnim stavovima i osjećajima prema sadržaju, ali i prema pošiljatelju. Povratna informacija pokazuje način shvaćanja i prihvaćanja informacije. Dobro slušanje pretpostavka je uspješne komunikacije. Dobar slušatelj dobro će akceptirati sadržaj informacija i uspostaviti bolji komunikacijski odnos s drugim osobama. Slušanje je umijeće, vrlina veća od govorništva.

Komuniciranjem se ostvaruju odnosi između i unutar organizacijskih jedinica, skupina i pojedinaca u poduzeću te između poduzeća i njegove utjecajne okoline, čime se osigurava njihova koordinirana suradnja i zajedni-

---

135 Cf. Rijavec, M.: *Uspješan menadžer*, M.E.P. Consult, Zagreb, 1994., p. 96.

136 Cf. Armstrong, M.: *Kompletna menadžerska znanja – upravljanje ljudima i sobom*, knjiga 1., op. cit., p. 94.

čko djelovanje. Komunikacijski sustav zaposlenima prenosi informacije vezane uz namjere menadžmenta, a menadžmentu pruža povratne informacije o reakcijama zaposlenih na njegove odluke. Opisana svojstva informacije, kao temeljnoga resursa poduzeća i svakako komunikacijskoga sustava, da se ona ne troši korištenjem, niti smanjuje raspodjelom, sugeriraju menadžmentu da informacije treba maksimalno “dijeliti” sa zaposlenima. Koordinacija u poduzeću poboljšava se proporcionalno s povećanjem količine kvalitetno obrađenih menadžerskih informacija.

Informacije su podloga komuniciranja, a ono je jedan od najvažnijih svakodnevnih zadataka menadžmenta. Lee Iacocca<sup>137</sup>, objašnjavajući svoje menadžerske uspjehe, tvrdi da je stvar vrlo jednostavna – znao je razgovarati s ljudima. Jedini način da se motivira ljude je komunikacija s njima, a rukovođenje, po njemu, nije ništa drugo nego motiviranje ljudi. Svrha komunikacije je provesti promjene – usmjeriti akcije radi dobrobiti poduzeća.

Komunikacija je pretpostavka koordiniranoga internog funkcioniranja poduzeća jer integrira sve upravljačke funkcije – planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje. Osim toga, komunikacije povezuju poduzeće s njegovom eksternom okolinom. Razmjenom informacija menadžeri postaju svjesni potreba kupaca, dostupnosti dobavljača, zahtjeva dioničara, državne regulative i sl. Komunikacijski procesi, koji uključuju pošiljatelje, prijenos poruka kroz izabrane komunikacijske kanale i primatelje, sa što manje smetnji, jesu *conditio sine qua non* uspješne koordinacije menadžmenta svih čimbenika aktivnosti poduzeća i utjecajne okoline prema ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Problem koordiniranja napora ljudskih potencijala u pravcu ostvarivanja ciljeva suvremenoga poduzeća usložnjava činjenica da u poduzeću često pored formalnoga, službeno propisanoga, egzistira i neformalni sustav komuniciranja. Isto tako, osim formalnih skupina ustrojnih oblikovanjem organizacije za koje je određeno vodstvo, postoje i neformalne skupine s neformalnim vodstvom. Formalni i neformalni vođe često nisu iste osobe. To je razlog za restrukturiranje sustava menadžmenta, koji u suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća mora inkorporirati vodstvo kao temeljnu pretpostavku djelotvornoga upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno uspješnoga funkcioniranja suvremenoga poduzeća.

---

137 Iacocca, L. i Novak, W.: *Autobiografija*, Globus, Zagreb, 1987., p. 62.

### 5.3.3. Vođenje

Kada su angažirani odgovarajući ljudski potencijali i uspostavljen sustav komunikacije, čime je omogućeno njihovo koordiniranje, pred menadžment se postavlja zadatak da ljude povede prema ostvarivanju planiranih ciljeva. Komuniciranje je temelj na kojem se gradi djelotvorno vodstvo.<sup>138</sup>

Iako menadžment i vođenje nisu sinonimi, djelotvorni menadžeri su gotovo uvijek i uspješni vođe. **Menadžment** je proces kojim se pomoću drugih ljudi efikasno i efektivno upotrebljavaju ograničeni resursi za ostvarivanje organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini. **Vođenje**, koje se definira kao proces neprisilnoga utjecaja na ljude sa svrhom da radeći zajedno pridonose ciljevima organizacije, očigledno je jedna od uloga menadžmenta, i to ona koja se prvenstveno odnosi na ljude i socijalne interakcije u poduzeću. Vođenje je proces, tj. akcija, a ne hijerarhijski položaj u organizacijskoj strukturi menadžmenta poduzeća.

Menadžer je osoba koja obavlja funkcije menadžmenta na odgovarajućoj razini organizacijske strukture poduzeća, a vođa onaj koji mijenja kurs, otkriva nove šanse i smjerove razvoja te inspirira i motivira ljude da ga slijede. Sve menadžerske funkcije postigle bi malo u slučaju da menadžeri ne razumiju značenje funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, tj. da ne znaju voditi ljude na način koji omogućuje djelotvorno realiziranje planiranih rezultata.

U vođenju ljudi menadžment treba u potpunosti primjenjivati postavke Kantova kategoričkog imperativa – “*raditi tako da maksima njegovog djelovanja u svako doba može vrijediti kao načelo općega zakonodavstva, a u radu svaku osobu treba uzimati kao svrhu, nikada samo kao sredstvo.*” Uspješno funkcioniranje i kontinuirano ostvarivanje razvojnih ciljeva poduzeća u suvremenoj okolini, čija je jedina konstanta promjena, dovodi vođenje ljudskih potencijala u središte interesa menadžmenta. To pretpostavlja integriranje navedenih dvaju procesa kako bi se osigurala stabilnost funkcioniranja, ali istodobno i koristile promjene kao prilike za razvoj poduzeća.

---

138 Cf. Lundy, J.: *Umijeće vođenja*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1991., p. 80.



Promjene imaju izvor ili u internoj ili u eksternoj okolini poduzeća. Promjene koje izviru iz poduzeća daju mu konkurentsku prednost jer je u mogućnosti upravljati njima i kontrolirati njihove posljedice. Promjene koje dolaze iz okoline poduzeća – promjene tehnologije, promjene u potrošačkim ukusima, promjene konkurencije, promjene sociokulturnih i institucionalnih okvira, itd. - zahtijevaju brze reakcije i objedinjavanje svih potencijala za efikasnu i efektivnu prilagodbu novim uvjetima. U oba slučaja transformacijsko vodstvo, koje je u stanju promijeniti stavove i ponašanje podređenih, tj. koje promjenama reagira na promjene, igra presudnu ulogu u uspješnom upravljanju poslovanjem suvremenoga poduzeća.

Učinkovito transformacijsko vodstvo, odnosno poduzetnički menadžment ponaša se nekonvencionalno, razvija neposrednu komunikaciju s podređenima i uspostavlja emocionalne veze s članovima tima, čime postiže dobrovoljno slijeđenje u promjenama. Takvi menadžeri–vođe posjeduju karizmu, viziju, razumijevanje i suosjećanje sa zaposlenicima i njihovim potrebama, zbog čega su u mogućnosti izazvati veliku lojalnost i entuzijizam sljedbenika.

Integracija efikasnoga menadžera i efektivnoga vođe pretpostavka je uspješnoga upravljanja poslovanjem suvremenoga poduzeća u recentnim uvjetima poslovanja. Uspješni menadžeri shvatili su da moraju razvijati svoje vodstvene vještine. Iskustvo i treninzi u području menadžmenta najbolja su osnova na kojoj se može graditi uspješna uloga vođe. Usvajanje menadžerskih vještina nije, međutim, samo po sebi dovoljno za razvoj vodstvenih vještina. Spoj obiju vještina predstavlja dobitnu kombinaciju – poduzetnički menadžment.

**Model poboljšanja vodstvenog potencijala menadžmenta** integrira pet ključnih elemenata, koje podupire pozitivna sila osobnoga stava menadžera.<sup>139</sup>

1. **Vizionarska misija** – sposobnost da se vidi cijela slika te da se razvije plan aktivnosti koji vodi do visoko postavljenoga cilja.
2. **Odlučno donošenje odluka** – sposobnost da se efektivno delegiraju ovlaštenja te donose ispravne i pravovremene odluke.

---

<sup>139</sup> Cf. Chapman, E.N. & Lund O'Neil, S.: *Vodstvo*, Mate, Zagreb, 2003., p. 30.

3. **Teorija uzajamnoga nagrađivanja** – sposobnost da se odnosi među ljudima unaprjeđuju na osnovi ravnoteže u nagrađivanju svih ljudi koji sudjeluju u poslu.
4. **Efikasna komunikacija** – sposobnost da se izrazi mišljenje koje će drugi razumjeti.
5. **Moć utjecaja na druge** – sposobnost da se usmjeri druge prema željenim akcijama.

Ključna osobina istinskoga vođe sposobnost je uočavanja pojava prije nego one postanu problem. Pravo vodstvo je ono koje stvara više vođa, a ne više sljedbenika.

Shema 38.: *Strategijski model vodstva*



Svih pet elemenata povezano je i ovisno jedno o drugome. Pozitivna sila zapravo je pozitivan stav, tj. pozitivna energija koja maksimalizira ostale elemente. Pozitivan stav temeljna je komponenta vodstvenoga djelovanja.

Za vodstvo su potrebni sljedbenici, više nego organizacija. Osnaženi, osposobljeni sljedbenici rezultat su dobrog vođenja. Dodatne nagrade koje pokreću sljedbenike uglavnom su psihološke naravi – osjećaj postignuća, samopoštovanje, ponos i sl. Dobro vodstvo najbolja je nagrada koju vođa može dati sljedbenicima. Osobne karakteristike pojedinaca poduprte

organizacijskim položajem podloga su na kojoj se gradi djelotvorno vodstvo, koje posjeduje moć vođenja ljudi prema ostvarivanju misije i ciljeva poduzeća.

**Tri su glavna izvora moći vođe.<sup>140</sup>**

1. **Moć uloge.** Moć uloge vezana je s položajem u organizaciji. Obično se prihvaća bez prigovora, ali ljudi ne reagiraju pozitivno na isticanje te moći. Vođe moraju biti pažljivi u korištenju moći uloge, trudeći se da djeluje nevidljivo do pojave situacija kada se granica autoriteta treba jasno pokazati.
2. **Moć ličnosti.** Karizma je termin koji opisuje ljude čije ličnosti privlače druge ljude. Karizmatične osobe posjeduju odlike vođe koje potiču ljude da ih slijede.
3. **Moć znanja.** Stručnost, tj. znanje stvara automatski moć. Ljudi vole biti vođeni od onih koji znaju rješavati probleme. Znanje je glavni izvor moći, a potreba za njegovim razvijanjem i prenošenjem temelj je vođenja. Vođa koji ne zna komunicirati, tj. slušati sljedbenike brzo ih gubi i prestaje biti vođa.

Vodstvenim stilom dominira u pravilu jedan izvor moći. Kako su oni povezani, koriste se kao sustav utjecaja na ljude s namjerom da neprislno slijede vođu prema postavljenim ciljevima. Vođina vodstvena snaga napaja se pozitivnim stavom. To je ono što razlikuje klasičnoga transakcijskog menadžera od transformacijskoga menadžera - poduzetničkoga vođe.

Ljudi nastoje slijediti one koji im osiguravaju sredstva za ostvarenje njihovih vlastitih želja i potreba. Znači, spremnost ljudi da slijede ono je što neku osobu čini vođom. Vodstvo se, stoga, može odrediti kao utjecaj, tj. umješnost i proces utjecaja na ljude tako da oni spremno i motivirano, djelatno teže ostvarivanju skupnih ciljeva. Vještina vođenja nije nešto što dolazi samo po sebi – to se može naučiti.<sup>141</sup> Ovisno o osobinama ličnosti menadžmenta, zaposlenih, prirode zadatka te okoline u kojoj djeluje poduzeće, menadžment će primjenjivati i odgovarajući stil vodstva.

---

<sup>140</sup> Ibid., p. 79.

<sup>141</sup> Cf.: 1) Parkinson, C.N. i Rustomji, M.K.: *Biblija za menadžere*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990., p. 58.

2) Covey, S.R.: *Uspješno vođenje na temeljima načela*, Mozaik knjiga, Zagreb, 1999.

Postoje brojne teorije o ponašanju i stilovima vodstva, a u nastavku se prikazuju:<sup>142</sup>

### 1. Stilovi utemeljeni na uporabi autoriteta

Vođe se promatraju kroz primjenu triju osnovnih stilova:

- **Autokratski vođa** – zapovijeda i očekuje pokoravanje, a djeluje izdavanjem detaljnih uputa i čvrstim nadzorom podređenoga osoblja. Odnosi između menadžera i podređenoga osoblja strogo su formalni, a u slučaju slabijega učinka podređenoga osoblja slijede sankcije.
- **Demokratski ili participativni vođa** – konzultira podređene o predloženim akcijama i odlukama te ohrabruje njihovo participiranje. Ovaj tip vođe varira od osoba koje ne poduzimaju nikakve akcije bez konzultiranja s podređenima do osoba koje same donose odluke, ali prije toga konzultiraju podređene.<sup>143</sup>
- **Vođa “odriješenih ruku”** - koristi svoju moć, ako je uopće koristi, u vrlo maloj mjeri dajući podređenima visoki stupanj neovisnosti u njihovim postupcima. Takve vođe dopuštaju podređenima da postavljaju svoje vlastite ciljeve i određuju sredstva za njihovu realizaciju. Svoju ulogu vide u pomaganju rada podređenih tako da ih opskrbljuju informacijama i djeluju kao veza s vanjskom okolinom.

Korištenje nekoga od navedenih stilova ovisiti će o situaciji u kojoj djeluje menadžment te o osobnim karakteristikama menadžera i karakteristikama okoline poduzeća.

### 2. Likertova četiri sustava vođenja

Pristup značajan za razumijevanje ponašanja vođa razvio je R. Likert sa suradnicima s University of Michigan. Likert vidi uspješnoga menadžera kao osobu koja je orijentirana na podređene, koja skladno djelovanje cjeline osigurava komuniciranjem. Kao smjernice za istraživanje i pojašnjavanje svojega koncepta, on diferencira četiri sustava vođenja:

---

<sup>142</sup> Cf. Koontz, V. I Wehrich, H.: op. cit., p. 494.-508.

<sup>143</sup> Cf. Ožanić, M.: *Menadžerski izazov*, Trend Croman, Zagreb, 1994., p. 94.

- **Ekstremno–autoritativni.** Menadžeri su vrlo autokratski orijentirani, imaju malo povjerenja u podređene, a motiviraju strahom i kaznom. Uključeni su samo u komunikaciju prema dolje te sami odlučuju o svemu.
- **Benevolentno – autoritativni.** Menadžeri ovoga sustava motiviraju nagradom, te samo katkad kaznom. Dopuštaju nešto komunikacije prema gore, usvajaju neke ideje i mišljenja podređenih te pomalo delegiraju odlučivanje, ali s čvrstom kontrolom pomoću politika.
- **Konzultativni.** Menadžeri imaju veliko povjerenje u podređene. Za motiviranje koriste nagrade, povremeno kazne i dijelom participaciju. Uključeni su u komunikaciju i prema dolje i prema gore. U osnovi donose samo osnovne politike i općenite odluke dopuštajući da se specifične odluke donose na nižim razinama, te djeluju konzultativno i na druge načine.
- **Participativna skupina.** Menadžeri ovoga sustava imaju u svim situacijama potpuno povjerenje u podređene. Uključeni su u komunikaciju prema dolje, prema gore i vodoravno prema suradnicima iste razine. Ohrabruju odlučivanje na različitim razinama i rade s podređenima kao skupina, odnosno tim.

### 3. Menadžerska mreža

Pristup definiranju stilova vodstva pomoću modela menadžerske mreže razvili su Robert Blake i Jane Mouton. Mreža ima dvije dimenzije: brigu za ljude i brigu za proizvodnju. Briga za ljude odnosi se na količinu socioemocionalne podrške zaposlenima, a briga za proizvodnju odnosi se na ponašanje orijentirano zadacima. Osnovni stilovi vođenja rezultiraju iz presjeka navedenih dviju ključnih dimenzija, a nazvani su:

- **Osiromašeni menadžment**–menadžeri vrlo malo brinu o proizvodnji, ali i o ljudima, te su minimalno angažirani na vlastitom poslu. Ovakvo vođenje teži zadržati status quo, zbog čega djeluje demotivirajuće na zaposlene.

- **Menadžment “lokalnog kluba”** – menadžeri ne pokazuju brigu za proizvodnju, već brinu samo za ljude. Oni potiču razvoj okruženja u kojem je svatko zadovoljan, pa se očekuje da će se proizvodnja uspješno odvijati sama po sebi, bez posebne kontrole menadžmenta.
- **Autokratski menadžment zadatka** – pokazuje brigu za maksimalizaciju proizvodnje, a zanemaruje ljudsku dimenziju. Vođenje se zasniva na moći uloge, tj. poslušnosti i podvrgavanju nalogima.
- **Timski menadžment** – sposoban je uskladiti brigu za proizvodnju i brigu za ljude, pa ga karakterizira i najveća uspješnost. Takve su vođe odani ciljevima poduzeća i ulažu maksimalne napore u njihovu realizaciju, uključujući i ljude u upravljačke procese.

Menadžerska mreža predstavlja korisno pomagalo za identifikaciju i klasificiranje stilova vođenja, ali ona ne pokazuje zašto određeni menadžeri spadaju u jedan ili drugi dio mreže. Za to je potrebno razmotriti temeljne uzroke, kao što su osobne karakteristike vođa i sljedbenika, okruženje poduzeća i druge situacijske čimbenike koji utječu na ponašanje menadžera.

#### 4. Kontinuum vodstva

Prilagođavanje stilova vodstva različitim situacijama razradili su Robert Tannenbaum i Waren H. Schmidt, autori koncepta kontinuuma vodstva. Oni promatraju vodstvo kao mješavinu različitih stilova koji variraju od visoke usmjerenosti na zadatke, tj. nadređene do visoke usmjerenosti na podređene. Stilovi variraju sa stupnjem slobode koji vođa, tj. menadžer daje podređenima. Teorija kontinuuma sugerira da prikladnost nekoga stila ovisi o vođi, sljedbenicima i situaciji. Najvažniji elementi koji mogu utjecati na stil vođenja jesu:

- **Sile koje proizlaze iz menadžerove osobnosti**, uključujući njegov sustav vrijednosti, povjerenje u podređene, sklonost k određenom stilu vodstva te osjećaj sigurnosti u nesigurnim situacijama.
- **Sile koje dolaze od podređenih**, kao što je njihova spremnost da prihvate odgovornost, njihovo znanje, iskustvo i slične osobine koje utječu na menadžerovo ponašanje.

- **Sile koje određuju situaciju**, kao što su organizacijske vrijednosti i tradicija, kvaliteta podređenih, priroda problema, mogućnost uspješnoga delegiranja autoriteta za rješavanje problema te vremenski pritisak.

Ova teorija usmjerava pozornost na studije situacije i vjerovanje da su vođe proizvod dane situacije.

Situacijski, odnosno **kontingencijski pristupi** uspješnosti vodstva najuspješnije su razvijeni u radovima Freda Fiedlera i Roberta Housea.

### 1. Fiedlerov situacijski pristup vodstvu

Situacijska teorija vodstva tumači da ljudi postaju vođe ne samo zbog osobnih karakteristika nego i zbog različitih situacijskih čimbenika te interakcija između vođe i članova skupine.

Na temelju svojih studija, Fiedler opisuje tri kritične dimenzije situacije vodstva koje olakšavaju određivanje najuspješnijega stila:

- **Pozicija moći.** Odnosi se na autoritet uloge koju vođa ima s obzirom na hijerarhijski položaj u organizaciji. Vođa s jasnom hijerarhijskom pozicijom puno jednostavnije može osigurati da ga ljudi slijede, nego vođe bez takve moći.
- **Struktura zadatka.** Dobro strukturirani zadatci omogućuju jednostavniju kontrolu realizacije, a članovi skupine mogu se određenije držati odgovornima za ostvarenja.
- **Odnosi vođe i članova skupine.** Pokazuje stupanj prihvaćenosti vođe, odnosno stupanj spremnosti podređenih da ga slijede. S gledišta vođe ova je dimenzija najvažnija.

Rezultati istraživanja pokazuju da uspješnost vodstva ovisi o organizaciji isto koliko i o osobnim karakteristikama vođe, tj. da uspješan stil vodstva značajno ovisi o situaciji.

## 2. Houseova teorija put do cilja

Teorija **put do cilja** sugerira da je osnovna funkcija vođe podređenima postaviti i pojasniti ciljeve te im pomoći u pronalaženju najboljega puta za dosezanje ciljeva i uklanjanje prepreka na tom putu.

Prikladan stil vođenja ovisi o situaciji:

- **Podržavajuće vodstvo** – uzima u razmatranje potrebe podređenih, iskazuje brigu za njihovu dobrobit i stvara ugodnu organizacijsku klimu. Ima najveći utjecaj na rad podređenih kad su frustrirani i nezadovoljni.
- **Participativno vodstvo** – dopušta podređenima da utječu na odluke nadređenih, što može rezultirati povećanom motivacijom.
- **Instrumentalno vodstvo** – daje podređenima specifične smjernice i pojašnjava što se od njih očekuje. Ovo uključuje aspekte planiranja, organiziranja, koordiniranja i kontrole od strane vođe.
- **Vodstvo orijentirano na postignuće** – uključuje postavljanje izazovnih ciljeva, traženje poboljšanja rezultata i postojanje povjerenja da će podređeni ostvariti visoko postavljene ciljeve.

Umjesto da ukazuje na postojanje jednoga najboljeg načina vođenja, ova teorija smatra da prikladan stil vođenja ovisi o situaciji. Njezina je suština da vođa utječe na put između ponašanja i ciljeva ovisno o karakteristikama zaposlenih i karakteristikama zadatka. Najuspješnije vođe uspijevaju djelotvorno integrirati individualne i skupne ciljeve u sustav ostvarivanja ciljeva poduzeća.

Uspješni vođe su menadžeri koji znaju, mogu i hoće biti proaktivni, etični i sustavni, koji su dobri učitelji, govornici, učenici i slušatelji, koji znaju pojednostaviti stvari, koji su intuitivni, kreativni i inovativni, koji znaju delegirati i upravljati konfliktima, prije svega, koji gledaju kroz dalekozor, a ne kroz retrovizor i koji znaju motivirati suradnike.<sup>144</sup>

---

<sup>144</sup> Cf. Srića, V.: *Biblija modernog vođe*, Znanje, Zagreb, 2004.



Menadžerima stoji na raspolaganju vodstvena moć izražena kroz formalni autoritet, vezan uz hijerarhijski položaj i stvarni autoritet, vezan uz njihovo znanje i stručnost. Izbor odgovarajućega stila vodstva ovisan je, prije svega, o karakteristikama njihove osobnosti, tj. o moći ličnosti i konkretne situacije u kojoj djeluju.

Menadžment, kao proces ostvarivanja ciljeva na efikasan i efektivan način pomoću drugih ljudi u promjenljivoj okolini upotrebom ograničenih resursa, počiva na vođenju, naročito u suvremenim uvjetima turbulentne okoline u kojima ljudski potencijali predstavljaju osnovicu konkurentске sposobnosti poduzeća.

Vođenje, kao proces neprisilnoga utjecaja na druge ljude kako bi oni doprinosili skupnim, odnosno organizacijskim ciljevima, počiva na motivaciji i nagrađivanju. To je razlog što se, naročito u novije vrijeme rasta značenja ljudskih potencijala za uspješnost poslovanja poduzeća, aktivnosti menadžmenta, vođenja i motiviranja često poistovjećuju.

Sušтина suvremenoga menadžmenta je u utjecaju na ponašanje drugih ljudi u organizaciji, tj. vođenju s namjerom da ih se motivira za ostvarivanje ciljeva poduzeća. Kako zaposleni imaju i svoje individualne potrebe i ciljeve, uloga menadžmenta je da te potrebe i ciljeve inkorporira u sustav ostvarivanja ciljeva poduzeća. Budući da su ljudi različiti i obavljaju različite uloge, odnosno da ne postoji prosječna osoba poduzeća, koncepti vodstva, motivacije i nagrađivanja moraju se prilagođavati konkretnim situacijama.

#### **5.3.4. Motiviranje i nagrađivanje**

Motiviranje je proces pokretanja ljudi u pravcu ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Sama organizacija svojim sustavom nagrađivanja, organiziranoga učenja i razvoja ljudskih potencijala može osigurati okvir za postizanje visoke radne motivacije zaposlenih. Menadžment sustavnim razvijanjem vještina motiviranja, kao što su pohvale, promaknuća i sl., dodatno potiče djelotvorno ciljno ponašanje ljudi u poduzeću. Uspješnost suvremenoga menadžmenta sve više je rezultanta njegove sposobnosti organizacije i motivacije ljudi za proaktivno djelovanje u pravcu ostvarivanja razvojnih ciljeva poduzeća.

Motivacija je rezultat poriva, potreba i težnja koje određuju ponašanje. Postiže se spoznavanjem i ispunjavanjem potreba i očekivanja ljudi te rezultira zadovoljstvom, kao temeljnim čimbenikom uspješnosti koordinacije individualnih aspiracija s ciljevima poduzeća.

Teorije motivacije prvenstveno se zasnivaju na konceptu ljudskih potreba, jer pokušaji zadovoljenja ljudskih potreba utječu na veći dio ljudske aktivnosti. Ove se teorije javljaju u dva oblika. **Teorije zadovoljenja** postavljaju pitanje: Koje su to potrebe koje motiviraju ljude da se ponašaju na određene načine? **Teorije procesa** teže tumačenju pojedinih djela, koncentrirajući se pritom na proces razmišljanja koji kod ljudi prethodi određenom ponašanju. Teorije zadovoljenja mogu se najbolje percipirati u radovima A. H. Maslowa, D. C. McClellanda, F. Herzberga i D. McGregora, a teorije procesa u radovima V. H. Vrooma, Portera i Lawlera, te J. S. Adamsa.<sup>145</sup>

## 1. Teorija hijerarhije potreba

Prema američkom psihologu A. H. Maslowu, pojedinci su motivirani prema pet hijerarhijski strukturiranih potreba. Kada osoba udovolji potrebama prve razine ili stupnja, prelazi na drugu razinu i tako redom. Pet kategorija potreba po skali težnji zadovoljenja, prema Maslowu, su:

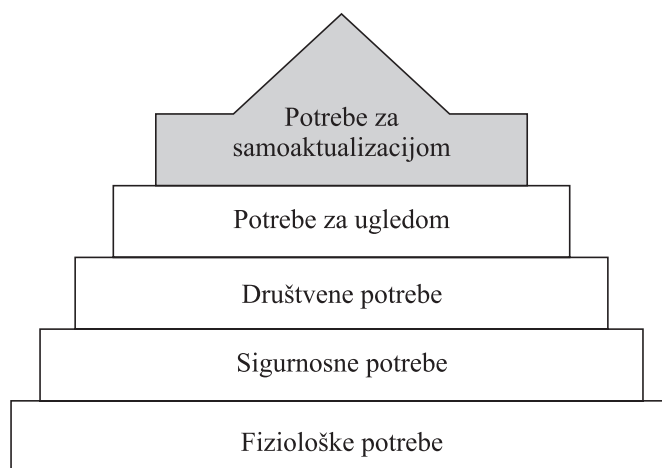
- 1) **Fiziološke potrebe** – esencijalne potrebe za hranom, odjećom, skloništem i slični zahtjevi nužnoga opstanka. Plaće, kao rezultat zaposlenja, trebaju omogućiti pojedincima zadovoljenje ovih potreba.
- 2) **Sigurnosne potrebe** – uključuju sigurnost zaposlenja, sigurnost doma te zaštitu protiv umanjenja razine životnoga standarda. Primjeri pokušaja zadovoljavanja ovih potreba su nabava životnoga osiguranja, osiguranja imovine, zdravstvenoga osiguranja te kolektivna aktivnost unutar sindikalnih organizacija.

---

<sup>145</sup> Bennett, R.: op. cit., p. 248.

- 3) **Društvene potrebe** – potrebe za privrženosti, za pripadanjem određenoj zajednici te osjećaji poželjnosti. Pokušaji zadovoljenja društvenih potreba rezultiraju pripadnošću društvenim, kulturnim, sportskim i sl. organizacijama, tj. sudjelovanjem u formalnim i neformalnim sustavima komuniciranja.
- 4) **Potrebe za ugledom** – uključuje potrebe za priznavanjem od strane drugih, za vlašću nad drugima te za posjedovanjem dobara. Zadovoljenja rezultiraju samopoštovanjem i samopouzdanjem, a neispunjenje ovih potreba rađa osjećaj inferiornosti i slabosti, što negativno utječe na motivaciju.
- 5) **Potrebe za samoaktualizacijom** – potraga za osobnim razvojem, samoispunjenjem i realizacijom osobnih potencijala. Ostvarivši sve druge potrebe, pojedinci žele ostvariti sve što su sposobni, razviti svoje individualne potencijale, talente i prirodne sklonosti. Malo je takvih koji stignu do ovoga krajnjeg stupnja.

Shema 39.: *Hijerarhija potreba po Maslowu*



Maslowljeva teorija ukazuje slikovito na motivatore kojima se menadžment može služiti u vođenju ljudi prema ostvarivanju ciljeva poduzeća. Međutim, treba biti oprezan jer se ona zasniva na pretpostavkama, a ne na pouzdanim empirijskim dokazima. Ima pojedinaca koji žele zadovoljiti potrebe više razine, iako još nisu zadovoljili niže potrebe.

## 2. Teorija motivacije postignućem

Za razliku od prethodne teorije zadovoljavanja pojavnih, vanjskih potreba kao motivatora, ova teorija usmjerava se na unutarnju motivaciju za rad. David C. McClelland identificirao je tri tipa osnovnih motivirajućih potreba: moć, povezanost i postignuće.

- 1) **Ljudi s velikom potrebom za moći** - pridaju veliku pozornost utjecaju i kontroli, teže pozicijama vođe i uživaju u poučavanju i javnim nastupima.
- 2) **Ljudi s velikom potrebom za povezivanjem** - teže djelovanju u skupinama, podržavaju i razumijevaju druge ljude s kojima uspostavljaju prijateljske odnose.
- 3) **Ljudi s velikom potrebom za postignućem** - intenzivno teže uspjehu i jako se boje neuspjeha. Postavljaju izazovne ciljeve, preferiraju osobnu odgovornost za obavljanje posla te precizne i pravodobne povratne informacije o svojem radu.

Prema istraživačkim studijama McClellanda, Atkinsona i drugih, poduzetnički orijentirani ljudi pokazuju jako veliku potrebu za postignućem, prilično veliku potrebu za moći, ali vrlo malu potrebu za povezivanjem. Organizacija sustava menadžmenta treba izbalansirati sva tri nagona da bi poduzeće uspješno ostvarivalo svoje ciljeve.

## 3. Dvočimbenička teorija motivacije

Nedostatci Maslowljeve teorije motivirali su i Fredericka Herzberga da u velikoj mjeri modificira njegov pristup potrebama. Dvočimbenička teorija motivacije u jednu skupinu potreba smješta **čimbenike konteksta posla**: politiku poduzeća, uvjete rada, međuljudske odnose, plaće, status, sigurnost posla i sl. Ovi čimbenici izazivaju nezadovoljstvo, ali nisu motivatori, tj. ne izazivaju zadovoljstvo. U drugoj skupini potreba su **čimbenici sadržaja posla**: izazovan posao, postignuće, priznanje, napredovanje i razvoj na poslu. Njihovo postojanje izaziva osjećaj zadovoljstva ili izostanak zadovoljstva, ali ne i nezadovoljstvo.

Dok postojanje čimbenika prve skupine samo sprječava pojavu nezadovoljstva, čimbenici druge skupine imaju potencijal izazivanja osjećaja zadovoljstva i oni su pravi motivatori. Uočljivo je da plaća spada u skupinu čimbenika konteksta posla, a ne u skupinu motivacijskih čimbenika. Znači da, po ovoj teoriji, plaća može izazvati nezadovoljstvo, ali nije motivator koji izaziva osjećaj zadovoljstva. To bi trebalo povezati s Maslowljevom hijerarhijom potreba jer je, dok zaposleni ne zadovolje potrebe nižega ranga, plaća vjerojatno itekakav motivator.

#### 4. McGregorova teorija x i teorija y

Jedno od viđenja ljudske prirode opisano je i s dva skupa pretpostavki poznatih kao “Teorija x” i “Teorija y” koje je razvio Douglas McGregor.<sup>146</sup> Upravljanje, smatrao je McGregor, treba početi s osnovnim pitanjem o tome kako menadžeri vide sebe u odnosu na druge osobe.

Menadžeri koji usvajaju tradicionalne pretpostavke o ljudskoj prirodi, uključene u **teoriju x**, drže da tipičnom radniku manjka inicijative, brine isključivo o sebi, nije zainteresiran za dobrobit poduzeća te da će, kad je god to moguće, izbjegavati ulaganje ikakvoga truda. Za zaposlene se pretpostavlja da ne žele nikakvu odgovornost pa traže da im se točno kaže što trebaju raditi. Iz ovoga slijedi da je za učinkoviti rad nužno uvesti sustav nagrađivanja, kažnjavanja i čvrste kontrole.

**Teorija y** pretpostavlja da pojedincima obično nije potrebna prisila da bi radili. Ljudi su kreativni i spremni na maksimalno zalaganje, samousmjeravanje i samokontrolu sukladno postavljenim ciljevima. U suštini ljudi ne izbjegavaju, već aktivno traže odgovornost, ali i nagrade sukladne ostvarenim rezultatima. Ova teorija tumači da su intelektualni potencijali ljudi u poduzeću vrlo slabo iskorišteni. Ona je dinamična i fleksibilna, s naglaskom na samousmjeravanje i integraciju individualnih potreba s organizacijskim zahtjevima.

---

<sup>146</sup> Koontz, H. i Wehrich, H.: op. cit., p. 466.

Kako se ove teorije ne temelje na istraživanjima, nego su teorijske pretpostavke zasnovane na intuitivnoj dedukciji, one nisu izravno primjenjive. Menadžment će primijeniti sustav motivacije sukladan prirodi posla i ljudima u svakoj konkretnoj situaciji.

## 5. Teorija očekivanja

Psiholog Victor H. Vroom, jedan od vodećih teoretičara procesnoga pristupa motiviranju, smatra da će ljudi biti motivirani na akcije za ostvarenje cilja ako vjeruju u **vrijednost cilja** i ako mogu uočiti da ono što čine pomaže njegovu ostvarenju. On ističe značenje očekivanja zaposlenih u vezi s primitkom pravedne nagrade za uloženi trud. Vroomova teorija očekivanja tvrdi da je ponašanje pojedinca pod utjecajem onoga što on želi da se dogodi, procjene vjerojatnosti da će se određene stvari i dogoditi, uključujući tu i željeni ishod, te uvjerenja da će određeni ishod zadovoljiti njegova očekivanja. Ova teorija ukazuje na činjenicu da pojedinci imaju osobne ciljeve različite od organizacijskih ciljeva i da se oni mogu uskladiti. Zaposleni moraju biti u mogućnosti prepoznati **jasne veze između posla i nagrade**. U suprotnom će izostati njihova motiviranost.

L. W. Porter i E. E. Lawler dalje su razvijali model očekivanja, tj. izučavali odnos između očekivanja, posla i nagrada. Prema njima, trud koji pojedinac ulaže u obavljanje posla ovisi o dvama čimbenicima - stupnju do kojega će nagrada za obavljeni posao zadovoljiti njegove potrebe, npr. samopotvrđivanje i vanjske potrebe, npr. status, te stupnju povezanosti velikoga truda i visoke nagrade. Strukturiranje nagrada kroz sustav: napor – ostvarenje – nagrada – zadovoljstvo treba se integrirati u cjelokupni sustav upravljanja poslovanjem poduzeća.

## 6. Teorija pravednosti

Teorija pravednosti objašnjava kako pojedinci uspoređuju vlastite nagrade s onima drugih zaposlenih za koje drže da ulažu slične inpute. Osjećaj pravednosti nagrađivanja važan je čimbenik motivacije u poduzeću. Bitni aspekti teorije pravednosti, za čije je formuliranje u najvećoj mjeri zaslužan J. Stacy Adams, mogu se prikazati na sljedeći način:

$$\frac{\text{Rezultati pojedinca}}{\text{Inputi koje pojedinac ulaže}} = \frac{\text{Rezultati drugih osoba}}{\text{Inputi koje druge osobe ulažu}}$$

Pravedan odnos output/input nagrađivanja jedan je od najsnažnijih motivacijskih čimbenika ne samo za pojedince, već, prije svega, kroz međuljudske odnose, za efikasno ciljno djelovanje poduzeća. Menadžment mora kontinuirano sustavno evaluirati i razvijati sustav nagrađivanja oblikujući takve mehanizme koji će motivirati zaposlene na veće inpute, koji rezultiraju stalnim rastom outputa, tj. ostvarenih rezultata kako pojedinaca, tako i poduzeća kao sustava.

Ako zaposleni drže da njihov omjer nagrade i truda nije ujednačen, često dolazi do nezadovoljstva i niske motiviranosti. Visoka motiviranost moguća je jedino kada zaposleni vjeruju da u poduzeću funkcionira **sustav distributivne pravde**.

Sve navedene teorije motivacije pokazuju da ne postoje jednostavna rješenja jačanja motivacije, tj. da ne postoji pojedinačni pokretač koji jamči da će djelovati kao učinkovit motivator. Motiviranje je složen proces koji traži učvršćivanje vrijednosti koje se tiču uspješnosti, znanja i sposobnosti, te naglašavanje normi upravljanja i nagrađivanja ljudi da bi se potaknula neprisilna djelotvorna aktivnost ljudi na ostvarivanju razvojnih ciljeva poduzeća. Dostignuti stupanj sveukupnoga društvenog razvoja jednostavno zahtijeva promjenu “paradigme” da bi se razvio sustav motivacije koji sustavno pokreće razvoj menadžmenta, poduzetništva, poduzeća, gospodarstva i društva u cjelini.

## 7. Teorija participacije

Uspješno poslovanje suvremenoga poduzeća, koje djeluje u okolini dinamičnih promjena svih njezinih komponenata, temelji se na razvijenim ciljno vođenim sustavima informacija, komunikacija, znanja i poduzetničkoga upravljanja. Stalne promjene svih čimbenika okoline poduzeća zahtijevaju fleksibilizaciju njegovoga poslovanja i prioritetno oslanjanje na ljude kao jedini dinamički element organizacije. Ljudski potencijali, tj. znanje bazični

je čimbenik fleksibilnosti i adaptibilnosti, odnosno uspješnosti poslovanja suvremenoga poduzeća. Intelektualni kapital podloga je daljnjemu razvoju inovativnoga poduzetništva, razvoju gospodarstva i društvenoga blagostanja.

Pokretači razvoja zahtijevaju učinkovite motivatore koji usmjeravaju djelotvorno ciljno funkcioniranje poduzeća, kao organizacije poduzetništva, da bi maksimalizirali iskoristivost svojih potencijala za interese vlasnika materijalnoga kapitala i društvene zajednice u kojoj djeluju. Daljnji razvoj poduzetništva zahtijeva preraspodjelu moći odlučivanja i nagrađivanja u poduzeću između vlasnika materijalnoga i intelektualnoga kapitala.

Participacija u upravljanju poslovanjem poduzeća motivira zaposlene na djelotvornije korištenje svojih potencijala, što je vidljivo iz elemenata svih prethodnih teorija vodstva i motivacije, naročito u uvjetima suvremene tehnologije i načina djelovanja poduzeća u tim uvjetima. Moć znanja jednostavno nameće potrebu preraspodjele moći odlučivanja - od vlasnika menadžmentu i dalje radnicima znanja. **Participacija u nagrađivanju** normalna je posljedica navedenih razvojnih trendova. Uspješnost budućega razvoja poduzetništva, poduzeća, gospodarstva i društva u cjelini zahtijeva praktično oživotvorenje menadžerskoga Svetog Trojstva, tj. sjedinjenje materijalnoga kapitala (materija) s intelektualnim kapitalom (energija) rezultira razvojem poduzeća kao socioekonomskoga sustava, a ekonomije s etikom – humanim društvenim razvojem.

Pravedna raspodjela dohodaka od novostvorene vrijednosti motivira čimbenike njezinoga stvaranja na doprinos razvoju. Dostignuti stupanj razvoja poduzetništva, poduzeća, gospodarstva i društva u cjelini zahtijeva preispitivanje i dosljednu raspodjelu dohodaka:

- vlasnicima financijskoga kapitala – poduzetničke kamate
- poduzetnicima – poduzetnički profiti
- radnicima – plaće.

Stvarni su poduzetnici u suvremenom gospodarstvu menadžment i radnici znanja. Oni usmjeravaju kapital u konkretne programe od kojih se očekuju natprosječni prinosi, te organiziraju poduzeće i osiguravaju izvore financiranja za ostvarivanje programa. Njihova je aktivnost stvaralačka, odnosno razvojna i oni svojim djelovanjem smanjuju rizik poduzetničke



aktivnosti stvaranja dodane vrijednosti. Profiti su sredstvo za ostvarivanje razvojnih ciljeva poduzetničke aktivnosti menadžmenta i radnika.

**Stvaratelji dodane vrijednosti u poduzeću su radnici i menadžment.** Profit je pokazatelj njihove poduzetničke djelotvornosti i pretpostavka njezinoga razvoja. Sukladno tomu, odluke o njegovoj raspodjeli treba prepustiti menadžmentu i radnicima. Participacija u upravljanju, kao neizbježna pretpostavka uspješnoga funkcioniranja suvremenoga poduzeća, zahtijeva i participaciju u rezultatima upravljačke aktivnosti kao temeljni motivator razvoja.

**Vlasnicima financijskoga kapitala** – dioničarima poduzeća, treba razvojem institucionalnoga sustava omogućiti posjedovanje preferencijalnih dionica, a **zaposlenima** u poduzeću stjecanje običnih dionica. Preferencijalnim dionicama pripada pravo prioritetne isplate dobiti, bez prava upravljanja. Posjednici običnih dionica, tj. menadžment i radnici zaposleni u poduzeću, odlučuju o rasporedu profita u razvoj i/ili isplatu dividendi, ali u raspodjeli sudjeluju kao sekundarni dioničari, nakon isplate dividendi vlasnicima financijskoga kapitala.

Predloženim modelom zaštićuje se razvojno, stvaralačko poduzetništvo od špekulativnoga i uspostavlja se prirodni odnos stvaranja i raspodjele novostvorene vrijednosti. To je najjači potencijalni pokretač razvoja i motivator koji uključuje pravednost i stimulativnost. Sustavan model motiviranja i nagrađivanja uključuje nuždu i postignuće kao pokretače uspješnosti i razvoja te priznanje i pravednost u nagrađivanju svih čimbenika za ostvarene rezultate. Jedino takav model motivacije i nagrađivanja može u potpunosti potaknuti djelotvoran razvoj poduzeća kao suvremenoga socioekonomskog sustava koji potiče razvoj cjelokupnoga društva.

Modeli motivacije i nagrađivanja koji se nude kao rješenja menadžmentu za vođenje ljudi u pravcu ostvarivanja ciljeva suvremenoga poduzeća jednostavno ne mogu suštinski riješiti problem efikasnoga upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno poduzećem kao suvremenim socioekonomskim sustavom. Povremeni bljeskovi nekoga Iacocce, Jacka Welcha i sličnih nakon kratkoga vremena pokažu se kao dobro marketinški plasirani titraji koji kratko daju rezultate u određenoj situaciji, ali ne daju značajniji doprinos razvoju menadžmenta i poduzetništva. Problem je dublji - menadžment je postao

društvena funkcija; on više ne ostvaruje ciljeve poduzeća koje mu postavljaju poduzetni vlasnici materijalnoga kapitala. Menadžment upravlja razvojem poduzetništva i poduzeća kao socioekonomskoga sustava društvene okoline koja mu osigurava inpute i preuzima outpute funkcioniranja. Razvijena društvenost financijskoga i intelektualnoga kapitala na novi način integrira poslovanje poduzeća i njegovu okolinu. Suvremeni tehnološki razvoj vraća čovjeka, tj. ljudski čimbenik u središte stvaranja vrijednosti i njezine raspodjele. To je revolucionaran zaokret koji traži i promjenu “paradigme” na kojoj se zasniva nagrađivanje, motiviranje, vođenje, menadžment, poduzetništvo i uopće društveni razvoj.

Participativni menadžment kao proces u kojem svi zaposleni preuzimaju osobnu procesnu odgovornost sukladno usvojenoj organizaciji ostvarivanja razvojnih ciljeva poduzeća, razvija poduzetničko poduzeće koje mora dobiti autonomiju odlučivanja o svojem razvoju da bi se poduzetništvo dalje nesmetano razvijalo. Participativno upravljanje menadžmenta i radnika poslovanjem poduzeća i poslovnim rezultatima osnovica je njihove motiviranosti i uspješnosti poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja, a time i temelj daljnjega razvoja poduzetništva, gospodarstva i cjelokupnoga društva.

Postojeći razvijeni sustavi motivacije novčanim i nenovčanim nagrađivanjem mogu poslužiti kao podrška temeljnom sustavu, kao pojačivači individualne i skupne motivacije za ostvarivanje parcijalnih zadataka, odnosno organizacijskih ciljeva poduzeća, koji podupiru ostvarivanje njegovih temeljnih razvojnih ciljeva.

Kao socioekonomski sustav društva, suvremeno poduzeće mora kontinuirano ostvarivati sustav uravnoteženih ciljeva ključnih utjecajno-interesnih skupina turbulentne okoline u kojoj djeluje. Menadžment, odnosno vođenje, motiviranje i kontroliranje u takvim uvjetima poprimaju nove dimenzije te traže i promjenu okvira djelovanja kao pretpostavku razvoja, odnosno daljnjega uspješnog poslovanja poduzeća.

## 5.4. KONTROLIRANJE

Kontroliranje, kao zadnja funkcija, zaokružuje menadžment proces i osigurava odvijanje poduzetničke aktivnosti u skladu sa zacrtanim planovima. Uspješnost poslovanja, odnosno uspješnost menadžmenta poduzeća podrazumijeva sustavan pristup planiranju, organiziranju provođenja planova, upravljanju organiziranim ljudskim potencijalima u pravcu ostvarivanja planiranih ciljeva te kontroliranju, kojim menadžment nadzire i vrjednuje rezultate poslovnih aktivnosti sukladno postavljenim planovima. Utvrđena odstupanja od planiranih vrijednosti i organizacijskih smjernica nalažu analize kako bi se procesi uskladili s planiranim aktivnostima ostvarivanja ciljeva poduzeća.

Svrha kontrole je plansko ostvarivanje zacrtanih ciljeva, što se postiže menadžerskim utjecajem na ponašanje ljudi i odvijanje procesa. Njezin je cilj pružiti menadžmentu informacije o realizaciji procesa i ostvarivanju rezultata. Dok kontrola procesa pruža menadžmentu informacije o usklađenosti sustava organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima, kontrola rezultata vezana je presudno za sustav planiranja.

**Instrument kontrole rezultata** je analiza odstupanja kojom se ostvarenja uspoređuju s planskim veličinama. Njezini rezultati input su analize uzroka koja je **instrument kontrole procesa**. Sustavnim koordiniranjem i integriranjem dvaju navedenih instrumenta kontrole racionalizira se proces kontrole, tj. menadžmenta jer se upravljačka pozornost usmjerava samo na analizu uzroka onih pojava koje odstupaju od planiranih vrijednosti.

Sa stajališta djelotvornosti upravljanja poslovnim sustavima, razlikuju se tri temeljne vrste kontrole.<sup>147</sup>

1. **Naknadna kontrola.** Najjednostavniji je oblik kontrole u kojem se, kada je posao obavljen, mjere rezultati i uspoređuju s ciljevima, tj. s planom. Zbog toga razloga to je i najmanje djelotvoran oblik kontrole, a cilj je utvrditi zasluge ili odgovornost te nagraditi ili kazniti izvršitelje i prikupiti informacije za potrebe planiranja ako će se kontrolirane aktivnosti obavljati i u budućnosti.

---

<sup>147</sup> Srića, V.: *Principi modernog menadžmenta*, op. cit., p. 56.

2. **Test kontrola.** Provodi se da bi se izbjegle greške. Proces kojim se upravlja dijeli se na korake ili faze. Na kraju svake faze potrebno je “proći test” i dobiti odobrenje za nastavak.
3. **Anticipativna kontrola.** Najuspješniji, ali i najteži za dizajniranje sustav kontrole u kojem se rezultati neke operacije nastoje predvidjeti, a korekcije obavljati putem npr. simulacije i drugih složenih modela. Korektivne akcije poduzimaju se dok je proces koji se kontrolira još u tijeku.

Kao najvažniji segmenti procesa menadžerske kontrole u suvremenim uvjetima djelovanja poduzeća, oslonjeni na klasični sustav povratne veze, razvijaju se kontrola ljudskih potencijala i kontrola strategijskoga upravljanja s ciljem razvoja anticipativne kontrole cjelokupnoga poslovanja poduzeća koja se zasniva na sustavu proširene povratne veze, razvoju upravljanja i samokontroli.

#### 5.4.1. Menadžerska kontrola sustavom povratne veze

Menadžerska kontrola sustavom povratne veze predstavlja brojne aktivnosti koje se poduzimaju da bi se osiguralo funkcioniranje sustava u skladu sa zacrtanim ciljevima i planovima. Kontroliranje je naličje planiranja, budući da planovi predstavljaju standarde prema kojima se mjere poduzete akcije i ostvareni rezultati, što je vidljivo iz sljedećega.<sup>148</sup>

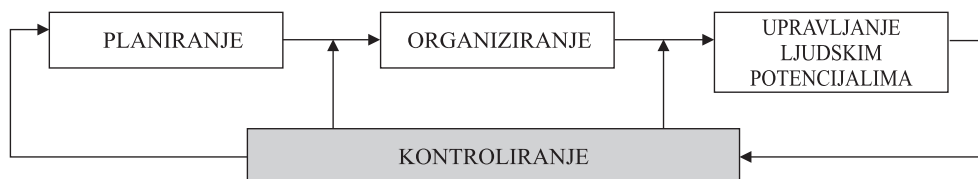
- Planiranje je formalni proces donošenja odluka o ciljevima, strategijama, taktikama i alokaciji resursa. Menadžerska kontrola čini mjere kojima se potpomaže osiguranje konzistentnosti aktualnoga ponašanja i rezultata s planovima, ciljevima i standardima.
- Planiranje opisuje željena ponašanja i rezultate. Menadžerska kontrola potpomaže održavanje ili preusmjeravanje aktualnih ponašanja i rezultata.
- Menadžeri ne mogu efektivno planirati bez točnih, pravovremenih i adekvatnih informacija. Procesi kontrole sredstvo su pomoću kojega menadžeri dobivaju mnoge od esencijalnih informacija.

---

<sup>148</sup> Cf. Buble, M.: *Management*, op. cit., p. 595.

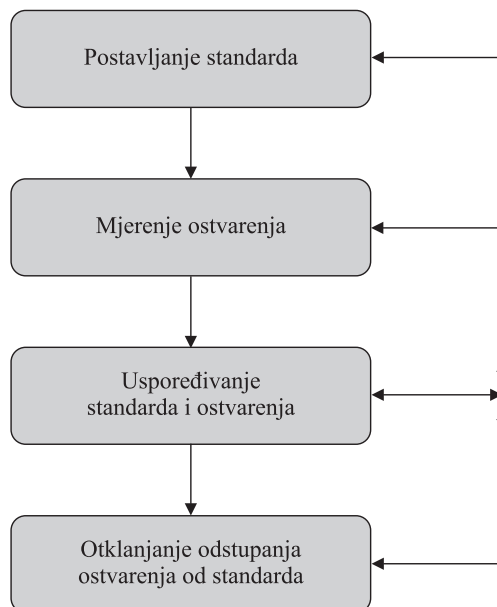
- Menadžeri ne mogu efektivno kontrolirati rad u poduzeću bez planova koji označavaju svrhu procesa kontrole. Planiranje i kontroliranje komplementarni su i podržavaju jedno drugo u kontinuiranom procesu upravljanja poduzećem.

Schema 40.: *Kontrola sustavom povratne veze*



Kontrola se temelji na usporedbi planiranih ciljeva i realiziranih ostvarenja. Djelotvorna kontrola pretpostavlja precizno definirane i mjerljive ciljeve u procesu planiranja, te planski organizirane aktivnosti, resurse i ljudske potencijale za njihovo ostvarenje. Kontrola povezuje inpute i outpute, prati aktivnosti te pruža povratne informacije menadžmentu o odvijanju procesa, ukazujući na posljedice njegovih odluka. Postupak kontrole odvija se u četiri koraka.

Schema 41.: *Postupak kontrole*



Prvi korak – postavljanje standarda odvija se u procesu planiranja. Standardi su ciljne veličine s kojima se u procesu realizacije uspoređuju ostvarenja. Oni predstavljaju kritične točke mjerenja odvijanja planske realizacije eliminirajući potrebu menadžerske kontrole aktivnosti cjelokupnoga procesa proizvodnje vrijednosti. Mjerenjem ostvarenja te usporedbom s postavljenim planskim standardima, aktivnost menadžmenta usmjerava se na uočavanje i rješavanje problema odstupanja, odnosno otklanjanje odstupanja ostvarenja od standarda korigiranjem ostvarenja ili korigiranjem standarda.

Menadžerska kontrola sustavom povratne veze mjeri i ispravlja djelovanje sa svrhom realizacije planiranih ciljeva poduzeća. Zbog toga je kvalitetan odabir kritičnih točaka koje mjere funkcioniranje poduzeća temelj uspješnosti kontrolnoga sustava. Kontrola sustavom povratne veze regulira djelovanje poduzeća regulatorom koji se oslanja na poduzimanje popravniha mjera u stupnju outputa. Na bazi uočenih odstupanja outputa menadžment temeljem analiza pokušava primijeniti novu kombinaciju inputa koja će rezultirati planiranim outputom, tj. postavljenim standardima.

Menadžment, pored kontrole procesa, mora kontrolirati i resurse koji se u njima koriste da bi se ostvarili planirani rezultati. Kontrola fizičkih resursa – održavanja i korištenja opreme, kontrola zaliha i drugih oblika imovine, zajedno s kontrolom informacijskih resursa, koji su pretpostavka i rezultat procesa kontrole, tj. ciljnoga upravljanja, omogućuju efikasno kontroliranje financijskih resursa, kao najrazvijenijega i sintetiziranoga oblika kontrole. Financijski planovi i ostvarenja kroz financijska izvješća sintetiziraju rezultate svih aktivnosti i resursa poduzeća u određenom razdoblju u obliku prikaza bilance, računa dobiti i gubitka i drugih izvedenih pregleda. Temeljni poslovni ciljevi poduzeća izražavaju se financijskim pokazateljima pa **financijska kontrola** pruža indikatore za procesno ciljno usmjeravanje njihovoga ostvarivanja. Kao primarni standardi pogodni za ključne indikatore kontrole sustavom povratne veze mogu se koristiti.<sup>149</sup>

- **Produktivnost** – mjeri odnos inputa i outputa, tj. pokazuje koliko je koristi (output) postignuto od određenoga troška (inputa).

---

<sup>149</sup> Cf. Armstrong, M.: *Kompletna menadžerska znanja – upravljanje poslovima i aktivnostima*, knjiga 2., M.E.P. Consult, Zagreb, 2001., p. 47.

$$\text{Indeks produktivnosti} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{efektivnost}}{\text{efikasnost}} = \frac{\text{adaptibilnost}}{\text{fleksibilnost}}$$

- **Profitabilnost** – odražava odnos poslovnoga dobitka i uloženoga kapitala za njegovo ostvarenje i pokazuje ukamaćenost u poslovanje uloženoga kapitala, analogno ukamaćivanju fiksno ukamaćenih oblika ulaganja.
- **Dodana ekonomska vrijednost** – predstavlja razliku između dobiti nakon oporezivanja i troškova kapitala koji je uložen u taj posao. Ona pokazuje neto dobit ostvarenu od poslovne aktivnosti, tj. dobit iznad troška kapitala.

Iz ovih primarnih pokazatelja, raznim kombinacijama, mogu se izvoditi mnogi drugi pokazatelji. No mora se imati na umu da su to samo indikatori koji pokazuju simptome problema. Suština je u pronalaženju pravoga uzroka uočenoga odstupanja i rješavanju problema.

Povratna informacija retrospektivnoga je karaktera i vodi vremenskim jazovima u upravljačkom procesu. Za uspješno upravljanje poduzećem u suvremenim uvjetima dinamičnosti poslovanja nužno je razvijanje proširene povratne veze koja uključuje i djelovanje okoline. Tako uspostavljeni informacijski tokovi omogućuju prikupljanje informacija o okolini, tj. dobivanje prijevremenih informacija u odnosu na događaje u poduzeću. Suvremeni menadžment može uspješno upravljati poslovanjem poduzeća jedino ako razvije kontrolni sustav koji mu istodobno pruža informacije o utjecajima okoline i povratne informacije o rezultatima poslovanja.

Sustavi prethodne povratne veze nadziru inpute koji ulaze u proces da bi se utvrdilo odgovaraju li oni planovima. Ako ne odgovaraju, oni se, kao i procesi, mijenjaju kako bi poduzeće ostvarilo željene rezultate. Povratna veza tu je postavljena na strani ulaza u sustav, čime se omogućuje poduzimanje korektivnih akcija prije nego dođe do odstupanja na strani outputa.

Kombinacija sustava jednostavne povratne veze, koji mjeri ostvarenje planiranih rezultata i pomoću ispravljačkih mjera unosi u sustav odgovarajuće inpute, sa sustavom proširene, tj. prethodne povratne veze, koji nadzire usklađenost inputa s planovima za ostvarenje planskih rezultata, omogućuje menadžmentu djelotvornu kontrolu procesa i uspješno upravljanje poslovanjem

poduzeća u situacijama predvidivih promjena okoline. U situacijama nepredvidivih promjena okoline menadžeri nemaju drugoga izbora nego poticati **razvoj samoorganizirajućega oblika kontrole** koji kontrolira ponašanje sustava **organiziranim učenjem**, tj. znanjem i participacijom svih zaposlenih u upravljačkim procesima poduzeća.

Kao strategijska komponenta razvoja suvremenih poduzeća, odnosno koncept koji mora biti ugrađen u kontrolni sustav svakoga uspješnog poduzeća, razvijen je sustav potpunoga upravljanja kvalitetom koji uključuje sve zaposlene u kontrolne aktivnosti procesa stvaranja vrijednosti poduzeća. Koncept potpunoga upravljanja kvalitetom integrira sve zaposlene u sustav razvoja kvalitete upravljanja i upravljanja kvalitetom kao dugoročnu orijentaciju poduzeća. On polazi od postavke da treba ugraditi dobre preventivne mjere, tj. predviđati i sprječavati moguće greške prije nego što one nastanu, što je puno efikasniji kontrolni mehanizam od naknadnoga mjerenja i ispravljanja pogrešaka.

Suvremeno turbulentno okruženje prisiljava menadžment da svoju pozornost usmjeri na razvoj ljudskih potencijala, kao temeljni čimbenik efikasnoga i efektivnoga strategijskog prilagođavanja poduzeća dinamičnoj okolini, tj. da sustavno razvija organizacijsko učenje kao pretpostavku razvoja anticipativne kontrole cjelokupnoga poslovanja poduzeća.

### **5.4.2. Kontrola ljudskih potencijala**

Značenje ljudskih potencijala za uspješno poslovanje suvremenoga poduzeća nalaže i posebnu brigu o kontroli, odnosno upravljanju ljudskim potencijalima izgradnjom kontrolnoga sustava koji uključuje participaciju zaposlenih u kontroliranje realizacije poslovnih procesa. Kontrolni sustav suvremenoga poduzeća mora prioritarno osigurati učinkovito odvijanje procesa angažiranja, razvoja i vođenja ljudskih potencijala u skladu sa strategijskim planovima i ciljevima poduzeća. Menadžeri, kreirajući kontrolni sustav za poduzimanje korektivnih akcija, moraju imati na umu činjenicu da ljudi u načelu ne vole kontrolu te da upravo u sferi kontrole nastaje najviše konflikata između menadžera i zaposlenika.



Postoje zapravo tri tipične reakcije na kontrolni signal koji se javlja o potencijalnim problemima ili o razvojnim šansama. U biti su one rezultat različitoga odnosa pojedinaca, nad kojima se provodi kontrola, prema ciljevima sustava.<sup>150</sup>

- **Pozitivna ljudska reakcija** – slučaj kada pojedinac kojemu je upućen neki kontrolni signal na temelju njega reagira izuzetnim osobnim angažmanom te sve snage usmjerava na postizanje željenoga rezultata sustava u novim uvjetima. Češći je slučaj ovakve reakcije u onim uvjetima kada ciljevi poduzeća za zaposlene imaju smisla i kada ih oni prihvaćaju kao svoje.
- **Pasivna ljudska reakcija** – znakovita je za pojedinca koji se nije poistovijetio s ciljevima poduzeća. Po upozorenju kontrolnoga sustava, on teži djelovanju tek koliko je potrebno da se izbjegne neki veći poremećaj u radu poduzeća, odnosno veliki gubitak.
- **Negativna ljudska reakcija** – situacija u kojoj se pojedinac, ne prihvaćajući ciljeve poduzeća kao svoje, nastoji oduprijeti svakoj akciji izbjegavajući da bilo što poduzme, nastojeći prikriti rezultate kontrole i sl.

Iz navedenoga je vidljivo da je nužno osigurati aktivno sudjelovanje kontroliranih u planiranju i dizajniranju kontrolnoga sustava da bi se stimulirao njihov pozitivan odnos prema kontrolnim postupcima. Tek kada je sustav za pojedinca prihvatljiv i razumljiv, može se očekivati njegovo aktivno sudjelovanje u primjeni procesa kontrole.

Pri dizajniranju novoga kontrolnog sustava za registriranje odstupanja i poduzimanje korektivnih akcija radi uspješnoga ostvarivanja planskih veličina, menadžment mora uzeti u obzir tri čimbenika koji će bitno utjecati na njegovo učinkovito funkcioniranje.<sup>151</sup>

---

150 Cf. Srića, V.: *Principi modernog menadžmenta*, op. cit., p. 63

151 Ibid, p. 81.

- **Svaka promjena** u ljudima rađa zabrinutost i otpor, iz čega proizlaze razne neželjene reakcije – iritiranost, odbijanje suradnje, gubitak motivacije i sl. Zadatak menadžmenta je da to ublaži tijekom prijelaznoga razdoblja, a najbolji način je aktivno uključivanje u dizajn novoga kontrolnog sustava svih onih na koje će se on odnositi.
- **Novi kontrolni sustav** treba naučiti koristiti. Zato menadžeri moraju uložiti vrijeme i energiju u objašnjavanje, pružiti šansu da se novi koncepti isprobaju, prilagoditi promjene specifičnoj situaciji i pomoći svima kojih se novi sustav tiče da se na njega postupno naviknu.
- **Učenje** i oslobađanje od zabrinutosti pomažu da se izgradi pouzdanje i sigurnost koji su potrebni da bi novi sustav mogao djelotvorno funkcionirati. Menadžeri mogu taj postupak ubrzati tako da stimuliraju i javno ističu sve pozitivne primjere primjene novoga sustava i pojedince na koje se to odnosi.

Kontrolni sustav učinkovito će funkcionirati jedino u slučaju kad je prihvaćen od onih na koje se odnosi, kada se umjesto kao represivno sredstvo shvaća kao **sredstvo organizacije** kojim se postiže ostvarivanje željenih rezultata i anticipiranje razvojnih šansi.

Pri kreiranju kontrolnoga sustava važno je imati na umu i psihološko načelo da ciljeve i kriterije treba postavljati dovoljno visoko, ali dostižno, jer prenisko postavljeni ciljevi ne motiviraju, a previsoki demotiviraju. Jedan od najvažnijih zadataka kontrolnoga sustava stvaranje je što objektivnije podloge i kriterija za ocjenjivanje doprinosa pojedinaca ostvarivanju ciljeva poduzeća, koji služe za njihovo nagrađivanje i napredovanje.

Visoki stupanj neizvjesnosti i složenosti suvremene okoline često potiče ljude da razvijaju organizacijsku obranu od nesigurnosti, samoorganizirajući se i učeći, odnosno da vlastitim razvojem organiziraju sustav samokontrole. Menadžeri u nejasnim i nesigurnim situacijama ne mogu uspješno upravljati poslovnim procesima primjenjujući autoritet položaja. Nepredvidiva je promjena obično kumulativni rezultat mnogih malih događaja i akcija. Budući da je ono što se događa često nejasno s neprepoznatljivim posljedicama, ključna je teškoća identificirati što je stvarni problem ili prilika. U takvoj situaciji menadžment nema druge alternative osim oslanjanja na inicijative pojedinaca u uočavanju prijetnji ili prilika i provođenju stremljenja ili izazova.<sup>152</sup>

---

<sup>152</sup> Cf. Stacey, R.D.: op. cit., p. 293.

U cilju ispunjenja toga zadatka pojedinci se oslanjaju na vlastita znanja, iskustva i sposobnosti. Ta je njihova aktivnost spontana i samoorganizirajuća u smislu da nikakav autoritet menadžmenta ne usmjerava njihovo ponašanje i djelovanje. U situacijama nepredvidivih promjena, koje su sve češće, ne postoji ni središnja kontrola izbora niti njihovih ishoda. Kontrolirano se ponašanje u takvim situacijama, umjesto planskim reakcijama, postiže kontinuiranim procesom organiziranoga učenja uključivanjem zaposlenih u upravljanje procesima i motiviranjem za ostvarivanje ciljeva poduzeća, tj. stvaranjem pretpostavka za **samokontrolu**.

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

Na toj osnovi razvijani su i svi suvremeni pristupi i metode menadžmenta. Suvremenom poduzeću treba sustav kontrole koji daje poticaj razvoju individualnih snaga i odgovornosti uz istodobno djelotvorno usmjeravanje individualnih napora prema zajedničkoj viziji, timskim radom vođenim uravnoteženim sustavom ostvarivanja pojedinačnih i općih ciljeva.

### **5.4.3. Kontrola strategijskoga upravljanja**

Strategijsko upravljanje, shvaćeno kao proces koji uključuje definiranje misije i ciljeva poduzeća, oblikovanje i izvođenje strategije te kontrolu izvedbe radi prilagođavanja poduzeća promjenama okoline, odnosno njegovoga utjecaja na okolinu sukladno vlastitim ciljevima, postalo je presudno za opstanak i razvoj poduzeća u suvremenoj okolini. Kontrolirati strategijsko upravljanje znači osiguravati postizanje ciljeva poduzeća bez obzira na promjene njegove okoline.

Kontrola strategije izuzetno je složena iz nekoliko razloga:<sup>153</sup>

- rezultati strategije vide se tek na dugi rok, a kako o njima ovisi sam opstanak poduzeća, potrebno je reagirati što brže
- nepredvidljivost procesa u poduzeću, a posebno u okolini (cijene, konkurentske aktivnosti, vladine mjere...) vrlo je velika, stoga je teško postaviti kontrolne standarde
- strategiju je tijekom realizacije često potrebno mijenjati u skladu s uočenim greškama, novim šansama ili novim problemima.

Usprkos navedenim problemima, moguće je realizirati efikasne sustave za kontrolu strategije i to u tri pravca: 1) kontrola koja signalizira potrebu izmjene postojeće strategije, 2) kontrola koja omogućava ocjenu uspješnosti provođenja odabrane strategije te 3) kontrola procesa kojom se dolazi do formuliranja nove strategije; za koje su razvijene sljedeće metode kontrole strategije:<sup>154</sup>

1. **Kontrola temeljena na angažiranim prognozama** – polazi od činjenice da se okolina poduzeća vrlo brzo mijenja. Tomu se valja prilagoditi tako da se s vremena na vrijeme, zajedno s revizijom dugoročnih planova ili kad se dogodi neka značajnija promjena u okolini, rade nove prognoze i anticipira ponašanje kontroliranoga sustava, odnosno poduzeća.
2. **Kontrola temeljena na praćenju okoline poduzeća** – zasniva se na činjenici da je strategija uvijek temeljena na nekim više ili manje čvrstim pretpostavkama (kretanje cijena, akcije konkurencije...) te je stoga nužno stalno pratiti nije li došlo do nekih bitnih izmjena koje traže prilagođavanje ili čak izmjenu strategijskih opredjeljenja.
3. **Primjena eksternih standarda za kontrolu strategije** – polazi od ideje da sva srodna poduzeća djeluju u identičnoj okolini, stoga su sva imala iste šanse i vrlo slične prepreke koje je trebalo savladati. Iz toga slijedi da se kao dobri parametri mogu koristiti usporedbe sa sličnim poduzećima i zatim utvrđivati relativna uspješnost ili neuspjeh. Dobra metoda je benchmarking, tj. usporedba s najboljima.<sup>155</sup>

---

153 Cf. Srića, V.: *Principi modernog menedžmenta*, op. cit., p. 75.

154 Ibid., p. 76.

155 Cf. Renko, N., et al.: *Benchmarking u strategiji marketinga*, Mate, Zagreb, 1999.

4. **Kontrola procesa generiranja strategije** – primjenjuje se u situaciji kada je poduzeće toliko jedinstveno da čak i gruba usporedba s drugim poduzećima ne pruža zadovoljavajuću sliku. Pretpostavka ove metode je da će strategijsko upravljanje biti djelotvornije ako se u procesu njegovoga generiranja koristi korektna procedura.
5. **Naknadno utvrđivanje osobne odgovornosti za strategiju** – ubraja se u naknadnu kontrolu i igra značajnu ulogu u upravljanju poduzećem. Ona ima i veliko psihološko značenje upozoravajući svakoga menadžera da mora s maksimalnom odgovornošću donositi odluke i odgovarati za njih.

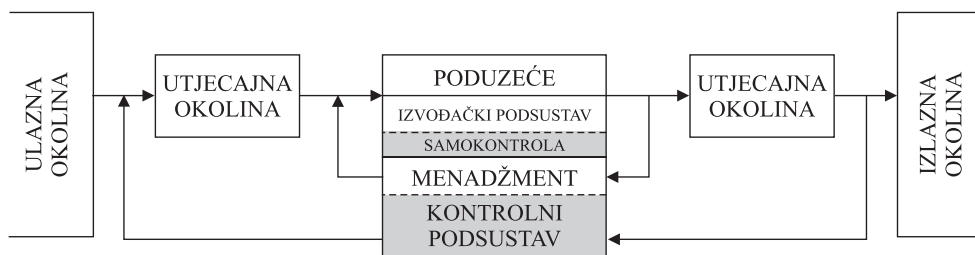
Kontrola strategijskoga upravljanja, koja polazi od definirane vizije, misije, ciljeva i strategije poduzeća, ne može efikasno doprinosti njihovoj efektivnoj realizaciji plansko-promatračkim oblikom kontrole, tj. sustavom povratne veze. Menadžeri inspiriraju i motiviraju zaposlene da vjeruju u njihovu viziju, misiju i ciljeve poduzeća, što razvija jaku zajedničku poduzetničku organizacijsku kulturu kao temelj kontrole strategijskoga upravljanja poslovanjem poduzeća. Zaposlene se umjesto pravilima, postupcima i autoritetom kontrolira pomoću **usmjerenja** koja čine model organizacijske nakane ostvarivanja strategije i ciljeva poduzeća. Umjesto propisivanja pravila koja vode željenom ishodu, menadžeri u situacijama nepredvidivih promjena okoline djeluju na ostvarivanje rezultata kreiranjem situacija koje potiču skupno kreativno učenje i djelotvorno rješavanje problema, tj. ostvarivanje ciljeva na inovativan način. Kontrolni sustav, da bi bio uspješan, u takvim uvjetima mora biti sustavno usmjeren prema budućnosti.

#### 5.4.4. Anticipativna kontrola cjelokupnoga poslovanja

Jednostavni sustavi zatvorene povratne veze radi postizanja željene razine outputa mjere rezultate i pomoću ispravljačkih mjera unose u sustav inpute. Budući da to vodi vremenskim jazovima u korektivnom procesu, za mnoge upravljačke probleme takav sustav nije dovoljno dobar. Za postizanje učinkovite kontrole menadžeri trebaju sustav koji će ih obavijestiti u kojem bi se razdoblju mogao pojaviti problem ako odmah ne poduzmu neku mjeru. Potrebne su **prethodne informacije** koje omogućuju predviđanje događaja te trenutnu primjenu mjera za djelotvorno prilagođavanje poduzeća nastupajućim događajima.

**Sustav otvorene povratne veze** omogućuje kontrolu na osnovi informacija o vanjskom uzroku promjena u procesu. Na taj način poduzeće može pravovremeno prilagoditi svoje ponašanje promijenjenim uvjetima okoline. Prijevremene informacije prikupljene i obrađene proširenim informacijskim sustavom, koji uključuje i okolinu poduzeća, razvijaju sustav organiziranoga učenja u poduzeću i jačaju njegov intelektualni kapital. Djelotvorno organizirano znanje i učenje osnova je anticipativne kontrole, tj. anticipativnoga upravljanja cjelokupnim poslovanjem suvremenoga poduzeća.

Shema 42.: *Anticipativna kontrola sustavom otvorene povratne veze*



Dok se sustavi povratne informacije oslanjaju na poduzimanje popravniha mjera u stupnju outputa, sustav prethodne informacije preventivan je i usredotočen na donošenje odluka u razdoblju inputa. Ako se inputi razlikuju od potreba aktivnosti za prevladavanje pretpostavljenih poteškoća, oni se onda na odgovarajući način odmah mijenjaju.

Takvu preventivnu, odnosno anticipativnu kontrolu zaposleni najlakše prihvaćaju jer je doživljavaju kao pomoć u radu, a ne kao sredstvo pritiska i represije. Anticipativna kontrola prihvaća se kao organizacijsko sredstvo i u suštini je impersonalna. Ona, međutim, traži kvalitetan menadžment i organizirani kontinuirani razvoj ljudskih potencijala kako bi rezultati naknadne, odnosno test kontrole bili što bliži planiranima. U praksi menadžmenta suvremenih poduzeća primjenjuje se kombinacija kontrolnih sustava otvorene i zatvorene povratne veze, tj. preventivne i naknadne kontrole kojom menadžment prima informacije o rezultatima djelovanja poduzeća. Anticipativna kontrola potiče daljnji razvoj sustava menadžmenta koji ostvaruje planirane rezultate temeljem participativnoga upravljanja znanjem svih zaposlenih i u uvjetima turbulentne okoline, integrirane u upravljački informacijski sustav poduzeća.

Većina sustava izravne, tj. naknadne kontrole projektirana je za specifična područja – plaće, angažiranje i razvoj ljudskih potencijala, kvalitetu proizvoda, troškove i ostala područja u kojima se želi mjeriti izvršenja sukladno postavljenim ciljevima. Takve kontrole djelomične su u smislu da se primjenjuju na dio poduzeća i ne mjere ukupna ostvarenja prema ukupnim ciljevima poduzeća. Svakako, postoji potreba i za nekim ukupnim mjerilima koja omogućuju kontrolu cjelokupnoga poslovanja, kao što i planiranje mora obuhvatiti cjelokupno poduzeće.

Kontrolni sustavi cjelokupnoga poslovanja poduzeća u pravilu su financijske naravi. To je i razumljivo s obzirom da se temeljna pretpostavka uspješnoga poslovanja poduzeća i svi inputi za ostvarenje ciljeva najpotpunije izražavaju financijskim pokazateljima koji mogu poslužiti kao zajednički nazivnik za sve planove, odnosno ciljeve poduzeća. Financijske analize i izvješća pružaju dobru osnovu za ocjenu postignuća i u nefinancijskim područjima poslovanja poduzeća.

Financijski plan ili proračun sintetizirano prikazuje, odnosno povezuje pojedinačne planove u jedinstveno izvješće koje omogućuje menadžmentu utvrđivanje eventualnih odstupanja u procesu kontrole ostvarenja i poduzimanje odgovarajućih upravljačkih mjera u područjima koja su izvor odstupanja.

Račun dobiti i gubitka te bilanca poslovanja, poglavito koji sadrže i planske pokazatelje, dobro su kontrolno sredstvo za sve glavne segmente poduzeća jer svi oni zajedno kreiraju profitabilnost, tj. uspjeh, razvoj i rast poduzeća.

Iz navedenih izvješća moguće je kreirati brojne pokazatelje učinkovitosti ostvarivanja planova, tj. efikasnosti i efektivnosti poslovanja poduzeća. No svi oni ukazuju na simptome problema, a njihovo rješavanje, odnosno uklanjanje devijacija područje je kontrole kvalitete upravljanja. Menadžerske pogreške, prouzrokovane nepredvidivim događajima, ne mogu se izbjeći. Nedostatak znanja, iskustva ili procjena menadžera ili zaposlenika utvrđeni tehnikama izravne kontrole od male su koristi u takvim situacijama. Pored toga, rezultati izravne kontrole upitni su i zbog pretpostavki koje drže da se sve ključne varijable mogu mjeriti. Prvo, ne mogu, npr. kreativnost, procjene u odlučivanju i slične vrlo važne komponente uspješnosti, a drugo, ne isplati se.

Zatim, postoje situacije da nitko u poduzeću nije odgovoran za loše rezultate (povećanje kamatnih stopa, nestašica određenoga energenta i sl.), a tu su i zablude da se pogreške uvijek mogu otkloniti na vrijeme i da će odgovorne osobe uvijek pravodobno poduzeti korektivne akcije.<sup>156</sup>

Najbolji je način otklanjanja pogrešaka njihovo izbjegavanje. Načelo anticipativne, tj. preventivne kontrole sadržava u sebi ideju da se većina odgovornosti za negativna odstupanja od mjerila može otkloniti primjenom osnova tehnologije poduzetničkoga upravljanja. Ono povlači oštru granicu između analiziranja izvješća o ostvarenjima, bitnim u svakom slučaju, i utvrđivanja postupaju li menadžeri sukladno temeljnim načelima u provođenju svojih funkcija. Načelo preventivne kontrole jednostavno polazi od postavke da će potreba za izravnom kontrolom biti manja što je veća kvaliteta menadžera i njihovih podređenih, odnosno što su veći znanje i vještine s kojima raspolažu u provođenju poduzetničke tehnologije menadžmenta.

Poželjnost preventivne kontrole počiva na tri pretpostavke:

- kvalificirani menadžeri rade minimum pogrešaka
- upravljački učinak može se mjeriti, a upravljački koncepti, načela i tehnike korisna su dijagnostička mjerila u mjerenju upravljačkoga učinka
- primjena upravljačkih temelja može se vrednovati.

Naglasak je na reviziji upravljanja, stoga se kao recentna kontrolna sredstva za učinkovito ostvarivanje ciljeva poduzeća pojavljuju **revizija upravljanja** od strane ovlaštenih organizacija i **samorevizija poduzeća**,<sup>157</sup> kao autonomna periodična interna revizija položaja poduzeća, njegovih ciljeva i programa njihove realizacije.

Karakteristike suvremene okoline te narasla društvena snaga i odgovornost menadžmenta zahtijevaju od suvremenih menadžera stalno učenje, razvoj alata i tehnika upravljanja, djelotvornije planiranje inovacija, kvalitetniju obradu informacija i sustavnija upravljačka istraživanja te razvoj upravljačke inventivnosti i sustava mjerenja djelotvornosti upravljanja.

---

<sup>156</sup> Cf. Koontz, H. I Wehrich, H.: op. cit., p. 674.

<sup>157</sup> Ibid, p. 676.



Suvremeni menadžment, koji razvija poduzetničku tehnologiju upravljanja poduzećem kao socioekonomskim sustavom okoline, treba sve više koristiti sustavnu teoriju u kontroli i upravljanju poslovanjem poduzeća. Pri tome koncepti situacijskoga ili kontingencijskoga pristupa upravljanju predstavljaju samo način razlikovanja integrirane prakse i znanosti, odnosno vještine i znanja menadžmenta. Sustavno provođenje poduzetničke tehnologije, tj. funkcija menadžmenta posao je svih menadžera u svim situacijama, a njihova konkretna realizacija prilagođava se karakteristikama određene situacije.

Upravljačka kontrola, bilo preventivna ili naknadna, ima svoj smisao ako se naznačena odstupanja ispravljaju korigiranjem planiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima. U protivnom, to je rasipanje upravljačkoga vremena i neracionalno trošenje sredstava poduzeća. Kontrolna funkcija temelj je operativnoga odlučivanja u poduzeću. Informacije koje pruža kontrolni sustav daju impulse za korigiranje nedjelotvornih menadžerskih odluka donesenih u procesima planiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Kako odlučivanje čini suštinu menadžerskoga posla, a kontroliranje njegovu podlogu, to je razlog da se kontrolne i upravljačke aktivnosti često poistovjećuju.





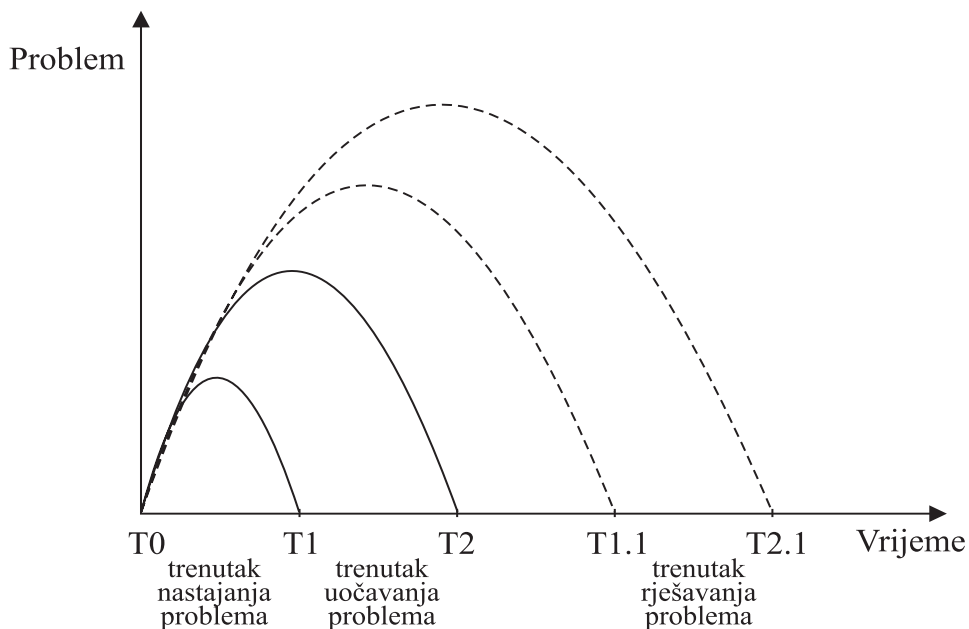
## ODLUČIVANJE – GLAVNA ULOGA MENADŽMENTA

Sve funkcije na svim razinama menadžmenta u jedinstveni sustav cilj-noga upravljanja poslovanjem poduzeća integrira odlučivanje. Iako odlučivanje svoje ishodište ima u planiranju, što je navelo brojne autore da ga tretiraju kao aktivnost, odnosno podfunkciju planiranja, odlučivanje je proces koji u gotovo jednakoj mjeri prožima sve funkcije menadžmenta. Ono je osnovni konstitutivni element menadžerske aktivnosti. Kad god je menadžment suočen s problemom biranja između alternativa od kojih svaka može imati različite posljedice za poslovanje poduzeća, nalazi se u situaciji odlučivanja, odnosno u procesu utvrđivanja i izabiranja načina rješavanja nekoga problema u skladu s ciljevima poduzeća i okolnostima u kojima ono djeluje.

**Problem**, dakle, predstavlja početnu točku odlučivanja. Svako odlučivanje započinje uočavanjem problema. Dok “nema problema”, nema ni odlučivanja. Problem je u suštini pitanje koje zahtijeva aktivan odgovor, tj. donošenje odluke. U poduzetničkoj praksi odlučivanja vrlo je važno diferenciranje momenata nastajanja i uočavanja problema. Kvalitetan menadžment razvija mehanizme za smanjivanje vremenske distance između navedena dva momenta koja prethode rješavanju problema. Idealna je situacija kada uočavanje prethodi nastajanju problema ili kada se oni vremenski podudaraju. U stvarnosti to su rijetki slučajevi, a najčešće to izgleda kao situacija prikazana grafikonom.<sup>158</sup>

---

158 Sikavica, P., et.al.: *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb, 1994., p. 47.

Grafikon 5.: *Nastajanje – uočavanje – rješavanje problema*

Smanjivanje vremenskoga jaza između nastanka, uočavanja i rješavanja problema temeljni je čimbenik efikasnosti odlučivanja i primarni zadatak menadžmenta u procesu odlučivanja. Kvalitetno organizirane i sustavno procesno vođene funkcije menadžmenta, informacijski povezane u jedinstveni sustav ciljnoga upravljanja, tj. razvijena poduzetnička tehnologija menadžmenta anticipira probleme ili smanjuje taj jaz te povećava djelotvornost odlučivanja i u recentnim uvjetima stalnih diskontinuiranih promjena kompleksne okoline suvremenoga poduzeća. Naravno, dinamika promjena okoline i kompleksnost djelovanja njezinih utjecajnih čimbenika na poslovanje poduzeća presudno diktiraju potrebu razvoja brzoga, efikasnoga i efektivnoga sustava odlučivanja.

Razvijeni informacijski i kontroling sustavi, koji anticipiraju pojavljiva-nje problema, pretpostavke su, odnosno osnovna infrastruktura djelotvornoga odlučivanja u recentnim uvjetima djelovanja poduzeća. Proces odlučivanja mora se temeljiti na planski organiziranim tokovima adekvatnih, pravodobnih, zapravo prethodnih informacija koje omogućuju modeliranje odluka za efikasno i efektivno anticipativno otklanjanje problema realizacije planiranih

ciljeva poduzeća. U recentnim uvjetima turbulentne okoline razvoj procesnog participativnog odlučivanja omogućuje smanjivanje vremenskoga jaza između nastajanja i rješavanja inovativnih problema, koji se najdjelotvornije otklanjaju primjenom kreativnih tehnika skupnoga odlučivanja.

## 6.1. PROCES ODLUČIVANJA

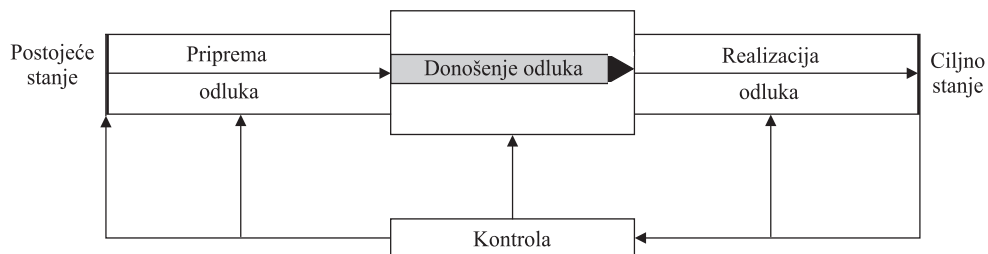
Aktivnost menadžmenta u najvećoj se mjeri svodi na odlučivanje, tj. procese složene od brojnih aktivnosti kojima se pripremaju, donose i provode odluke te kontroliraju njihovi efekti. **Poslovno odlučivanje** proces je izabiranja smjera, odnosno načina djelovanja između više alternativa rješavanja nekoga problema, a rezultira donošenjem odluka. Suštinu odlučivanja čini uspoređivanje cilja s ishodima pripremljenih alternativa, od kojih se izabire ona koja daje ishod najbliži cilju rješavanja određenoga problema. Odlučivanje je u biti prosuđivanje o najboljem rješenju određenoga problema na temelju informacija o njegovim uzrocima i efektima rješavanja na ostvarivanje ciljeva poduzeća. Zato donošenje kvalitetnih odluka zahtijeva logičan i sustavan pristup.

Kako se objektivna kvaliteta odluka menadžmenta i njihovo prihvaćanje od podređenoga osoblja, koje ih mora provoditi u djelo, često sukobljavaju, sve se intenzivnije razvija praksa uključivanja podređenih u procese odlučivanja. Određene objektivno djelotvorne odluke mogu voditi do neželjenih posljedica za podređeno osoblje. Djelotvornost i prihvatljivost ne idu uvijek zajedno, ruku pod ruku.

Dodatni motiv za razvijanje participativnoga odlučivanja činjenica je da sve složeniji problemi zahtijevaju organizirani pristup racionalnom odlučivanju angažiranjem specijalističkih znanja suradnika na pripremi, donošenju i provođenju odluka. Tek temeljem dobro pripremljene informacijske podloge odlučivanja, činjenica i znanja moguće je kvalitetno menadžersko intuitivno prosuđivanje najboljega rješavanja određenoga problema odlučivanja. Organizirano uključivanje zaposlenih, kao nositelja specijalističkih znanja, u procese pripreme, donošenja i provođenja odluka postalo je u suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća objektivna pretpostavka djelotvornoga odlučivanja, odnosno uspješnoga upravljanja poslovanjem poduzeća.

**Proces odlučivanja** u pravilu se izvodi kroz tri faze – pripremu, donošenje i realizaciju odluka – podprte povratnom vezom kontrole, kojima se iz postojećega stanja namjerava dostići neko buduće željeno, odnosno ciljno stanje.

Shema 43.: *Proces odlučivanja*

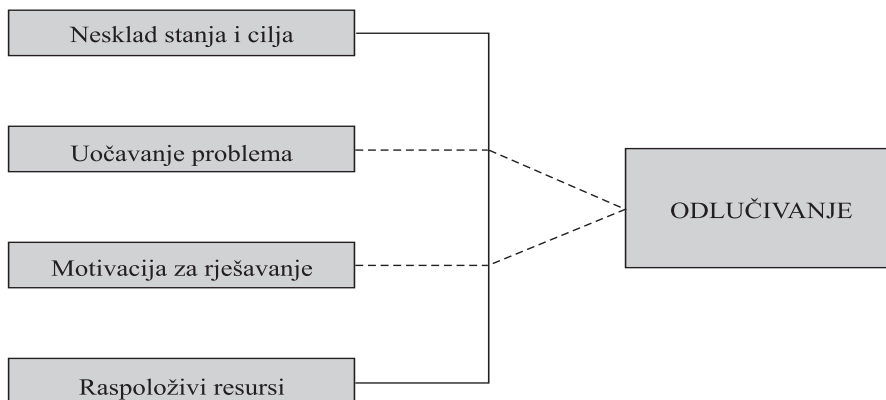


Iako priprema odluka u biti predstavlja najvažniju fazu procesa odlučivanja zbog čega se načelno može ustvrditi da onaj tko priprema odluke zapravo usmjerava proces odlučivanja i donošenja odluka, veći dio istraživanja posvećen je fazi donošenja odluka, koja se shvaća kao odlučivanje u užem smislu. Na rezultatima tih istraživanja razvijene su različite znanstvene metode i modeli odlučivanja.

Da bi se proces donošenja odluke uopće pokrenuo, neophodno je ispunjavanje određenih **preduvjeta**.<sup>159</sup>

1. postojanje nesklada između stanja i cilja
2. svijest donositelja odluke o značenju toga nesklada
3. motiviranost donositelja odluke da djeluje na taj nesklad
4. raspolaganje donositelja odluke adekvatnim resursima za djelovanje na uklanjanje toga nesklada.

<sup>159</sup> Cf. Buble, M.: *Management*, op. cit., p. 200.

Shema 44.: *Sustav pretpostavki odlučivanja*

Ispunjavanjem navedenih pretpostavki, od kojih su prva i četvrta objektivne, a druga i treća subjektivne prirode, pokreće se **proces odlučivanja**, koji se okvirno odvija u sljedećim fazama:

1. Formuliranje problema
2. Kreiranje odgovarajućega modela
3. Rješavanje problema
  - 3.1. generiranje alternativa
  - 3.2. evaluacija alternativa prema postavljenom cilju
  - 3.3. izbor alternative, tj. donošenje odluke
4. Provedba odluke, kontrola i korekcije.

Prve dvije faze predstavljaju fazu pripreme odluka, treća je faza donošenja odluka, a četvrta faza predstavlja fazu realizacije odluka. Može se zaključiti da je odlučivanje proces, a odluka rezultat procesa izbora između više alternativnih mogućnosti rješavanja nekoga problema. Samim činom donošenja odluke završava proces odlučivanja u užem smislu jer je time određen način rješavanja problema zbog kojega je i pokrenut proces odlučivanja. No to nije smisao, niti kraj procesa odlučivanja. Smisao odlučivanja nije izbor načina rješavanja nekoga problema, nego njegovo rješavanje. Zato proces odlučivanja obuhvaća i provedbu odluke te kontrolu njezine učinkovitosti kako bi se u slučaju potrebe mogle poduzeti korektivne akcije i osigurati ostvarenje cilja odlučivanja. Cilj odlučivanja je rješavanje problema i tek kada je ishod odluke ostvarenje cilja, proces odlučivanja je zaokružen.

Neprovođenje, nedosljedno provođenje ili nepravovremeno provođenje odluke može za sustav biti čak štetnije od samoga nedonošenja odluke. Menadžeri u praktičnom djelovanju često ne mogu u trenutku donošenja odluke raspolagati svim potrebnim informacijama, niti im na dispoziciji stoje svi adekvatni resursi. Iskustvo, znanje i sklonost riziku u tim situacijama često određuju najbolja rješenja u datim okolnostima. Prepoznavanjem i savladavanjem ograničenja koja stoje na putu ostvarenju cilja izabire se najbolji alternativni pravac akcije i u situaciji navedenih ograničavajućih čimbenika. Menadžeri ne smiju pokušavati donositi samo najbolje odluke, već ih moraju donositi i provoditi u pravom trenutku i što je moguće na ekonomičniji način, uvažavajući važnost odluke i složenost situacije u kojoj se ona donosi.

Pri izboru alternative, odnosno načina rješavanja nekog problema menadžeri koriste tri osnovna pristupa:<sup>160</sup>

- 1. Iskustvo**, kao banka osobnih informacija koja pomaže menadžerima da temeljem analogije iz prijašnjih situacija donose kvalitetne odluke. U uvjetima ubrzanoga razvoja znanosti i tehnologije te sve bržih promjena svih segmenata sve heterogenije okoline poduzeća, iskustvo sve brže zastarijeva i sve manje pomaže menadžmentu u rješavanju novih, sve raznovrsnijih problema koji zahtijevaju originalan, inovativan pristup odlučivanju.
- 2. Eksperimentiranje**, kao tehnika praktičnoga provjeravanja posljedica izbora određenoga alternativnog rješenja problema, koja sugerira iskušavanje alternativa da bi se utvrdila najbolja. Ovaj pristup, koji je u određenim slučajevima neophodan, u većini slučajeva treba izbjegavati zbog skupoće, ali i činjenice da budućnost ne mora odgovarati slici sadašnjosti u kojoj se provodi eksperiment.
- 3. Istraživanje i analiza**, kao najefikasnija tehnika selekcije alternativnih rješenja, koja se zasniva na razumijevanju problema, odnosno odnosa između njegovih temeljnih varijabli i pretpostavki ostvarenja postavljenoga cilja. Razvijanjem modela, koji simulira praktični problem, suvremeni menadžment može djelotvorno i kreativno rješavati i nove složene probleme odlučivanja u poslovanju poduzeća.

---

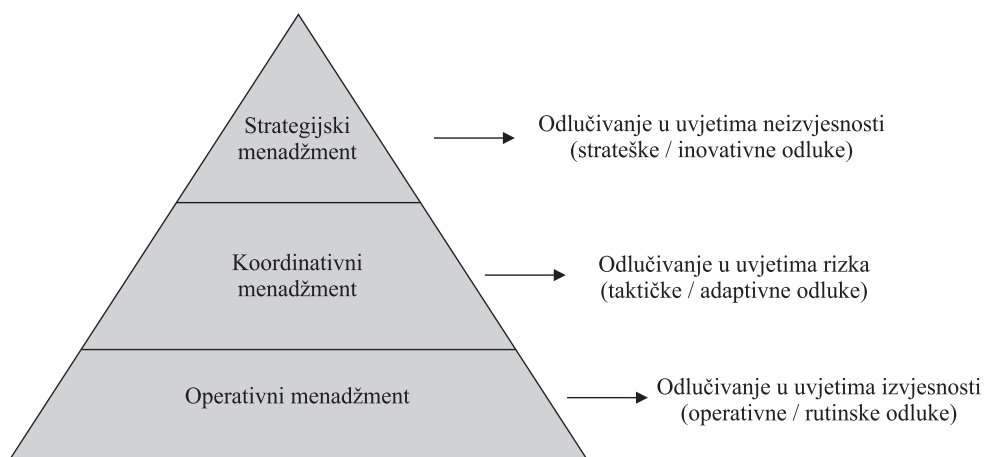
160 Cf. Koontz, H. i Wehrich, H.: *Management*, op. cit., p. 203.



Koji će pristup ili kombinaciju pristupa menadžment odabrati u konkretnom slučaju, ovisi o osobnim karakteristikama samoga menadžmenta, važnosti odluke za poslovanje poduzeća, situaciji u kojoj se odluka donosi, vremenu koje stoji na raspolaganju i brojnim drugim čimbenicima. Kako je odlučivanje uvijek orijentirano u budućnost, ono je gotovo uvijek praćeno rizikom i neizvjesnošću u pogledu rezultata donesenih odluka, bez obzira na korišteni pristup donošenju odluka. Kvalitetna **informacijska podloga odlučivanja** smanjuje tu neizvjesnost i rizik u glede očekivanih rezultata.

Imajući u vidu kriterij vezan uz informacijsku podlogu, proces odlučivanja može se segmentirati sukladno razinama sustava menadžmenta.

Shema 45.: *Informacijska podloga odlučivanja podsustava menadžmenta*



**1. Odlučivanje u uvjetima neizvjesnosti** – izvodi se u situacijama za koje su nepoznata i stanja okoline i vjerojatnosti njihova nastupanja. Rezultat su neprogramirane i najčešće inovativne odluke, koje se donose uglavnom na strategijskoj razini menadžmenta. To su strateške odluke koje usmjeravaju poslovanje cijeloga poduzeća i to u pravilu u duljem razdoblju.

**2. Odlučivanje u uvjetima rizika** – provodi se u situacijama kada je poznata struktura stanja okoline i vjerojatnost nastupanja pojedinih stanja. Rezultat su taktičke odluke, koje su polustrukturirane i adaptivne za operacionalizaciju strateških odluka.

**3. Odlučivanje u uvjetima izvjesnosti** – provodi se u uvjetima poznatih stanja okoline i vjerojatnosti njihova nastupanja. Svi čimbenici su pod kontrolom menadžmenta i posljedice svake odluke unaprijed su poznate. Rezultat su operativne odluke, koje su uglavnom rutinske, odnosno programirane svakodnevne odluke.

U uvjetima neizvjesnosti i rizika moguće je **stohastičko odlučivanje** na osnovi oskudnih informacija o interakcijama različitih varijabli problema odlučivanja.

U situacijama izvjesnosti menadžment raspolaže svim potrebnim informacijama o problemu i uzročno-posljedičnim vezama njegovoga rješavanja, stoga je riječ o **determinističkom odlučivanju** s malim rizikom.

Ovisno o okolnostima u kojima se odlučuje o rješavanju nekoga problema, primjenjuje se programirano ili neprogramirano odlučivanje.

**Programirano odlučivanje** koristi se za rješavanje rutinskih problema, tj. u onim situacijama odlučivanja kada se donositelj odluke suočava s poznatim, svakodnevnim problemima. Karakterizira ga poznata procedura, odnosno postupak odlučivanja, a rabi se za rješavanje situacija koje se ponavljaju. Programirano odlučivanje prakticira se na svim razinama menadžmenta, s tim da je njegova upotreba obrnuto proporcionalna s razinama menadžmenta. Što je viša razina menadžmenta, to se manje koristi programirano odlučivanje. Za programirano odlučivanje o strukturiranim i polustrukturiranim problemima kao pomagala menadžmentu mogu korisno poslužiti razvijeni modeli operacijskih istraživanja, odnosno kvantitativni modeli.

**Neprogramirano odlučivanje** koristi se za rješavanje neizvjesnih, rizičnih situacija koje se ne ponavljaju, odnosno za koje nema poznatih postupaka, procesa i modela odlučivanja. Često se ne mogu upotrijebiti objektivni parametri u odlučivanju pa se zahtijeva subjektivno donošenje odluka temeljem stečenoga iskustva, znanja i intuicije. Neprogramirano odlučivanje karakteristično je za više razine menadžmenta. Ono zahtijeva veći napor za iznalaženje rješenja, ali pruža i veći prostor i vrijeme za stvaralački poticaj i kreativnost. Simulacijski modeli i razni informacijski sustavi za podršku odlučivanju mogu pomoći menadžmentu u procesu odlučivanja o nestrukturiranim problemima.

Bez obzira koristio programirano ili neprogramirano odlučivanje, menadžment donošenjem odluka treba rješavati probleme i postizati pozitivne efekte za poslovanje, odnosno ostvarivanje ciljeva poduzeća. Sposobnost, odnosno kvaliteta menadžmenta određena je efektima njegovih odluka, pogotovo onih nestrukturiranih za koje nema razrađenih procedura ni modela odlučivanja, već se donose temeljem znanja i intuicije menadžera. Takvi menadžeri postaju lideri, odnosno transformacijski vođe i nositelji poduzetničke uloge u suvremenom poduzeću. Njih karakterizira kreativnost, tj. sposobnost stvaranja novih ideja i inovativnost, odnosno sposobnost djelotvorne praktične uporabe kreativnih ideja. Bez obzira na korištene modele i informacijske sustave za podršku odlučivanju, odluku u konačnici uvijek donosi menadžer i ona uvijek nosi njegov osobni pečat.

Veliku pomoć suvremenom menadžmentu u procesima odlučivanja, odnosno u upravljanju poslovanjem poduzeća pruža kontroling, kao logistička informacijska potpora, koja integrira i koordinira sve funkcije menadžmenta prema ostvarivanju uravnoteženoga sustava ciljeva poduzeća kojim upravlja.

## 6.2. KONTROLING – INFORMACIJSKA LOGISTIKA ODLUČIVANJA

Suvremena turbulentna okolina prisiljava menadžment da sve češće donosi presudne odluke za vitalnost poduzeća na temelju nepotpunih informacija i u sve kraćim vremenskim intervalima. Prioritetni cilj menadžmenta u takvim uvjetima ne može više biti optimaliziranje stanja – zaliha, poslovnoga dobitka i sl., već razvijanje trajne vitalnosti, odnosno dinamičke optimalizacije poslovanja poduzeća kao sustava. Dinamička optimalizacija ostvarivanja uravnoteženoga sustava ciljeva kupaca, vlasnika, radnika i drugih ključnih interesno-utjecajnih skupina interne i eksterne okoline poduzeća kao socioekonomskoga sustava društva recentno je područje fokusiranosti suvremenoga menadžmenta.

Orijentacija na procese i ljude, odnosno intelektualni kapital kao presudni čimbenik vitalnosti poduzeća u turbulentnoj okolini jedini je djelotvoran način rješavanja kompleksnih problema s kojima se suočava suvremeni poduzetnički menadžment. Poticanje kreativnoga, inovativnoga, ciljno usmjerenoga procesnog djelovanja ljudskih potencijala, odnosno orijentacija

na dinamiku i holističko razumijevanje poslovanja suvremenoga poduzeća temeljni su preduvjeti uspješnosti suvremenoga menadžmenta.

Dinamičko ostvarivanje uravnoteženoga sustava ciljeva ključnih interesno-utjecajnih skupina poduzeća zahtijeva ciljnu integraciju i koordinaciju svih procesa stvaranja vrijednosti u svrhu povećanja sposobnosti reakcije, odnosno fleksibilnosti i aktivnoga prilagođavanja, tj. adaptibilnosti poduzeća sve učestalijim promjenama sve heterogenije okoline.

Visoka kompleksnost i dinamika okoline te unutarnja kompleksnost poduzeća potaknuli su razvoj kontrolinga, kao stručne podrške i dopune suvremenom menadžmentu. Kontroling je **potpora menadžmentu**, razvijen kao odgovor na povećanu potrebu za koordiniranjem unutar kompleksnoga sustava menadžmenta suvremenoga poduzeća. Suvremeno poimanje kontrolinga tumači kontroling kao razvojnu koncepciju rješavanja problema unutarnjega i vanjskoga prilagođavanja poduzeća nadolazećim promjenama.

Pojam kontrolinga interpretira se vrlo široko. Izvodi se iz riječi **control**, za koju se smatra da ima više od pedeset različitih tumačenja značenja.<sup>161</sup> U poslovnoj ekonomiji danas dominira kibernetiski orijentirana interpretacija pojma prema kojoj se control prevodi kao upravljanje, usmjeravanje, reguliranje procesa. Kontroling je područje upravljanja poduzećem koje kroz integriranu podršku procesima planiranja, upravljanja i kontroliranja, pripremanjem potrebnih informacija menadžmentu za procesno odlučivanje, pospješuje koordinirano upravljanje poslovanjem poduzeća.

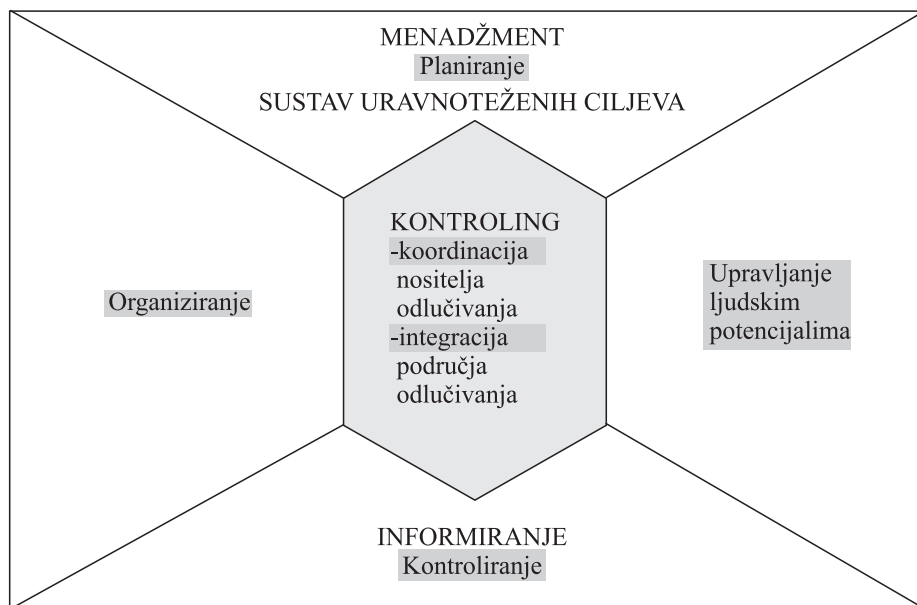
Menadžment i kontroling imaju iste ciljeve – koristiti sadašnje i graditi buduće potencijale uspjeha, no razlikuju im se putevi ostvarivanja ciljeva. Osnovni instrumenti i podsustavi menadžmenta pri tome su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje, a **koordinacija i integracija** tih podsustava sadržaj su kontrolinga. Kontroling je ključna koordinirajuća i integrirajuća aktivnost djelotvornoga menadžmenta koja se javlja u svakoj fazi upravljanja poduzećem prožimajući se sa svim funkcijama suvremenoga menadžmenta.

---

161 Cf. Eschenbach, R., et al.: *Controlling*, Shaffner/Poeschel, Stuttgart, 1995., p. 49.

Sušтина kontrolinga orijentacija je na sustav uravnoteženih ciljeva poduzeća, zbog čega se on poima kao instrument ciljnoga upravljanja poslovanjem suvremenoga poduzeća. Menadžment postavlja ciljeve poduzeća i odgovoran je za njihovo ostvarenje, odnosno za uspjeh poduzeća. Kontroling ima zadatak jasnoga definiranja pojedinih dimenzija ciljeva, njihove realnosti, mjerljivosti i usklađenosti na svim hijerarhijskim razinama i svim procesnim područjima. Kontroling povećava efikasnost i efektivnost suvremenoga menadžmenta ciljnom koordinacijom i integracijom procesa. On se temelji na procesnom načinu razmišljanja, što predstavlja značajnu pomoć suvremenom menadžmentu u odlučivanju, odnosno upravljanju poslovanjem poduzeća u uvjetima dinamične okoline u kojoj mora kontinuirano ostvarivati i naizgled suprotstavljene ciljeve ključnih interesno-utjecajnih skupina svojega djelovanja. Proces kontrolinga, jednostavno rečeno, ciljno harmonizira poduzetničku tehnologiju menadžmenta.

Shema 46.: *Harmonizacija podsustava menadžmenta*



Izvor: Osmanagić-Bedenik, N.: *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2004., p. 230. (modificirao autor)

Polazeći od vizije i misije poduzeća kao kvalitativnih dimenzija, menadžment definira ciljeve kao kvantitativne dimenzije. Uloga je kontrolinga definiranje svih pojedinih dimenzija ciljeva – jasnoće, ostvarljivosti, mjerljivosti, djeljivosti i vremenske ograničenosti da bi se mogle provoditi analize ostvarenja i prikupljati informacije za poslovno odlučivanje u svim fazama procesa i na svim razinama menadžmenta. Prilikom planiranja, odnosno formuliranja i implementacije strategije kontroling ugrađuje “rane signale” za sustavno prikupljanje prethodnih informacija iz interne i eksterne okoline poduzeća koje dodatno pojačavaju informacijsku podlogu odlučivanja i **proaktivno djelovanje menadžmenta**. Oblikovanjem sustava izvješćivanja, tj. definiranjem opsega, učestalosti, sadržaja, hijerarhijskih razina i medija izvještavanja kontroling pridonosi povećanju znanja o poslovnim procesima te potiče odlučivanje u smislu preusmjerenja ili redefiniranja zadataka.<sup>162</sup>

Pripremom relevantnoga znanja o činjenicama i metodama kontroling podržava procese odlučivanja te odgovarajućim kontroling procesima pridonosi ciljno orijentiranoj, koordiniranoj i integriranoj primjeni specijalističkih znanja, odnosno ljudskih potencijala, olakšavajući poduzetničkom menadžmentu uspješno vođenje poduzeća i u uvjetima sve dinamičnije okoline.

U situacijama sve bržih i neizvjesnijih promjena sve heterogenije okoline i sve veće kompleksnosti poduzeća, informacije postaju sve nepouzdanije, a prognoze sve manje upotrebljive. Suvremeno poduzeće, pored toga, nadrasta svoju ekonomsku dimenziju i razvija se kao socioekonomski sustav koji mora realizirati sve širi sustav uravnoteženih ciljeva ključnih interesno-utjecajnih skupina svojega djelovanja.

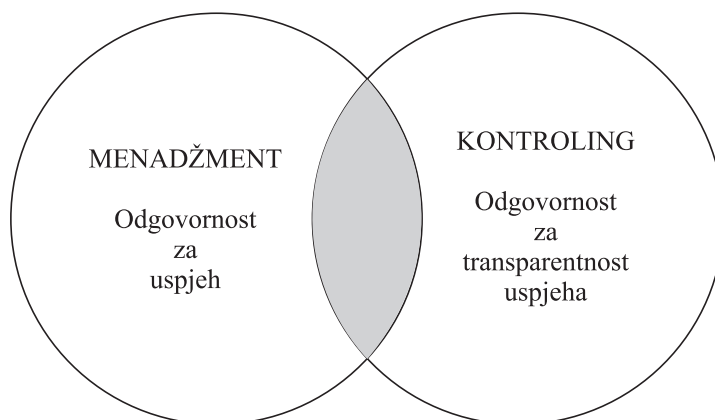
Suvremeni menadžment mora mijenjati način mišljenja i način djelovanja, odnosno mora mijenjati sustave i metode odlučivanja. Participativno korištenje znanja svih zaposlenih i procesno upravljanje, koje fleksibilizira i adaptira poduzeće, promjenama okoline postalo je objektivna nužnost. Integracija i koordinacija svih funkcija menadžmenta te razvoj arhitekture poslovnoga odlučivanja, orijentirane realizaciji sustava ciljeva suvremenoga poduzeća, zahtijeva sustavnu informacijsku logistiku procesa upravljanja. Kontroling

---

<sup>162</sup> Cf. Osmanagić-Bedenik, N.: *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2004., p. 230.

povećava razinu koordinacije i integracije u poduzeću čineći transparentnima uzajamne ovisnosti među pojedinim procesnim područjima, kao i njihov doprinos ostvarivanju ciljeva poduzeća.<sup>163</sup> On pomaže menadžmentu postizanje više razine sklada u djelovanju unutar poduzeća i prema njegovoj okolini.

Shema 47.: *Odnos menadžmenta i kontrolinga*



Izvor: Ibid, p. 85.

Kontroling razvija informacijsku logistiku odlučivanja participativnoga menadžmenta koordinirajući i integrirajući informacije te povećavajući znanje o efektima realizacije planskih aktivnosti, organizacije, upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja sukladno postavljenim ciljevima poduzeća. Kontroling preuzima odgovornost za fazu pripreme odluka te osigurava instrumentarij za koordinaciju i integraciju odluka u sustav ciljnoga upravljanja poslovanjem poduzeća. To je vrlo značajna podrška menadžmentu, bez koje je upitna njegova uspješnost u suvremenim uvjetima kompleksnosti i dinamike svih segmenata okoline poduzeća. Menadžment, temeljem pripremljenih alternativa, odnosno pripreme odluka, donosi odluke za čiju mu realizaciju kontroling pruža analitički instrumentarij omogućujući kontrolu realizacije i eventualne korekcije odluka do optimalnoga ostvarivanja ciljeva.

<sup>163</sup> Ibid, p. 27.

Kontroling procesi, tj. njihova organizacija i djelovanje kao potpora menadžmentu služe kao osnovica i putokaz razvoju informacijskoga sustava za podršku upravljanju poslovanjem suvremenoga poduzeća. Informacijski tokovi trebaju adekvatnim pravovremenim informacijama opskrbljivati određenu razinu i procesno područje sustava menadžmenta, organizacijski ustrojenu za rješavanje problema određene razine i problemskoga područja. Kontroling organizacijski umrežava informacijske tokove umrežavajući i ciljno usmjeravajući procese odlučivanja sukladno organizacijskoj strukturi sustava menadžmenta poduzeća.

### 6.3. INFORMACIJSKI SUSTAVI – INFRASTRUKTURNA PODLOGA ODLUČIVANJA

Efikasno poslovno odlučivanje i uspješno poslovanje suvremenoga poduzeća danas je neostvarivo bez razvijene informacijske podrške odlučivanju. Izgradnja djelotvornoga informacijskog sustava s ciljem opskrbe menadžmenta pravim informacijama, na pravom mjestu, u pravo vrijeme i uz minimalne troškove temeljni je preduvjet učinkovite integracije i koordinacije svih čimbenika procesa i aktivnosti u jedinstveni sustav stvaranja dodane vrijednosti poduzeća. Informacijski sustav predstavlja infrastrukturu odlučivanja, odnosno upravljanja funkcioniranjem poduzeća kojom se iz eksterne i interne okoline prikupljaju, pohranjuju, obrađuju i na mjesta odlučivanja dostavljaju informacije – temeljni resurs konkurentnosti suvremenoga poduzeća.

Bill Gates<sup>164</sup> tvrdi da način skupljanja, obrade i uporabe informacija određuje pobjednike i gubitnike u konkurentskoj borbi na tržištu. Pobjednici su oni koji stvore prvorazredne informacijske sustave sposobne za uspostavljanje neometanoga toka informacija kroz poduzeće, informacija namijenjenih stalnom učenju. Informacijski tokovi usmjeravaju djelotvorno korištenje ljudskih potencijala, procesno upravljanje, učenje od kupaca i proizvodnju kvalitete za kupca. Oni potiču fleksibilnost i adaptibilnost poduzeća promjenama okoline, jačaju konkurentsku poziciju i determiniraju dinamičku optimalizaciju poslovanja poduzeća.

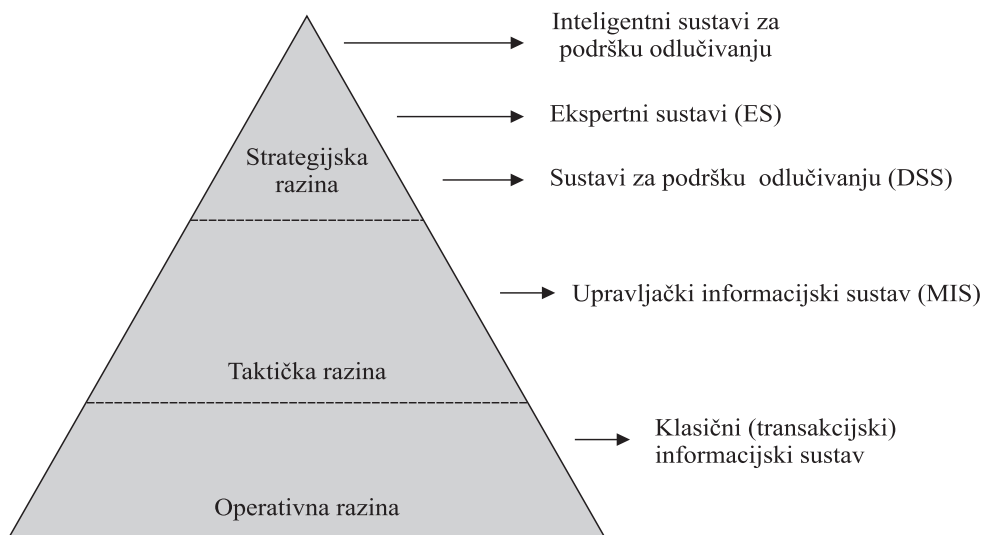
---

164 Cf. Gates, B.: Poslovanje brzinom misli, Izvori, Zagreb, 1999., p. 5.



Za potrebe poslovnog odlučivanja razvijeni su odgovarajući **tipovi informacijskih sustava**, koji se mogu promatrati i kao njihove **razvojne faze**<sup>165</sup>:

Shema 48.: *Tipovi informacijskih sustava za potporu odlučivanju*



➤ **Klasični transakcijski informacijski sustav** – između korisnika i banke podataka postavlja komunikacijski modul čije su mogućnosti takve da na zahtjev odgovori “sirovom informacijom”. Sa stajališta menadžmenta, ovaj sustav osigurava detaljna izvješća o svakodnevnim poslovnim događajima – stanju zaliha, kupaca i dobavljača i sl. Po svojoj prirodi transakcijski sustav pretežito je orijentiran operativnoj razini menadžmenta i donošenju rutinskih operativnih odluka.

➤ **Upravljački informacijski sustav (MIS)** – predstavlja višu razinu klasičnoga informacijskog sustava. To je integrirani sustav za pružanje informacija koje daju potporu planiranju, kontroli i poslovnim operacijama poduzeća povezujući funkcionalna područja koja međusobno ovise, npr. logistiku, proizvodnju, marketing i financije. Transakcije koje se u bazi podataka prikupljaju kroz dulje razdoblje, mogu se obrađivati tako da omoguće uočavanje trendova i time dobije cjelovitiji uvid u tekuće poslovne

165 Cf. Brajdić, I.: *Modeli odlučivanja*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998., p. 285.

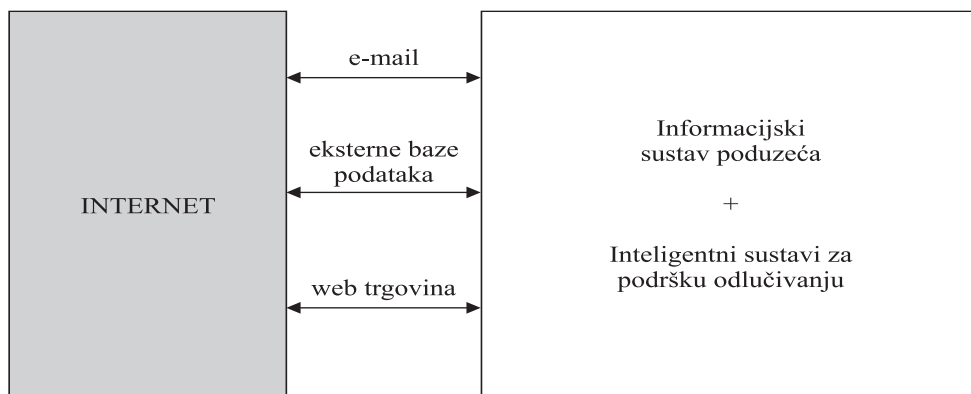
aktivnosti. MIS nije problemski orijentiran sustav. Njegovo je osnovno svojstvo podržavanje procesa donošenja rutinskih i adaptivnih odluka za rješavanje strukturiranih i polustrukturiranih problema, uglavnom srednje razine menadžmenta.

➤ **Sustavi za podršku odlučivanju (DSS)** – osim banke podataka, posjeduju i banku tehnika, metoda, prognoza i statistika, što pruža veću mogućnost oblikovanja raspoloživih informacijskih sadržaja. Sustavi za podršku odlučivanju u stanju su oblikovati izlaz sukladan problemu odlučivanja te pružiti bitno “nadograđene” informacije. Kod ovih sustava naglasak nije toliko na učinkovitosti procesiranja informacija, koliko na pružanju potrebnih informacija menadžmentu u pravo vrijeme. DSS su problemski orijentirani sustavi koji pomažu menadžmentu u donošenju kvalitetnijih odluka o polustrukturiranim i nestrukturiranim problemima kroz izravnu interakciju korisnika s podacima i modelima. Sustavi za podršku bilo individualnom ili skupnom odlučivanju puno su fleksibilniji od konvencionalnih upravljačkih informacijskih sustava koji im osiguravaju informacijski input. Cilj je sustava za podršku odlučivanju pružanje menadžmentu određenoga seta informacijskih pomagala za prikupljanje i obradu informacija, koje on smatra potrebnim prilikom donošenja odluke.

➤ **Ekspertni sustavi (ES)** – predstavljaju metodu iz koje se razvilo istraživanje umjetne inteligencije. To su u biti računalni programi za rješavanje problema koji zahtijevaju ekspertna znanja i specijalno razvijene metode. Obično su programirani koristeći pravila zaključivanja tipa “ako – onda”, a orijentirani su na nestrukturirane probleme, kooperativan odnos ES i korisnika, formulaciju višestrukih alternativa, prikaz toka rasuđivanja, izbor i kontrolu odluke, tj. memoriranje odluka i ishoda. Ekspertni sustavi u većini slučajeva pomažu rješavanju nestrukturiranih problema, koji nemaju algoritamskih rješenja, pa time mogu biti od velike koristi poduzeću u učenju, odnosno povećanju znanja i bez zapošljavanja velikoga broja eksperata s velikim pojedinačnim, specijalističkim znanjima. Ekspertni sustavi, za razliku od sustava za podršku odlučivanju, imaju svojstvo zaključivanja. No njihovo znanje vrlo je ograničeno budući da se dizajniraju za rješavanje usko specificiranoga problemskog područja. Zato je preporučljivo unutar klasičnoga informacijskog sustava poduzeća integrirati više ekspertnih sustava, od kojih svaki pokriva određeno problemsko područje.

➤ **Inteligentni sustavi za podršku odlučivanju** – pored podataka i modela imaju još i znanje kao novi entitet. Njih treba razlikovati od ekspertnih sustava utoliko što uključivanje znanja kao posebne vrste kvalitativnih podataka, pored klasične baze podataka i modela, baze znanja traže još i posebna rješenja za upravljanje tim elementima. Oni imaju sposobnost prepoznavanja problema, čime doista omogućuju poduzeću učenje, a time i inovativne načine anticipativnoga rješavanja novih problema. Inteligentni sustavi za podršku odlučivanju punu djelotvornost pokazuju razvojem internet poslovanja.<sup>166</sup>

Shema 49.: *Aspekti internet poslovanja i inteligentnih sustava za podršku odlučivanju*



Internet kao eksterni izvor informacija, e-mail kao sredstvo komunikacije i web trgovina, kao aspekti internet poslovanja, omogućuju menadžmentu odlučivanje na novi, djelotvorniji i transparentniji način temeljem kvalitetnijih informacija uz podršku inteligentnih sustava za podršku odlučivanju, čime se povećava efektivnost poslovanja i smanjivanje troškova, tj. omogućava postizanje dinamičke optimalizacije poslovanja suvremenoga poduzeća na višoj razini cilja.

Razvijeni informacijski sustavi predstavljaju infrastrukturnu podlogu razvoja modela i tehnika rješavanja sve originalnijih problema odlučivanja u suvremenom poduzeću.

<sup>166</sup> Cf. Klepac, G.: *Primjena inteligentnih računalnih metoda u managementu*, Sinergija, Zagreb, 2001., p. 186.

## 6.4. MODELI I TEHNIKE ODLUČIVANJA

Poslovno odlučivanje, kao i uopće menadžment, zahtijeva holistički pristup budući da je to područje gdje se susreću brojne znanstvene discipline: od ekonomije, preko matematike, statistike, psihologije, sociologije i dr., sve do filozofije. Različiti interdisciplinarni pristupi odlučivanju rezultiraju različitim modelima odlučivanja, kao misaonim pomagalima koji pomažu da se kompleksni odnosi činjeničnih stanja učine preglednima. **Primarna funkcija modela**, kao pojednostavljene slike stvarnosti, omogućavanje je utvrđivanja činjenica kroz upravljanje modelom prije nego se to počne raditi sa stvarnim procesom, odnosno sustavom.

Model je pojednostavnjeni prikaz nekoga objekta istraživanja – procesa ili sustava, a koristi se u svrhu predviđanja i kontrole. **Modeli odlučivanja** takvi su modeli kod kojih se pomoću algoritama, vezano za funkciju cilja i barem dva ili više mogućih alternativnih rješenja, dolazi do rješenja koje je optimalno, odnosno najbliže formuliranoj funkciji cilja. Optimum, zavisno o postavljenom cilju, može biti neka ekstremna vrijednost, npr. minimum troškova, maksimum dobiti ili neka fiksna veličina, npr. stopa rasta ukupnoga prihoda, stopa povrata kapitala i sl.

Prilikom konstruiranja modela poželjno je koristiti varijable koje se mogu dobiti bez većih poteškoća, a vrijednost im se može utvrditi bez značajnijega rizika s odgovarajućom sigurnošću u datim uvjetima i okolnostima. Modeli, utvrđeni na toj osnovi, **deterministički su modeli odlučivanja**. Kad problemi s kojima je suočen menadžment uključuju nesigurnost, što je vrlo čest slučaj u poduzetničkoj praksi, analitičko rješenje može biti teško ili nemoguće postići. **Stohastički simulacijski modeli odlučivanja** omogućuju prikaz događaja koji mogu biti formulirani u uvjetima vjerojatnosti. Budući da je za većinu ekonomskih problema od presudnoga značenja uzimanje u obzir svih značajnih promjena do kojih dolazi tijekom vremena, faktor vremena mora se uključiti kao eksplicitna varijabla u svim modelima odlučivanja poduzetničkoga menadžmenta.<sup>167</sup>

---

167 Cf. Skoko, H., redaktor: Sikavica, P.: *Poslovno odlučivanje*, op. cit., p. 119-126

Sve to ukazuje na činjenicu da su za poduzetnički menadžment suvremenoga poduzeća primarni dinamički stohastički simulacijski modeli odlučivanja.

Modeli odlučivanja mogu se klasificirati po raznim kriterijima.<sup>168</sup>

- načinu ostvarenja cilja modeliranja
- namjeni
- cilju upravljanja.

**1. Prema načinu ostvarenja cilja** modeliranja razlikujemo preskriptivne modele s normativnim ciljem, kojima su glavni izvor kvantitativni podaci i informacije, i deskriptivne modele, koji su usmjereni na bolje razumijevanje načina na koji djeluje promatrani sustav, a izvor su im pretežito kvalitativni podaci i informacije. Bit preskriptivnih modela čine modeli operacijskih istraživanja, tj. kvantitativni modeli, a deskriptivnih – simulacije te ekspertni sustavi i razni sustavi za podršku odlučivanju.

**2. Prema namjeni** razlikujemo modele utvrđivanja, npr. računovodstvene naknadne kalkulacije i modele odlučivanja. Oni su komplementarni jer informacije iz jednoga tipa modela služe kao input za drugi tip modela.

**3. Prema cilju upravljanja** razlikujemo predikativne modele, modele evaluacije i modele optimalizacije.

- **Predikativni modeli** – predstavljaju instrumentarij za predviđanje budućega ponašanja sustava u smislu efekata, tj. ishoda različitih aktivnosti koje smo spremni poduzeti u upravljanju sustavom. Predviđanja se kreću unutar nekih zadanih vrijednosti parametara. Takvi tipovi modela daju odgovor na pitanje “što – ako”, a najznačajniju skupinu čine simulacijski modeli.
- **Modeli evaluacije** – kao ulaz imaju izlaz iz predikativnih modela. Naime, da bi se u cijelosti riješio upravljački problem, osim predviđanja ishoda pojedinih aktivnosti potrebno je raspolagati i postupcima pomoću kojih možemo međusobno uspoređivati, vrjednovati i rangirati pojedine ishode. Rezultati takvih modela služe kao osnovica za izbor alternative koja daje ishod najbliži cilju odlučivanja, tj. rješenju problema.

---

168 Cf. Brajdić, I.: op. cit., p. 79.

- **Modeli optimalizacije** – predstavljaju kombinaciju predikativnih modela i modela evaluacije i to za one upravljačke probleme koji imaju specifičnu strukturu i kod kojih je kriterij evaluacije unaprijed zadan u obliku nalaženja optimalnoga rješenja. Oni, zapravo, predstavljaju metode operacijskih istraživanja. Među modelima optimalizacije najšire se koriste modeli matematičkog programiranja – linearnoga, nelinearnoga i stohastičkoga.

**Kvantitativni modeli**, zbog složenosti problema upravljanja suvremenim poduzećem, odnosno odlučivanja, često eliminirajući brojne čimbenike koji nisu rješivi matematičkim obuhvatom, u velikom broju slučajeva gube vezu sa stvarnošću, odnosno stvarnim problemom odlučivanja. Odlučivanje nije potpuno kvantitativno orijentiran proces, stoga rezultate preskriptivnih, tj. kvantitativnih modela treba podvrgavati prosudbi donositelja odluka.

Ovi modeli, pogotovo što se više penjemo po menadžerskoj piramidi, mogu, kao modeli utvrđivanja, eventualno sugerirati donošenje odgovarajućih odluka, dok kao modeli odlučivanja mogu biti korisni na nižim razinama menadžmenta za programirano donošenje odluka o strukturiranim, jednostavnijim problemima. Zbog navedenoga kvantitativni modeli odlučivanja nisu uspjeli u široj primjeni, odnosno nisu uspjeli promijeniti način niti povećati djelotvornost odlučivanja u poduzetničkoj praksi. Može se čak, sa zadržkom, konstatirati da je primjena kvantitativnih modela u suštini suprotstavljena teoriji suvremenoga poduzetničkog menadžmenta.

**Primjena deskriptivnih modela** – modela simulacije, ekspertnih sustava i raznih sustava za podršku odlučivanju značajno doprinosi djelotvornosti odlučivanja, posebno na višim razinama menadžmenta, u suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća.

Dinamika i kompleksnost suvremene okoline poduzeća kontinuirano akcelerira pojave novih originalnih upravljačkih problema, čije su varijable i njihovi međuodnosi teško shvatljivi. Suvremeni menadžment sve se češće suočava sa situacijama u kojima poznate tehnike odlučivanja ne daju zadovoljavajuće efekte. Primjena kreativnih tehnika participativnoga odlučivanja sve više postaje objektivna nužnost uspješnoga upravljanja poslovanjem suvremenoga poduzeća.

Menadžment u zavisnosti od situacije koristi različite tehnike odlučivanja, od kojih su u poduzetničkoj praksi najčešće primjenjivane:<sup>169</sup>

**1. Tehnike odlučivanja u uvjetima izvjesnosti.** U uvjetima izvjesnosti, kada se sa sigurnošću mogu predvidjeti situacije i vjerojatnosti njihovoga nastupanja, tj. kada su svi čimbenici pod kontrolom menadžmenta, najčešće se koriste modeli i tehnike operacijskih istraživanja iz oblasti linearnoga i nelinearnoga programiranja. Odgovarajuća tehnika za rješavanje takvih problema je **simpleks tehnika** koja predstavlja računski postupak, odnosno algoritam kojim se kroz seriju iteracija postupno dolazi do optimalnoga rješenja problema. Simpleks metoda može poslužiti za rješavanje problema s velikim brojem varijabli i ograničenja, a osim samoga optimalnog rješenja pruža menadžmentu i značajne dodatne informacije za definitivno donošenje odluke.

**2. Tehnike odlučivanja u uvjetima rizika.** Za rješavanje različitih modela, u koje je uključena vjerojatnost i koji se rješavaju postupcima simuliranja, razvijena je tehnika odlučivanja poznata pod nazivom **Monte Carlo tehnika**. Monte Carlo tehnika sastoji se od nove upotrebe staroga postupka, odnosno prakse. Stari postupak predstavlja “neograničeno slučajno uzorkovanje” predmeta iz skupa na takav način da svaki element u skupu ima istu vjerojatnost izbora. U biti, Monte Carlo tehnika sastoji se od simulacije eksperimenta kako bi se utvrdila vjerojatnost ciljeva ili događaja iz skupa upotrebom slučajnoga izbora. Ova tehnika ima široko područje primjene u poduzetničkoj praksi za rješavanje problema predviđanja ponašanja potrošača, oblikovanja informacijskih i distribucijskih sustava, financijskih predviđanja i sl. Simuliranje praktično nema granica primjene, na što presudno utječe kontinuirani razvoj simulacijskih programa koji omogućuju kreiranje različitih simulacijskih modela kao pomagala za donošenje odluka.

Kako se u poslovnom odlučivanju polazi od predviđanja budućih događaja, Monte Carlo tehnika nadograđuje se tehnikom očekivane vrijednosti tako da se očekivanim vrijednostima događaja pridružuju procijenjene vjerojatnosti nastupanja te na temelju toga izračunava aritmetička sredina vjerojatnosti događaja, tj. **očekivana vrijednost**.

---

169 Cf. Skoko, H., redakcija: Sikavica, P.: op. cit., p. 152.

**Tabela odlučivanja** način je prikazivanja ishoda odluka različitih alternativa zavisno od različitih scenarija, a **stablo odlučivanja** slikoviti model koji reprezentira čitavu strukturu odlučivanja.

**3. Tehnike odlučivanja u uvjetima neizvjesnosti.** Donošenje odluka u uvjetima neizvjesnosti vrlo je složeno, ali i vrlo često u poduzetničkoj praksi. U takvim situacijama odluke se u pravilu donose na osnovi pojednostavljenih modela situacije. Kako nije lako odrediti kriterij kojim bi se koristili donositelji odluka, razvijeno je na podlozi teorije igara više kriterija koje je onda moguće koristiti adekvatno problemu o kojem treba donijeti odluku. Tako su razvijena četiri osnovna kriterija, odnosno tehnike odlučivanja u neizvjesnim situacijama:

□ **Waldov kriterij pesimizma (max/min).** Ovaj kriterij sugerira krajnju opreznost. Donositelj odluke najprije treba za svaku alternativu utvrditi najnepovoljnije rezultate, a zatim izabrati onu alternativu koja osigurava najbolji rezultat među najnepovoljnijima. Ova strategija osigurava maksimum od minimuma.

□ **Hurwiczov kriterij optimizma (max/max).** Ovaj kriterij potpunoga optimizma polazi od pretpostavke da će nastupiti najpovoljnije stanje koje će omogućiti maksimalni učinak za odabranu alternativu u datoj situaciji. Donositelj odluke najprije za svaku alternativu utvrđuje najbolje rješenje da bi u sljedećem koraku među njima izabrao apsolutno najbolje rješenje. Ova je tehnika prilično rizična, hazardska i mnoge je stajala bankrota.

□ **Savageov kriterij minimalnoga žaljenja (min/max).** Žaljenje treba shvatiti kao propuštenu priliku da se donese odluka koja osigurava najbolji rezultat. Donositelj odluke u trenutku donošenja odluke ne raspolaže informacijama koje će od mogućih stanja nastupiti, a on se mora odlučiti za neku od alternativa. Mjera žaljenja razlika je između rezultata koji se mogao ostvariti izborom najbolje alternative i ostvarenih rezultata. Po toj logici razrađen je kriterij minimalnoga žaljenja tako da se na pripremljenoj matrici žaljenja primijeni Waldov kriterij pesimizma, tj. između najnepovoljnijih rezultata (maksimalno žaljenje) treba izabrati alternativu koja daje najpovoljniji rezultat i donijeti odluku.



□ **Laplaceov kriterij racionalnosti.** Ovaj kriterij polazi od pretpostavke da u situacijama u kojima nema nikakve realne osnove za davanje prednosti nekom mogućem stanju nad drugima, onda su ona jednako vjerojatna i najbolje je svim stanjima dodijeliti jednaku vjerojatnost nastupanja. Izabire se ona alternativa koja daje najpovoljniji rezultat.

Ni jedan od navedenih kriterija ne može se izdvojiti kao najbolji za donošenje odluka, već menadžment treba prema konkretnom problemu i ocjeni situacije primijeniti onaj koji mu najviše odgovara.

U suvremenim uvjetima turbulentne okoline kada ljudski potencijali, tj. znanje i motivacija zaposlenika postaju temeljni čimbenik uspješnosti suvremenoga poduzeća, neizbježno slijedi njihovo uključivanje u procese odlučivanja. U tu svrhu razvijene su brojne **kreativne tehnike skupnoga odlučivanja**: brainstorming, morfološke analize, sinektika, Delphi metoda, brainwriting i dr., koje menadžment sve više uvodi u praksu odlučivanja za rješavanje sve složenijih problema poslovanja. U skoroj budućnosti njihova će sustavna primjena determinirati kvalitetu odlučivanja i uspješnost upravljanja poslovanjem poduzeća.

No potrebno je naglasiti, bez obzira na sva pomagala, modele i tehnike odlučivanja, odluku na kraju uvijek donosi menadžer temeljem svojega znanja, iskustva i intuicije. Poduzetnički menadžment mora, na podlozi teorijskih istraživanja, razviti vlastiti sustav modela odlučivanja koji akceptira i optimalno integrira te ciljno usmjerava temeljne čimbenike uspješnosti poslovanja poduzeća kojim upravlja u različitim situacijama njegove utjecajne okoline.





## **MENADŽMENT – MODELIRANJE DINAMIČKE OPTIMALIZACIJE POSLOVANJA SUVREMENOGA PODUZEĆA**

Uspješno upravljanje poduzećem u suvremenoj turbulentnoj okolini više nije moguće na temelju iskustva i nešto malo talenta, već to zapravo postaje praktična primjena znanosti o menadžmentu. Uporaba pomagala, odnosno modela koji simulacijom unaprijed pokazuju ishode alternativnih upravljačkih odluka, prije nego se primijene u stvarnosti, postala je pretpostavka uspješnosti suvremenoga poduzetničkog menadžmenta. Shvaćanje poduzeća kao stohastičkoga, dinamičkoga, kompleksnoga, ciljno usmjerenoga socioekonomskog sustava suprasustava okoline treba biti polazište konstrukcije dinamičkoga stohastičkog simulacijskog modela upravljanja poslovanjem suvremenoga poduzeća u recentnoj okolini. Menadžment se mora služiti takvim pojednostavljenjima da bi realno složeno stanje sustava sveo na osnovnu strukturu, odnosno apstraktan sustav-model koji omogućuje bolje razumijevanje procesa, onda i upravljanje njima.

**Procesno proaktivno upravljanje poduzećem kao sustavom**, koje nameću sve dinamičnije promjene sve heterogenije okoline, zahtijeva razvoj podloge, odnosno infrastrukture dinamičke optimalizacije poslovanja poduzeća. Informacijski, financijski i logistički podsustavi ciljno usmjeravaju informacijske, financijske i materijalne tokove koji procesno integriraju sve čimbenike stvaranja vrijednosti od izvora inputa, kroz transformacijske

procesu poduzeća do predaje traženih proizvoda i usluga kupcu, odnosno korisniku na pravom mjestu, u pravo vrijeme, po odgovarajućoj cijeni i traženoj kvaliteti. Navedeni podsustavi u svojoj su suštini dinamički i holistički, usmjereni na ciljeve poduzeća kao vlastite ciljeve. Upravljajući njima, menadžment ustvari upravlja poslovanjem poduzeća.

Za razliku od klasičnih podsustava poduzeća – nabave, proizvodnje, prodaje - **informacijski, financijski i logistički podsustavi** nemaju svoje specifične ciljeve čija bi optimalizacija mogla ići na štetu dinamičke optimalizacije poslovanja poduzeća kao sustava. Ciljno integrirani u lanac stvaranja vrijednosti, oni pružaju jedinstvenu trodimenzionalnu sliku poslovanja poduzeća – podlogu za modeliranje, odnosno upravljanje dinamičkom optimalizacijom njegovoga poslovanja kao sustava suprasustava okoline. Informacijski, financijski i materijalni tokovi kao inter- i intraorganizacijski elementi upravljačkoga sustava procesno integriraju poslovanje poduzeća i njegove veze s ulaznom i izlaznom okolinom s ciljem realizacije dodane vrijednosti za sve sudionike njezinoga stvaranja.

Shema 50.: *Elementi proaktivnoga procesnog menadžmenta*



Upravljanje sustavom informacijskih, financijskih i materijalnih tokova u svojoj je osnovi ciljno, procesno, integrativno i fleksibilno/adaptibilno promjenama okoline, zasnovano na ljudskim potencijalima, odnosno intelektualnom kapitalu kao temeljnom čimbeniku uspješnosti poslovanja suvremenoga poduzeća u recentnoj turbulentnoj okolini. Model upravljanja mora također zadovoljiti navedene kriterije, tj. mora biti ciljno usmjeren, orijentiran na sustav ciljeva, mora biti dinamičan i integrativan te osigurati poluge, odnosno pokazatelje za upravljanje fleksibilnošću i adaptibilnošću

poslovanja poduzeća kao sustava za ostvarivanje uravnoteženoga sustava ciljeva ključnih interesno-utjecajnih skupina njegovoga djelovanja temeljem upravljanja intelektualnim kapitalom.

Suvremene informacijske tehnologije omogućuju sustavno procesno integriranje informacijskih, financijskih i materijalnih tokova strategijski usmjerenih uravnoteženom sustavu ciljeva poduzeća.<sup>170</sup> Informacijsko modeliranje anticipativnoga upravljanja dinamičkom optimalizacijom ostvarivanja sustava ciljeva poduzeća posao je suvremenoga poduzetničkog menadžmenta.

## 7.1. DETERMINIRANJE PARADIGME HOLISTIČKOGA MENADŽMENT – MODELIRANJA

Upravljanje kontinuiranom uspješnošću poslovanja poduzeća vrlo je složen i prestižan zadatak menadžmenta. Modeli odlučivanja, kao pojednostavljene slike stvarnosti, imaju funkciju pomoći menadžmentu u upravljanju dinamičkom optimalizacijom poslovanja suvremenoga poduzeća u recentnim uvjetima stalnih promjena njegove sve kompleksnije i neizvjesnije okoline. **Tradicionalni deterministički modeli** za optimiranje pojedinih segmenata, odnosno podsustava i stanja poduzeća koji počivaju na preciznim analitičkim pokazateljima zasnovanim na povijesnim računovodstvenim vrijednostima materijalnih čimbenika uspješnosti poslovanja, ne pomažu puno suvremenom poduzetničkom menadžmentu.<sup>171</sup>

Suvremeni menadžment upravlja poduzećem kao sustavom stvaranja vrijednosti za kupce, što rezultira njegovim vlastitim razvojem te povećanjem bogatstva zaposlenih i drugih ključnih interesno-utjecajnih skupina njegove okoline čija je jedina konstanta promjena. Orijehtacija na sustav ciljeva i potencijale uspjeha prvi je kriterij konstrukcije holističkoga menadžment-modela upravljanja dinamičkom optimalizacijom poslovanja suvremenoga poduzeća.

---

170 Cf. Drucker, P.: *Upravljanje u budućem društvu*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2007., p. 65.

171 Cf. Collins, E.G.C. & Devanna, M.A.: *Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću*, Mate, Zagreb, 2002., p. 235.

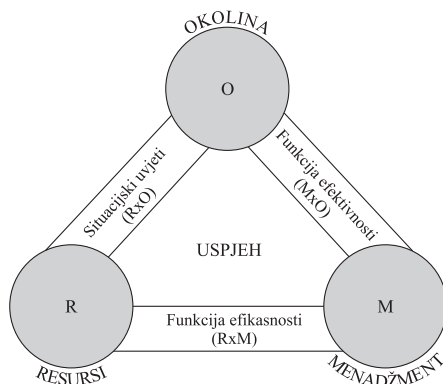
Kako je poduzeće stohastičan sustav čiji su čimbenici, odnosno varijable interne i eksterne okoline nepodesne za preciznu matematičku formulaciju, a događaji mogu biti formulirani samo u granicama vjerojatnosti, za njegovo upravljanje **nameće se upotreba dinamičkih stohastičkih simulacijskih modela.**

Stohastički model u koji je uključen koncept vjerojatnosti mora odražavati dinamiku, kompleksnost, integralnost i ciljnu usmjerenost poduzeća kao podsustava okoline da bi bio pogodan za izvođenje simulacija kao pomagala menadžmentu za upravljanje dinamičkom optimalizacijom njegovoga poslovanja. Simulacija testira osjetljivost modela na promjene ključnih varijabli i optimalizira sustav na funkciji ostvarivanja uravnoteženoga sustava njegovih ciljeva. Umjesto preciznoga mjerenja proteklih, pojedinačnih materijalnih čimbenika i događaja težište se pomiče prema budućim integralnim nematerijalnim potencijalima uspjeha, kojima se simulacijama prilagođavaju tekući pojedinačni materijalni čimbenici i događaji.

Deterministički modeli utvrđivanja i evaluacije služe kao kontroling logistika dinamičkih stohastičkih simulacijskih modela upravljanja dinamičkom optimalizacijom poslovanja suvremenoga poduzeća.

Poduzetnički menadžment uspjeh poduzeća promatra kroz dinamički međutjecaj okoline, resursa i poduzetničke tehnologije menadžmenta.

Shema 51.: *Model uspjeha poduzetničkoga menadžmenta*



Izvor: Osmanagić- Bedenik, N.: *Potencijali poduzeća*, Alinea, Zagreb, 1993., p. 48.  
(modificirao autor)

**Situacijski uvjeti** poduzeća funkcija su okoline i resursa, odnosno situacija poduzeća rezultanta je međutjecaja njegovih resursa i okoline u kojoj djeluje. Organizacija se temelji na međuzavisnosti resursa, okoline i menadžmenta, a kriteriji uspjeha izvode se iz uzajamnoga utjecaja menadžmenta i okoline, odnosno menadžmenta i resursa poduzeća.<sup>172</sup>

Model uspjeha poduzetničkog menadžmenta funkciju efikasnosti izvodi iz međuzavisnosti menadžmenta i resursa poduzeća. Poduzeće posluje efikasno kada u zadanim uvjetima ostvaruje najpovoljniji odnos između korisničkih dobara i utrošenih resursa. **Efikasnost** odražava stupanj usklađenosti unutar poduzeća, odnosno brzinu i sklad odvijanja informacijskih, financijskih i materijalnih tokova u poduzeću, koji rezultiraju najpovoljnijim odnosom učinaka i uloga. Efikasnost se ostvaruje operativnim upravljanjem, stoga je za njezino ostvarivanje potrebno raspolagati dnevnim preciznim informacijama o mogućim i stvarnim odnosima učinaka i ulaganja za proizvodnju tih učinaka.<sup>173</sup> Ona je **pokazatelj fleksibilnosti poduzeća** u odnosu na promjene njegove okoline.

**Efektivnost** je odraz vanjskoga sklada, odnosno funkcija međutjecaja menadžmenta i okoline poduzeća. Poslovanje suvremenoga poduzeća može se smatrati efektivnim kada zadovoljava stvarne potrebe korisnika najpotpunije i najefikasnije sukladno svojoj situaciji i svojemu znanju. Za postizanje efektivnosti potrebno je raspolagati ključnim informacijama o potrebama i načinima zadovoljavanja zahtjeva korisnika, odnosno kupaca proizvoda i usluga poduzeća. Efektivnost je varijabla o kojoj se može govoriti u sklopu strategijskoga upravljanja suvremenim poduzećem. Ona ukazuje na stupanj korištenja potencijala uspjeha i **pokazatelj je adaptibilnosti poduzeća** promjenama njegove utjecajne okoline.

Rješavanje problema upravljanja uspješnošću, tj. dinamičkom optimizacijom poslovanja poduzeća u suvremenoj okolini zahtijeva zamjenu postojećih paradigmi novima. Postojeće racionalno, mehanizirano, linearno, determinističko, uzročno-posljedično shvaćanje treba mijenjati holističkim, organskim sustavnim pristupom. “Meki”, nematerijalni potencijali uspjeha,

---

172 Cf. Osmanagić-Bedenik, N.: *Potencijali poduzeća*, op. cit., p. 48.

173 Cf. Würzner, S.K., et.al.: *EDV-Controlling in Kommunikationsnetze integrieren*, Management Zeitschrift, Industrielle Organisation, Zürich, 1991., 4., p. 39.

prije svega ljudski, u osnovi su toga pristupa koji uključuje i svijest o određenoj nepouzdanosti funkcioniranja ekonomskih i svih ljudskih sustava, odnosno o djelovanju slučaja koji utječe na javljanje grešaka u determinističkim matematičkim proračunima za upravljanje poslovanjem poduzeća.

**Holistički pristup usmjeren na procese i tokove, tj. dinamiku** upravo ističe nelinearnu prirodu dinamike te uzajamnost i međuzavisnost svih čimbenika i procesa poduzeća i njegove okoline. Sinergizam, kao osnovica postojanja i vitalnosti svake organizacije, jasno pokazuje da se optimalizacija poslovanja poduzeća ne može ostvariti zasebno optimalizacijom njegovih podsustava. Poduzeće je, naime, više od zbroja podsustava, zbog čega je često potrebno podoptimirati pojedine podsustave u cilju dinamičke optimalizacije poslovanja poduzeća kao sustava okoline. U suvremenoj dinamičnoj okolini nije cilj optimalizirati stanje poduzeća, pa ni njegov profit, već je cilj optimalizirati fleksibilnost i adaptibilnost, kao varijable dinamičke optimalizacije ostvarivanja uravnoteženoga sustava ciljeva ključnih interesno-utjecajnih skupina njegovoga djelovanja.

Holistički pristup i djelovanje usmjereno na informacijske, financijske i materijalne tokove, tj. procese čini suštinu logističke filozofije menadžmenta, odnosno logističkoga koncepta upravljanja suvremenim poduzećem. Oba navedena principa djeluju istodobno te, međusobno se potičući, razvijaju poduzetničku organizacijsku kulturu i tehnologiju inovativnoga menadžmenta za proaktivno upravljanje dinamičkom optimalizacijom poslovanja poduzeća. Kombinacija strategija “upravljanja opskrbnim lancem” i “kompresije vremenskih ciklusa” omogućuje istodobno snižavanje troškova, odnosno povećanje efikasnosti i povećanje kvalitete usluga kupcima, tj. efektivnosti poslovanja poduzeća.

**Potencijali uspjeha**, kao šanse za dobitak u budućnosti ostvarive efikasnim i efektivnim upravljanjem ljudskim potencijalima, upravljačke su veličine poduzetničke tehnologije menadžmenta, kojima je usmjerena i konstrukcija modela dinamičke optimalizacije poslovanja suvremenoga poduzeća. Holistički pristup upravljanju suvremenim poduzećem kao dinamičkim sustavom suprasustava okoline, čije je dugoročno funkcioniranje uvjetovano ostvarivanjem uravnoteženoga sustava ciljeva ključnih interesno-utjecajnih skupina njegovoga djelovanja, zahtijeva i sustavan model pokaza-



telja koji usmjeravaju ciljno upravljanje poslovanjem poduzeća. Bitno je kod ovoga pristupa i na njemu utemeljenoga logističkoga modela postizanje logičkoga i sadržajnoga slijeda među veličinama, odnosno međuzavisnosti koja ukazuje na uzročno-posljedične veze među upravljačkim varijablama.

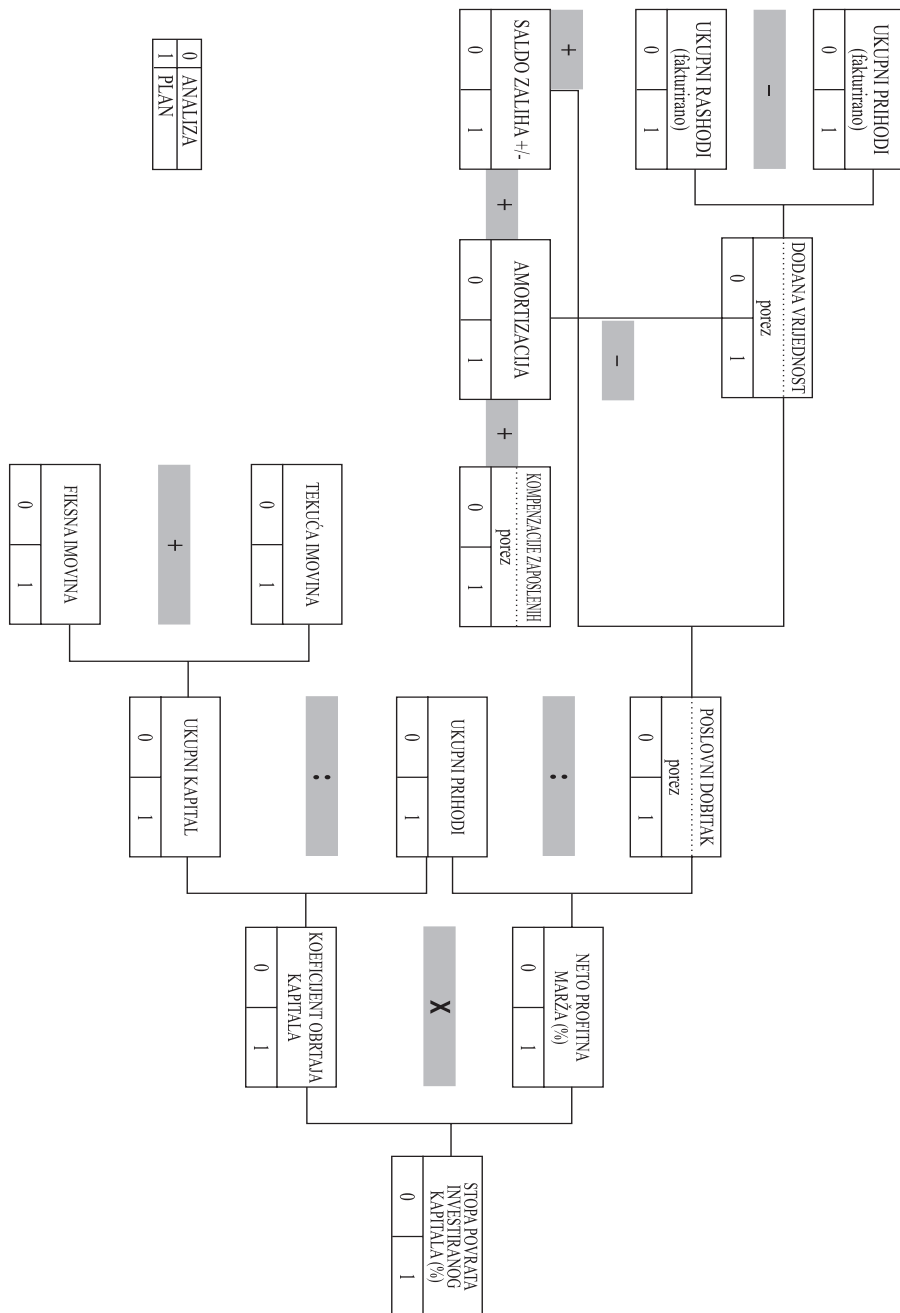
Logistički model dinamičke optimalizacije poslovanja suvremenoga poduzeća čini transparentnim ciljeve svih interesno-utjecajnih skupina, koji usmjeravaju djelovanje suvremenoga poduzeća. Poduzeće se fokusira kao podsustav širega sustava okoline, čija je uloga da upravljanjem transformacijskim procesima što efikasnije i efektivnije stvara maksimalnu uravnoteženu dodanu vrijednost svim interesno-utjecajnim skupinama njezinoga stvaranja.

Model povezuje, prateći materijalne, financijske i informacijske tokove:

- **ciljeve kupaca**, pokazatelj kojih je dodana vrijednost
- **ciljeve zaposlenih**, pokazatelj kojih su kompenzacije, odnosno radni dohotci
- **ciljeve poduzeća, tj. menadžmenta**, pokazatelj kojih je poslovni dobitak
- **ciljeve društvene okoline, tj. države**, pokazatelj kojih je masa poreza
- **ciljeve vlasnika**, pokazatelj kojih je stopa povrata na uloženi kapital.

Zadovoljenje ciljeva, odnosno potreba kupaca pretpostavka je ostvarivanja svih deriviranih ciljeva poduzeća, pa tako i krajnjega cilja vlasnika – stope povrata na uloženi kapital. U tom okviru ostvaruju se ciljevi svih sudionika procesa transformacije inputa u outpute poduzeća. Logistički model dinamičke optimalizacije poslovanja suvremenoga poduzeća pruža pokazatelje za planiranje i analizu, odnosno za upravljanje poslovanjem poduzeća na funkciji ostvarivanja sustava ciljeva. Dekompozicija modela na funkciji ostvarivanja uravnoteženoga sustava ciljeva poduzeća ističe analitičke pokazatelje koji pomažu menadžmentu u upravljanju dinamičkom optimalizacijom poslovanja suvremenoga poduzeća kao socioekonomskoga sustava dinamične okoline.

Shema 52.: Menadžment model dinamičke optimalizacije poslovanja



## 7.2. URAVNOTEŽENI SUSTAV CILJEVA KAO ELEMENT MODELA

Suvremeni poduzetnički menadžment nije u poziciji upravljanja poslovanjem poduzeća prema eksterno unaprijed precizno zadanom cilju. Njegova koncentracija usmjerava se na dinamičko formuliranje i realizaciju cijeloga niza ciljeva da bi poslovanje poduzeća bilo uspješno i rezultiralo kontinuiranim ostvarivanjem uravnoteženoga sustava ciljeva ključnih interesno-utjecajnih skupina njegovoga djelovanja u suvremenoj vrlo promjenljivoj okolini.

Suvremenom menadžmentu treba novi instrumentarij za razumijevanje ciljeva i čimbenika njihove uspješne realizacije. Financijski pokazatelji planske realizacije ciljeva samo su putokazi za efikasno i efektivno upravljanje, odnosno planiranje, organiziranje, upravljanje i kontrolu potencijala uspjeha. Logistički menadžment-model logički umrežava financijske upravljačke varijable omogućujući otkrivanje uzroka pojava i potencijale uspjeha dinamičke optimalizacije poslovanja suvremenoga poduzeća. Tradicionalni financijski pokazatelji povezuju realizaciju ciljeva u jedinstveni uravnoteženi sustav koji istodobno pokazuje smisao vizije i misije te efikasnost ostvarivanja kvantitativne dimenzije ciljeva poduzeća.

Poduzeće funkcionira da bi zadovoljavalo određene potrebe. Inputima, koje preuzima iz ulazne okoline, u transformacijskim procesima poduzeće dodaje vrijednost kojom ih prilagođava za zadovoljenje potreba korisnika, odnosno kupaca iz njegove izlazne okoline. Vizijom menadžmenta, odnosno misijom poduzeća definiraju se potrebe koje će poduzeće zadovoljavati i način njihove realizacije. **Dodana vrijednost** prvi je pokazatelj ispravnosti vizije i misije kao kvalitativne dimenzije vrhovnoga cilja poduzeća, koji pokazuje uspješnost poduzeća u transformacijskim procesima, odnosno vezama s okolinom. Neostvarivanje ovoga cilja pokazatelj je nepostojanja svrhe funkcioniranja poduzeća. Analiza otkriva uzroke i potencijale uspjeha u ovom području, od kupaca do dobavljača, i efikasnosti funkcioniranja internih procesa.

Dodanu vrijednost ostvaruju zaposleni svojim **tekućim i opredmećenim radom**. Poduzetnička tehnologija upravljanja **intelektualnim kapitalom** temeljni je čimbenik uspješnoga, odnosno profitabilnoga poslovanja poduzeća. Poslovni dobitak pokazatelj je tekuće efikasnosti poduzetničke tehnologije menadžmenta. Uspješnost suvremenoga poduzetničkog menadžmenta presudno je ovisna o uspješnosti usklađivanja ciljeva zaposlenih – kompenzacije s ciljevima poduzeća - poslovni dobitak. Razvoj ljudskih potencijala i njihovo organizirano ciljno vođenje područje je razvoja konkurentnosti poduzeća i fokus menadžerskoga upravljanja dinamičkom optimalizacijom njegovoga poslovanja.

Efikasno i efektivno zadovoljavanje potreba kupaca pretpostavka je realizacije ciljne dodane vrijednosti poduzeća. Kupci, odnosno korisnici proizvoda i usluga determiniraju dodanu vrijednost. Dodana vrijednost zadovoljava njihove potrebe. Korisnici ne trebaju proizvode, nego zadovoljenje potreba preko transformiranih inputa. Otkrivanje potreba i stvaranje dodane vrijednosti za kupca prvi je i temeljni cilj menadžmenta i prva pretpostavka uspješnosti poslovanja poduzeća. Inovativnost menadžmenta u stvaranju dodane vrijednosti za korisnike pokretač je svih tehnoloških inovacija u poduzeću i uopće u društvu.

Efikasno i efektivno vođenje ljudskih potencijala u procesima inovativnoga stvaranja maksimalne dodane vrijednosti za kupca maksimizira dodanu vrijednost za poduzeće – **poslovni dobitak**. Posljedice efikasnosti i efektivnosti menadžmenta u zadovoljavanju potreba kupaca i radnika su ostvarivanje ciljeva vlasnika – **stopa povrata investiranoga kapitala** i društvene zajednice – **masa poreza**, koja se ostvaruje participacijom u realizaciji svakoga navedenog cilja sudionika stvaranja dodane vrijednosti.

Profitabilnost, dakle, nije cilj nego pretpostavka realizacije uravnoteženoga sustava ciljeva ključnih interesno-utjecajnih skupina djelovanja poduzeća. Plaće i druge kompenzacije zaposlenih nisu ustvari troškovi osoblja, nego investicijska ulaganja u najvrjedniji kapital poduzeća – intelektualni kapital. Poduzeće ne postoji zato da bi prioritetno ostvarilo interese, odnosno ciljeve vlasnika, već se ciljevi vlasnika mogu ostvariti samo ako se prethodno ostvare ciljevi svih interesno-utjecajnih skupina djelovanja poduzeća. Još davno je D. Ricardo ispravno konstatirao da *“ne postoji način povećanja profita snižavanjem plaća”*.

Logistički model dinamičke optimalizacije poslovanja suvremenoga poduzeća, kao model utvrđivanja, otkrivajući uzročno-posljedične veze među upravljačkim varijablama, omogućuje menadžmentu razvoj simulacijskih modela odlučivanja za upravljanje dinamičkom optimalizacijom poslovanja poduzeća. Poduzeće kao trajna organizacija poduzetništva ima **temeljni dugoročni cilj** – maksimaliziranje dodane vrijednosti, maksimalno efikasnim i efektivnim zadovoljavanjem potreba korisnika njegovih proizvoda i usluga. Razvoj inovativnosti **stvaranja dodane vrijednosti za kupca** pretpostavka je profitabilnosti i vitalnosti poduzeća.

Ljudi su jedini kreativni i dinamički element organizacije, stoga je **upravljanje ljudskim potencijalima** na način da ciljevi poduzeća egzistiraju kao njihovi ciljevi **drugi strategijski zadatak menadžmenta**. Dugoročna proaktivna orijentacija na ciljeve kupaca i zaposlenih razvojem procesne učee organizacije pretpostavka je uspješnosti menadžmenta u upravljanju kontinuiranim ostvarivanjem sustava ciljeva suvremenoga poduzeća. **Raspodjela**, odnosno postizanje dinamičke razvojne ravnoteže ostvarivanja sustava ciljeva ključnih interesno-utjecajnih čimbenika djelovanja poduzeća **treće je strategijsko područje djelovanja menadžmenta**, u kojem mora kombinirati poduzetničke i diplomatske vještine.

### 7.3. FINANCIJSKI TOKOVI KAO ELEMENT MODELA

Suvremeni menadžment, upravljajući poslovanjem poduzeća, upravlja u biti informacijskim, financijskim i materijalnim tokovima, tj. procesima transformacije inputa u output koji najpotpunije i najefikasnije zadovoljava potrebe kupaca, odnosno korisnika. Financijski tokovi pružaju najpotpuniju sliku efikasnosti i efektivnosti odvijanja procesa, odnosno informacijskih i materijalnih tokova. Zato su financijski pokazatelji kao integralne upravljačke veličine, kojima se iskazuju i ciljevi funkcioniranja poduzeća, najpogodniji za planiranje i kontrolu, odnosno upravljanje poslovnim procesima poduzeća u cilju dinamičke optimalizacije rezultata njegovoga funkcioniranja.

Dinamika poslovnih procesa suvremenog poduzeća u recentnoj turbulentnoj okolini zahtijeva i dinamičke upravljačke varijable pomoću kojih se može upravljati kontinuiranim ostvarivanjem uravnoteženoga sustava ciljeva

poduzeća. Dinamička optimalizacija poslovanja suvremenoga poduzeća započinje usklađivanjem novčanih tokova (**cash-flow**) kako bi se uspostavila dinamička ravnoteža između poduzeća i njegove okoline. Prvi je preduvjet za uspješno usklađivanje novčanih tokova **dodana vrijednost** koja pokazuje da su kupci spremni platiti za proizvode i usluge poduzeća više nego što vrijede tekući inputi njihove proizvodnje. Informacijski tokovi osnova su razvoja proizvoda i usluga s dodanom vrijednošću. Dodana vrijednost osnovica je likvidnosti i solventnosti, odnosno pretpostavka opstanka i razvoja poduzeća. **Likvidnost** je pokazatelj dugoročne usklađenosti novčanih tokova i prva upravljačka varijabla prve razine cilja. **Solventnost** je pokazatelj kratkoročne usklađenosti realnih novčanih tokova i druga upravljačka varijabla prve razine cilja.

Suvremeni koncept upravljanja likvidnošću temelji se na koncepciji novčanoga toka, koja počiva na informacijama o odvijanju materijalnih tokova u poduzeću i između poduzeća i njegove utjecajne okoline. Informacije o stanju i razvojnim trendovima tržišta te prilagođavanje poduzeća za optimalno zadovoljavanje promjenjivih potreba kupaca potencijal je dugoročne opstojnosti i uspješnosti poslovanja poduzeća, koji se prethodno pokaže putem likvidnosti. Likvidnost pokazuje put do cilja – dugoročne usklađenosti procesa poduzeća s potrebama kupaca. Poduzeće ne posluje da bi bilo likvidno, nego da bi moglo dugoročno poslovati, efikasno i efektivno ostvarujući ciljeve, ono mora biti likvidno.

Upravljanje uspješnošću poslovanja poduzeća nije moguće posredstvom izravnih čimbenika uspjeha, pa to zahtijeva orijentaciju na potencijale uspjeha. U brojnoj znanstvenoj i stručnoj literaturi<sup>174</sup> razvijeni su različiti pokazatelji likvidnosti koji u obliku relativnih brojeva omogućuju planiranje i analiziranje likvidnosti kao potencijala uspjeha. U osnovi je koncepta upravljanja likvidnošću da obveze određenoga stupnja ročnosti trebaju biti u ravnoteži s imovinom određenoga stupnja ročnosti.<sup>175</sup>

---

174 Cf.: 1) Koutsoyiannis, A.: *Moderna mikroekonomika*, Mate, Zagreb, 1996.,

2) Salvatore, D.: *Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi*, Mate, Zagreb, 1994.

175 Cf. Ivanović, Z.: *Financijski menadžment*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1997., p. 153.

Trajnije upravljanje likvidnošću podrazumijeva prijelaz na upravljačku varijablu druge razine cilja – **ekonomičnost poslovanja**. Ekonomičnost kao pokazatelj relativnoga odnosa prihoda i rashoda poslovanja pruža informacije o tekućem uspjehu prilagođavanja poduzeća okolini, odnosno tekućem korištenju potencijala uspjeha.

Adekvatnijom varijablom za odražavanje stupnja tekućega korištenja potencijala uspjeha, odnosno stupnja usklađenosti poduzeća s okolinom može se smatrati **pokazatelj rentabilnosti ili profitabilnosti poslovanja** poduzeća, koji odražava odnos poslovnoga dobitka i uloženoga kapitala za njegovo ostvarenje.

Rentabilnost prometa, kao odnos poslovnoga dobitka i ukupnoga prihoda, pokazuje rezultantu efikasnosti kombinacije čimbenika i potencijala uspjeha. U kombinaciji s pokazateljem odnosa ukupnoga prihoda i uloženoga kapitala, koji pokazuje **koeficijent obrtaja kapitala**, pruža informacije o **stopi povrata investiranoga kapitala**, što je pokazatelj ostvarivanja cilja vlasnika kapitala.

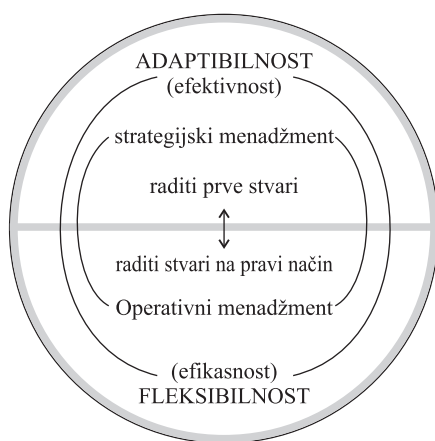
Financijski tokovi, kao naličje materijalnih i informacijskih tokova, pružaju menadžmentu informacije za simuliranje upravljačkih varijabli logističkoga modela u cilju upravljanja dinamičkom optimalizacijom poslovanja suvremenoga poduzeća. Suvremeni uvjeti poslovanja – turbulencija i promjene vrjednota, te promjena cilja i načina djelovanja suvremenoga poduzeća, ističu u prvi plan fleksibilnost i adaptibilnost kao upravljačke varijable usmjerene na realizaciju njegovih potencijala uspjeha.

## 7.4. FLEKSIBILNOST I ADAPTIBILNOST – POLUGE MODELIRANJA USPJEHA

Fleksibilnost i adaptibilnost pokazatelji su dinamike poduzeća, odnosno njegove uspješnosti usklađivanja s okolinom u različitim uvjetima poslovanja. **Fleksibilnost**, kao pokazatelj unutrašnje sposobnosti reakcije poduzeća na novonastale promjene okoline,<sup>176</sup> pokazuje efikasnost poduzeća u stvaranju dodane vrijednosti novim kombinacijama dinamičkih potencijala uspjeha sukladno izmijenjenim zahtjevima i potrebama okoline. Fleksibilnost je pretpostavka **adaptibilnosti**, kao pokazatelja efektivnosti dinamičke prilagodbe poduzeća novonastalim promjenama okoline, odnosno efektivnosti generiranja promjena u okolini kao pokazatelja njegove inovativnosti.

Fleksibilnost i adaptibilnost odnose se kao dva pola istoga kruga **dinamičke optimalizacije poslovanja suvremenoga poduzeća**, kao njezina operativna i strategijska dimenzija. Adaptibilnost se ostvaruje upoznavanjem i zadovoljavanjem potreba kupaca proizvodima koji najpotpunije i najefikasnije zadovoljavaju te potrebe. Ona je dimenzija strategijskoga menadžmenta. Fleksibilnost se ostvaruje pravovremenom efikasnom proizvodnjom proizvoda i usluga koji najpotpunije zadovoljavaju potrebe kupaca, tj. korisnika. Ona je dimenzija operativnoga menadžmenta.

Shema 53.: *Fleksibilnost i adaptibilnost*



176 Cf. Dujanić, M., et.al.: *Fleksibilnost i adaptibilnost – novi pokazatelji uspješnosti poslovanja*, IBCC, Rijeka, 1997., p. 70.



Kombinacija fleksibilnosti i adaptibilnosti kao nematerijalnih čimbenika uspjeha menadžerska je inovacija kojom se upravlja dinamičkom optimalizacijom poslovanja suvremenoga poduzeća. Fleksibilnost i adaptibilnost ne mogu se mjeriti izravno budući da to nisu materijalni čimbenici, već se one mjere posredno, kao promjene potencijala uspjeha poduzeća u različitim uvjetima, odnosno razdobljima poslovanja.

**Fleksibilnost**, kao pokazatelj efikasnosti kombiniranja unutrašnjih potencijala uspjeha sukladno izmijenjenim uvjetima okoline može se temeljem logističkoga modela prikazati matematičkim modelom:

$$F = \frac{DV_1 \times (A_0 + K_0)}{DV_0 \times (A_1 + K_1)}$$

F – fleksibilnost

0, 1 – razdoblje prije i poslije promjene

DV – dodana vrijednost

A – amortizacija

K – kompenzacije

Rezultat formule veći od 1 pokazuje da se fleksibilnost poduzeća u promatranom razdoblju povećala u odnosu na razdoblje prije nastale promjene. To je pokazatelj povećane efikasnosti unutarnje prilagodbe poduzeća promjenama u okolini. Obratno, koeficijent fleksibilnosti manji od 1 pokazuje smanjenje fleksibilnosti poduzeća na promjene okoline, odnosno smanjenje efikasnosti kombiniranja unutarnjih potencijala uspjeha sukladno promjenama okoline. **Adaptibilnost** se, kao pokazatelj efektivnosti vanjske prilagodbe poduzeća promjenama okoline, može temeljem logističkoga modela prikazati matematičkim modelom:

$$A = \frac{UP_1 \times SPIK_1}{UP_0 \times SPIK_0}$$

A – adaptibilnost

0,1 – razdoblje prije i poslije promjene

UP – ukupan prihod

SPIK – stopa povrata investiranoga kapitala

Adaptibilnost poduzeća potrebama kupaca, odnosno promjenama okoline povećana je ako je rezultat formule veći od 1, a smanjena ako je rezultat manji od 1. Koeficijent adaptibilnosti pokazuje stupanj dinamičke prilagodbe poduzeća promjenama okoline, odnosno stupanj efektivnosti korištenja vanjskih potencijala uspjeha.

Fleksibilnost i adaptibilnost odnose se kao pokazatelji, odnosno poluge modeliranja razvoja i rasta suvremenoga poduzeća. Koeficijenti fleksibilnosti i adaptibilnosti veći od 1 pokazuju razvoj i rast poduzeća, odnosno dinamičku uspješnost njegovoga poslovanja. Ukoliko je koeficijent fleksibilnosti veći od 1, a koeficijent adaptibilnosti manji od 1, to je pokazatelj unutarne efikasnosti prilagodbe smanjenoj vanjskoj efektivnosti poslovanja poduzeća. Ako je, međutim, koeficijent fleksibilnosti manji od 1, a koeficijent adaptibilnosti veći od 1, to je pokazatelj neefikasnosti korištenja potencijala uspjeha poduzeća. Ako su pak i koeficijent fleksibilnosti i koeficijent adaptibilnosti manji od 1, to je pokazatelj krize koji pokazuje neefikasnost unutarne prilagodbe poduzeća smanjenom obujmu poslovanja, odnosno smanjenoj efektivnosti.

Suvremeni poduzetnički menadžment simulacijskim modeliranjem fleksibilnosti i adaptibilnosti kao upravljačkim varijablama razvija poduzetničku tehnologiju menadžmenta kojom se integriraju i participativno proaktivno usmjeravaju zaposleni u upravljanje dinamičkom optimalizacijom poslovanja poduzeća. Upravljanje ljudskim potencijalima, odnosno intelektualnim kapitalom kao temeljnim potencijalom uspjeha suvremenoga poduzeća osnovni je čimbenik fleksibilnosti i adaptibilnosti, odnosno dinamičke optimalizacije njegovoga poslovanja.

## 7.5. INTELEKTUALNI KAPITAL – POTENCIJAL DINAMIČKE OPTIMALIZACIJE POSLOVANJA SUVREMENOGA PODUZEĆA

Uspješnost poslovanja suvremenoga poduzeća sve je manje ovisna o efikasnosti obrade velikih količina sirovina i materijala, a sve više o efikasnosti upravljanja materijalnim, financijskim i informacijskim tokovima, dinamičkim usklađivanjem ponude sa zahtjevima potražnje. Informatizacija, automatizacija i robotizacija poslovnih procesa utječu da najveći dio troškova već sada, a to će se u budućnosti sve više povećavati, otpada na ono što se uvjetno može nazvati “radom mozga”. **Upravljanje intelektualnim kapitalom**, kao sveukupnošću intelektualnih potencijala – informacija, iskustva, znanja,<sup>177</sup> sadržanoga u mozgovima ljudi i strojeva, zakonito postaje temeljni potencijal uspješnosti dinamičke optimalizacije poslovanja suvremenoga poduzeća.

**Intelektualni kapital poduzeća** organizirano je i poduzetničkom tehnologijom menadžmenta ciljno usmjereno znanje tekućega rada zaposlenih i minuloga rada opredmećenog u tehnologiji. To je čimbenik koji pokreće i dinamizira uspješnost poslovanja suvremenoga poduzeća. **Znanje** je u svom sirovom obliku rijetko kada vrijedno. Ono se mora potaknuti i ciljno integrirati da bi postalo kapital.<sup>178</sup> Organiziranje i ciljno usmjeravanje pojedinačnih specijalističkih znanja, sadržanih u mozgovima ljudi i strojeva, u sustav stvaranja dodane vrijednosti za korisnike, koji rezultira ciljnom dodanom vrijednošću poduzeća, odnosno svih ključnih interesno-utjecajnih skupina njezinoga stvaranja, područje je djelovanja poduzetničke tehnologije menadžmenta. **Menadžment** djelotvorno organizira pojedinačna znanja i stvara intelektualni kapital poduzeća.

Utrošeni rad, kako tekući, tako i minuli, nije klasičan rashod – izdatak, koji smanjuje dodanu vrijednost. Upravo obratno, tekući i minuli, ciljno usmjereni organizirani rad, odnosno kompenzacije zaposlenih i amortizacija, ulaganja su intelektualnoga kapitala, temeljnoga čimbenika stvaranja dodane vrijednosti, odnosno poslovnoga dobitka i svih deriviranih ciljeva funkcioniranja suvremenoga poduzeća. Za **mjerenje intelektualnoga**

---

177 Cf. Barković, J.: *Menadžment inteligencije, Poslovna analiza i upravljanje*, INTUS-BIT, Zagreb, 1997., 2, p. 23.

178 Cf. Edvinson, L.: *Korporacijska longituda*, Differo, Zagreb, 2003., p. 76.

**kapitala** poduzeća, kao zbira znanja sadržanoga u tekućem i minulom radu, prikladno je koristiti kompenzacije zaposlenih, kao pokazatelj angažiranog znanja svih zaposlenih na stvaranju dodane vrijednosti i funkcionalnu amortizaciju, kao pokazatelj korištenja znanja sadržanoga u tehnologiji koja omogućuje određenu razinu korištenja tekućega znanja zaposlenih.<sup>179</sup>

**Intelektualni kapital** se sukladno navedenom može izraziti pomoću modela:

$$IK = K + A$$

IK – intelektualni kapital  
K – kompenzacije (zaposlenih)  
A – amortizacija (funkcionalna)

Stavljanjem u odnos ostvarene dodane vrijednosti i uloženoga intelektualnog kapitala dobiva se koeficijent uspješnosti suvremenoga poduzeća, kao jedinstven pokazatelj uspješnosti korištenja potencijala uspjeha različitim kombinacijama upravljanja intelektualnim kapitalom kao temeljnim čimbenikom fleksibilnosti i adaptibilnosti poduzeća, odnosno dinamičke optimalizacije stvaranja dodane vrijednosti za sve ključne interesno–utjecajne skupine njegovoga djelovanja.

**Koeficijent uspješnosti poduzeća:**  $K_u = \frac{DV}{IK}$

Koeficijent uspješnosti poduzeća dinamičan je pokazatelj, jednostavan za simuliranje i mjerenje te usporediv za različita poduzeća. Ciljno je usmjeren i oslonjen na temeljni čimbenik ostvarivanja uravnoteženoga sustava ciljeva ključnih interesno–utjecajnih skupina djelovanja poduzeća u suvremenoj okolini. Koeficijent uspješnosti upravljački je indikator koji pokazuje prinos intelektualnoga kapitala poduzeća, odnosno uspješnost korištenja njegovih intelektualnih potencijala. U kombinaciji s pokazateljima fleksibilnosti i adaptibilnosti pokazuje jasnu sliku poslovanja poduzeća te potrebne upravljačke akcije i u uvjetima stalnih promjena okoline.

---

179 Cf. Baker, W.: *Socijalnim kapitalom do uspjeha*, Mate, Zagreb, 2003.

U užurbanoj kulturi internetskoga doba menadžment poduzeća ne može dopuštati gubitak vremena provođenjem “kontrolne kontrolora” iz modela nametanja određenih postupaka iz prošlih vremena.<sup>180</sup> Precizno mjerenje i kontroliranje proteklih događaja računovodstvenim postupcima i kvantitativnim modelima utvrđivanje pokazatelja doprinosa materijalnih čimbenika uspjehu poduzeća, suvremeni poduzetnički menadžment ne vodi uspješnom dinamičkom optimaliziranju poslovanja poduzeća.

Uspješno kontinuirano ostvarivanje uravnoteženoga sustava ciljeva ključnih interesno-utjecajnih društvenih skupina djelovanja poduzeća kao socioekonomskoga sustava okoline pretpostavlja razvijenu poduzetničku tehnologiju menadžmenta zasnovanu na upravljačkim varijablama koje ukazuju na potencijale uspjeha – prilike i mogućnosti, tj. adaptibilnost i fleksibilnost poduzeća, utemeljene u njegovom intelektualnom kapitalu. Dinamičkim simulacijskim modeliranjem takvih varijabli suvremeni poduzetnički menadžment može uspješno upravljati dinamičkom optimalizacijom poslovanja suvremenoga poduzeća i u uvjetima turbulentne okoline. Organizirano, ciljno usmjereno znanje, odnosno intelektualni kapital osnova je suvremene poduzetničke tehnologije menadžmenta i nove ekonomije.

Razvojna **poduzetnička tehnologija suvremenoga menadžmenta** i nova ekonomija počivaju na poduzetničkom ekumenizmu ekonomske efikasnosti, etičke odgovornosti i ekološke svijesti menadžmenta suvremenoga poduzeća kao socioekonomskoga sustava društva. Čovjek sa svojim intelektualnim, emocionalnim i drugim potencijalima u središtu je toga pristupa koji ga tretira kao potpuno, prirodno i društveno, a ne samo ekonomsko biće. Suvremeni poduzetnički menadžment razvojem poduzetničke tehnologije upravljanja poduzećem kao socioekonomskim sustavom društva potiče suvremenoga čovjeka da razvija autopoiesis kao temeljnu pretpostavku rasta osobnoga i društvenoga blagostanja. Pojedinci, a naročito društva, moraju shvatiti procese i inkorporirati njihove razvojne tendencije u poticaje za vlastiti razvoj. Suvremeni menadžment, kao razvijena društvena funkcija, predstavlja priliku, ali i prijetnju razvoju individualnoga i društvenoga blagostanja. Kreativno znanje i poduzetničko ciljno vođeno samoorganiziranje potencijali su uspjeha.

---

180 Liautaud, B., et.al.: *e-Poslovna inteligencija*, Prudens consilium, Varaždin, 2006., p. 237.





## SAŽETAK

Ubrzani znanstveno-tehnološki razvoj, potican gospodarskim, institucionalnim i sociokulturnim komponentama društvene okoline, u potpunosti je od polovice prošloga stoljeća promijenio čimbenike razvoja, način funkcioniranja poduzeća i realizacije poduzetništva, te ulogu menadžmenta u tim procesima i ukupnom društvenom razvoju. Brojne uzročno-posljedične promjene svih čimbenika poduzetničkoga i ukupnoga društvenog razvoja postavile su na pijedestal daljnjega razvoja gospodarske i društvene osnove blagostanja informaciju, kao opće dobro, zajedničko vlasništvo svih koji je znaju djelotvorno upotrijebiti. Znanje je postalo jedini ograničavajući čimbenik poduzetničke aktivnosti, a informacijsko-komunikacijska tehnologija osnovica efikasne proizvodnje djelotvornoga znanja, koja determinira suvremeni način i uspješnost funkcioniranja poduzeća.

Menadžment, kao funkcija organiziranja i ciljnoga usmjeravanja specijalističkih znanja u jedinstveni sustav stvaranja dodane vrijednosti za korisnike, postaje proizvođač i upravljač temeljnoga kapitala – intelektualnog i vođa poduzetnika u poduzetničkoj organizaciji suvremenoga poduzeća. Tradicionalni kapitalist – vlasnik materijalnog kapitala, u potpunosti je istisnut iz poduzetničke aktivnosti i utjecaja na suvremeni gospodarski i društveni razvoj.

Karakteristike informacija, komunikacija, znanja i poduzetničkoga upravljanja – temeljnih čimbenika suvremenog gospodarskog razvoja – proizvele su drastične promjene u organizaciji i djelovanju poduzeća i poduzetništva. Poslovanje poduzeća globalizira se, proizvodnja vrijednosti dematerijalizira, upravljačke i izvršne funkcije ponovno se integriraju, ali ovaj put u rukama zaposlenih – menadžmenta i radnika, vlasnika intelektualnog kapitala kao zajedničkoga vlasništva, a poduzeće se razvija kao socioekonomski sustav s društvenom odgovornošću za ekonomičnost, etičnost i ekološku svijest svojega djelovanja.

Suvremeni menadžment, razvojem poduzetničke tehnologije djelotvornog usmjeravanja individualnih znanja u organizirani ciljni sustav stvaranja dodane vrijednosti za ključne interesno-utjecajne društvene skupine djelovanja poduzeća, postaje društvena funkcija koja pokreće razvoj tehnologije, institucija i sustava vrijednosti, odnosno cjelokupni društveni razvoj.

Dostignuti stupnjevi znanstveno-tehnološkoga i poduzetničkoga razvoja identificiraju institucionalno i sociokulturno okruženje kao kočnicu budućega djelotvornog razvoja poduzetničke tehnologije menadžmenta, koja pokreće i usmjerava sve tehnološke i druge inovacije u ostvarivanje razvojnih ciljeva gospodarstva i društva u cjelini.

Potrebna je potpuna promjena paradigme i oblikovanje adekvatnih institucionalnih i sociokulturnih okvira koji uvažavaju nastale promjene i potiču razvojne impulse intelektualnoga kapitala i poduzetničke tehnologije menadžmenta kao društveno odgovorne inovacije, koja upravljajući društvenim resursima treba služiti društvenim interesima.

Intelektualni kapital, koji je postao temeljni čimbenik stvaranja dodane vrijednosti za sve interesno-utjecajne skupine djelovanja poduzeća, da bi pokazao svoju punu djelotvornost mora adekvatno sudjelovati i u njezinoj raspodjeli. Suvremeni poduzetnički menadžment i radnici znanja – nositelji intelektualnog kapitala - moraju preuzeti i odgovornost za posljedice svojega djelovanja. Postojeća situacija koči puni zamah poduzetništva i mogući gospodarski razvoj. Rješenje treba tražiti u dosljednoj raspodjeli dohodaka od dodane vrijednosti: vlasnicima financijskoga kapitala – poduzetnička



kamata, temeljem zamjene običnih u preferencijalne dionice, vlasnicima intelektualnog kapitala – menadžmentu i radnicima znanja – poduzetnički profiti, temeljem običnih dionica sukcesivno izdavanih iz ostvarenih profita iznad troška vlasničkog kapitala – preferencijalnih dividendi.

Da bi sustav dugoročno efikasno funkcionirao, jednostavno se moraju uskladiti doprinosi i odgovornosti u stvaranju dodane vrijednosti s pravima i obvezama sudjelovanja u njezinoj raspodjeli. Narasla gospodarska važnost intelektualnoga kapitala i društvena moć menadžmenta zasigurno će usmjeriti proces razvoja institucionalnoga i sociokulturnoga okruženja, poticajnog za daljnji razvoj poduzetništva u interesu cjelokupnoga društva.

Pored navedenoga, u upravljanju poduzećem već funkcioniraju inovacije, čiju revolucionarnost znanost nedovoljno akceptira i ne razvija instrumentarij za njihovo djelotvornije eksploatiranje. Suvremeni menadžment više ne upravlja sustavom poslovnih funkcija poduzeća, nego razvija poduzetničku tehnologiju upravljanja procesima informacijskih, financijskih i materijalnih tokova od njihovih izvora kroz transformacijske procese poduzeća do predaje proizvoda s dodanom vrijednošću kupcu u pravo vrijeme, na pravom mjestu, u odgovarajućoj kvaliteti i po odgovarajućoj cijeni isporuke.

Holistički pristup stvaranju dodane vrijednosti za korisnike i orijentacija na tokove, odnosno procese i organizirano znanje kao čimbenik njezinoga stvaranja u fokusu je interesa suvremenoga poduzetničkog menadžmenta. Efikasnost i efektivnost prostorno-vremenske transformacije energije, informacija, znanja i dobara u strateškom savezništvu stvaranja dodane vrijednosti za kupce područje je suvremene konkurentnosti poduzeća. Konkurentski potencijali uspjeha u proizvodnoj sferi mjere se u promilima.

Logistički koncept menadžmenta, zasnovan na ljudskom organiziranom kapitalu kreativnoga znanja, koje se ne da automatizirati niti robotizirati, put je razvoja poduzetničke tehnologije menadžmenta i uspjeha suvremenoga poduzeća.

Fleksibilnost i adaptibilnost pokazatelji su, odnosno poluge upravljanja dinamičkim skladom poduzeća s okolinom, koji rezultira maksimalnom dodanom vrijednošću za kupce i dinamičkom optimalizacijom poslovanja suvremenoga poduzeća. Intelektualni kapital, sadržan u mozgovima ljudi

i strojeva, stvara dodanu vrijednost za sve interesno-utjecajne skupine djelovanja poduzeća. Zato se plaće i druge kompenzacije zaposlenih ne smiju tretirati kao troškovi osoblja koji smanjuju dodanu vrijednost, nego upravo obrnuto, kao ulaganja u najvrjedniji kapital poduzeća koji stvara dodanu vrijednost – intelektualni kapital. Dodana vrijednost primarni je cilj poduzeća, a profitabilnost pretpostavka ostvarivanja uravnoteženoga sustava ciljeva svih ključnih interesno-utjecajnih društvenih skupina djelovanja poduzeća.

Poduzeće ne postoji zato da bi primarno ostvarilo interese, odnosno ciljeve vlasnika, već se ciljevi vlasnika mogu ostvariti samo ako se prethodno ostvare interesi, odnosno ciljevi kupaca, radnika, menadžmenta, države i drugih nositelja interesa njegovoga funkcioniranja. Istinske poduzetnike ne pokreću profiti, već su oni pokazatelj njihove poduzetničke uspješnosti i preduvjet trajne stvaralačke poduzetničke aktivnosti.

Suvremeni menadžment profesionalno razvija i realizira poduzetničku tehnologiju efikasnoga i efektivnoga kontinuiranog stvaranja dodane vrijednosti za sve interesno-utjecajne društvene skupine djelovanja poduzeća, inovativnim upravljanjem kreativnim potencijalima radnika znanja – temeljnim kapitalom suvremenoga poduzeća. Društvo mora paralelno razvijati institucionalno i sociokulturno okružje poticajno za menadžersko društveno odgovorno i djelotvorno korištenje društvenoga kapitala – intelektualnoga i materijalnoga, u općem društvenom interesu.

Opatija, proljeće 2007.

Zdravko Zekić



## SUMMARY

Since the 1950s, the fast scientific and technological development, enhanced by the economic, institutional and socio-cultural components of the social environment, has completely changed the factors of development, the functioning of enterprises, the performances of entrepreneurship and the role of management in these processes as well as overall social development. Numerous cause – effect changes of all factors of entrepreneurial and overall social development have placed information, as an overall good and common ownership of all those that can use it efficiently, on the pedestal of further development of economic and social precondition of welfare. Knowledge has become the only factor restricting entrepreneurial activities, and information and communication technologies the precondition of effective production of applicable knowledge that determines the contemporary manner and efficiency of company performance.

Management, as a function of organizing and targeting specialist knowledge into a single system of creating additional value for users, has become the producer and the manager of essential capital – intellectual, as well as the leading force for entrepreneurs in the entrepreneurial organization of the modern company. The traditional capitalist, seen as the owner of material capital, has completely been squeezed out of entrepreneurial activities and does not influence the contemporary economic and social development.

The information, communication, knowledge and entrepreneurial management features, the fundamental factors of modern economic development, have brought about drastic changes in the organization and the activities of enterprises and entrepreneurship. The activities of the company are becoming global, the production of value dematerialized, the managerial and executive functions reintegrated, but this time by those employed - management and employees - joint owners of the intellectual capital. Furthermore, the company develops as a social and economic system with social responsibilities in terms of cost-effectiveness, ethics and ecological awareness of its activities.

Modern management, through the development of entrepreneurial technologies of efficient directing of individual knowledge into an organized target system of creating additional value for key stakeholders of company's activities, has become the social function which drives the development of technology, institutions and the systems of value, in other words, overall social development.

The achieved degrees of scientific, technological and entrepreneurial development identify the institutional, social and cultural environment as a barrier for further efficient development of the entrepreneurial technology of management, which drives and directs all technological and other innovations in achieving development goals of economy and society in general.

It is necessary to completely change the paradigm and to form adequate institutional, social and cultural frameworks which recognize the changes that have taken place and which encourage the developmental impulses of intellectual capital and entrepreneurial technology of management, as a socially responsible innovation that by managing social resources serves social interests.

Intellectual capital, which has become the fundamental factor of creating additional value for all stakeholders of company's activities, in order to show its full efficiency, should adequately take part also in its distribution. Modern entrepreneurial management and workers, holders of knowledge – intellectual capital also have to take the responsibility for the consequences of their activities. The present situation obstructs the full potential of

entrepreneurship and possible economic development. The solution lies in the consistent distribution of additional value income: owners of financial capital – entrepreneurial interest, through the change of ordinary into preferential shares; owners of intellectual capital – management and workers, holders of knowledge – entrepreneurial profits, through successively issuing ordinary shares from gained profits after deducting the cost of equity capital – preferential dividends.

In order for the system to function efficiently in long terms, the contributions and responsibility in creating additional value should simply be harmonized with the rights and obligations of participating in its distribution. Growing economic importance of intellectual capital and the social power of management will definitely direct the process of institutional, social and cultural environment, as a stimulus for the further entrepreneurial development, towards the overall society interests.

In addition to the above mentioned, the innovations are already in function in entrepreneurial management. However, science does not completely recognize their revolutionary impact it does not develop the tools for their efficient exploitation. Modern management no longer manages the system of company's business functions but develops entrepreneurial technology of managing processes of information, financial and material flows from their source, through transformation processes of the company, to delivering the product with additional value to the buyer at the right time and place, with an adequate quality and price of delivery.

The holistic approach to creating additional value for users and flow orientation, in other words, the processes and organized knowledge as a factor of its creation is the focus of interest of modern entrepreneurial management. Efficacy and effectiveness of time and space transformation of energy, information, knowledge and commodities in the strategic union of creating additional value for buyers is the basis of modern competitiveness of the company. Competitive potentials of efficiency in the production sphere are measured in per thousands.

The logistic concept of management, based on the humanly organized capital of creative knowledge, which cannot be automated or robotized, is the way to the development of entrepreneurial technology of management and the success of a modern company.

The flexibility and adaptability are indicators, i.e. levers of managing dynamic harmony of the company and its environment, resulting in the maximal additional value for buyers and the dynamic optimization of modern company's activities. Intellectual capital found in the brains of people and machinery, creates additional value for all company stakeholders. Therefore employees' salaries and other remunerations should not be treated as costs of staff that decrease the additional value, but quite the contrary, as investments into the most valuable capital of a company which creates additional value – intellectual capital. Additional value is the company's primary goal and profitability, a prerequisite for developing a balanced system of goals of all key stakeholders of company's activities.

The company does not exist solely to meet the interests, i.e. the goals of owners. The goals of owners can be achieved only if the company primarily meets the interests, i.e. the goals of buyers, employees, management, state and other stakeholders of its activities. True entrepreneurs are not driven by profits; the profits are indicators of their entrepreneurial efficiency and the prerequisite of their permanent creative entrepreneurial activity.

Modern management professionally develops and achieves entrepreneurial technology of efficient and effective continuous creation of additional value for all stakeholders of company's activities, through innovative management of the creative potential of workers, holders of knowledge – the essential capital of modern companies. The society must simultaneously develop the institutional, social and cultural environment which stimulates managerial social responsibility and efficient use of social capital – intellectual and material, in order to meet overall social interests.



## ZUSAMMENFASSUNG

Die beschleunigte, durch wirtschaftliche, institutionelle und soziokulturelle Komponenten der gesellschaftlichen Umgebung angespornte wissenschaftlich-technologische Entwicklung, hat die Entwicklungsfaktoren, die Art des Funktionierens eines Unternehmens und die Unternehmensrealisierung wie auch die Rolle des Managements innerhalb dieser Prozessen und der Gesellschaftsentwicklung im Allgemeinen, ab der zweiten Hälfte vorigen Jahrhunderts völlig verändert. Zahlreiche logische Veränderungen aller Faktoren der unternehmerischen und überhaupt gesellschaftlichen Entwicklung haben die Information auf den Thron der Weiterentwicklung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wohlstandsbasis, denn die Information ist das allgemeine Wohl, das gemeinsame Eigentum aller, die sie effektiv benutzen können. Das Wissen ist zum einzigen einschränkenden Faktor der Unternehmeraktivität geworden und informations-kommunikative Technologie ist zur Basis der effektiven Wissensproduktion geworden, welche die zeitgenössische Art und den Erfolg eines Unternehmens determinieren.

Management – als Funktion des Organisierens und der zielgerichteten Lenkung vom Fachwissen in ein einheitliches Benutzersystem der Produktion des Mehrwerts – wird zum Hersteller und Lenker des (intellektuellen) Basiskapitals wie auch zum Unternehmerführer in der unternehmerischen Organisation eines zeitgenössischen Unternehmens.

Der traditionelle Kapitalist – der Besitzer des materiellen Kapitals, wurde aus der unternehmerischen Aktivität und dem Einfluss auf die zeitgenössische wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung völlig ausgestoßen.

Die Informations-, Kommunikations- und Wissenscharakteristika, wie auch die der unternehmerischen Lenkung – welche die Basisfaktoren der heutigen wirtschaftlichen Entwicklung sind – haben drastische Änderungen in der Organisation und Arbeit eines Unternehmens und Unternehmenschaft verursacht.

Die Geschäftsführung des Unternehmens wird globalisiert, die Produktion der Werte wird entmaterialisiert, die Lenkungs- und Vollzugsfunktionen werden neu integriert, diesmal aber in Händen der Angestellten – also des Managements und der Arbeiter, welche das intellektuelle Kapital als gemeinsames Wohl besitzen; das Unternehmen wird dabei als sozioökonomisches System entwickelt, das die gesellschaftliche Verantwortung für Wirtschaftlichkeit, Ethik und Ökologiebewusstsein trägt.

Das zeitgenössische Management wird zur gesellschaftlichen Funktion, welche die Entwicklung der Technologie, Institutionen und des Wertsystems, bzw. das ganze gesellschaftliche Entwicklung, bewegt. Zu dieser Funktion wird sie durch die Entwicklung von unternehmerischer Technologie der effektiven Lenkung des Individualwissens in ein organisiertes Zielsystem von Herstellung des Mehrwerts für entscheidende, einflussreiche gesellschaftliche Interessengruppen der Unternehmenstätigkeit.

Die erreichten Ebenen der wissenschaftlich-technologischen und unternehmerischen Entwicklung identifizieren die institutionelle und soziokulturelle Umgebung als Bremse der zukünftigen effektiven Entwicklung der unternehmerischen Management-Technologie, die alle technologischen und anderen Innovationen in Richtung der Verwirklichung von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungszielen bewegt und sie lenkt.

Es ist ein vollständiger Paradigmawechsel notwendig, wie auch die Formung der adäquaten institutionellen und soziokulturellen Rahmen, welche die entstandenen Änderungen zubilligen und die Entwicklungsimpulse des



intellektuellen Kapitals und der unternehmerischen Management-Technologie als gesellschaftlich verantwortlicher Innovation, welche durch die Lenkung der gesellschaftlichen Ressourcen den Gesellschaftsinteressen dienen soll, anregen.

Das intellektuelle Kapital, das zum Basisfaktor der Herstellung des Mehrwerts für alle einflussreiche gesellschaftliche Interessengruppen der Unternehmenstätigkeit geworden ist, muss an der Distribution der Wirksamkeit teilnehmen, um seine vollständige Wirksamkeit zu zeigen. Das zeitgenössische Management und Wissensarbeiter – die Träger des intellektuellen Kapitals – müssen auch die Verantwortung für die Folgen ihrer Wirkung übernehmen. Die existierende Situation bremst den vollkommenen Managementaufschwung und die potenzielle wirtschaftliche Entwicklung. Die Lösung muss man in der konsequenten Distribution der Einkommen, die aus dem Mehrwert stammen: die Besitzer des finanziellen Kapitals bekommen den unternehmerischen Zins, der durch den Wechsel der allgemeinen in präferenzielle Aktien; die Besitzer des intellektuellen Kapitals – Management und Wissensarbeiter – bekommen die unternehmerischen Profite, aufgrund allgemeiner Aktien, die sukzessiv aus den realisierten Profiten über den Kosten des Besitzerkapitals (präferenziellen Dividenden) ausgegebenen wurden.

Man muss einfach Einkommen und Verantwortung in der Herstellung des Mehrwerts mit Rechten und Pflichten in der Distribution derselben in Einklang bringen, damit das System langfristig funktioniert. Die gestiegene wirtschaftliche Wichtigkeit des intellektuellen Kapitals und die gesellschaftliche Macht des Managements wird den Prozess der Entwicklung der institutionellen und soziokulturellen Umgebung, der anregend für die Weiterentwicklung der Unternehmenschaft ist, lenken, und zwar im Interesse der ganzen Gesellschaft.

Außerdem funktionieren schon in der Unternehmenslenkung die Innovationen, deren revolutionären Charakter die Wissenschaft nicht adäquat akzeptiert und sie entwickelt auch kein Instrumentarium für ihre effektivere Exploitation. Das zeitgenössische Management lenkt nicht mehr das System der geschäftlichen Unternehmensfunktionen, sondern es entwickelt die unternehmerische Technologie von Lenkung der Prozesse der Informations-, Finanziell- und Materiellläufe von ihren Quellen durch

Transformationsprozesse des Unternehmens bis zur Übergabe des Produkts mit Mehrwert dem Käufer, und zwar im richtigen Moment, am richtigen Ort, mit entsprechender Qualität und dem entsprechenden Lieferungspreis.

Der holistische Zugang zur Herstellung des Mehrwerts für die Benutzer wie auch Orientierung an Prozesse und organisiertes Wissen als Faktor ihrer Herstellung liegt im Interessenfokus des zeitgenössischen Unternehmensmanagement. Wirksamkeit und Effektivität der räumlich-zeitlichen Transformationsenergie, der Informationen, des Wissens und der Guthaben in strategischer Verbundenheit der Herstellung des Mehrwerts für Käufer ist ein Gebiet der zeitgenössischen Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens. Konkurrenzpotentiale des Erfolgs in der Produktionssphäre werden in Promillen gemessen.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind Indikatoren, bzw. die Hebel der Lenkung des dynamischen Einklangs eines Unternehmens mit der Umgebung; dieser Einklang resultiert im maximalen Mehrwert für Käufer und in der dynamischen Optimierung der Geschäftsführung des zeitgenössischen Unternehmens. Das intellektuelle Kapital, das in Gehirnen von Menschen und Maschinen enthalten ist, produziert den Mehrwert für alle einflussreichen Interessengruppen der Unternehmenstätigkeit. Deswegen dürfen die Löhne und andere Kompensationen der Eingestellten nicht als Personalkosten, die den Mehrwert senken, betrachtet werden, sondern eben umgekehrt, als Investitionen in das wertvollste Unternehmenskapital, das den Mehrwert – das intellektuelle Kapital – eigentlich herstellt. Mehrwert ist das primäre Ziel eines Unternehmens, und Profit ist die Voraussetzung für Verwirklichung vom ausgeglichenen System der Ziele aller entscheidenden einflussreichen Interessengruppen der Unternehmenstätigkeit.

Ein Unternehmen existiert nicht dafür, seine Interessen, bzw. Interessen des Besitzers, primär zu verwirklichen. Nämlich, die Interessen des Besitzers können nur in dem Falle verwirklicht werden, wenn man vorhin die Interessen von Käufern, Arbeitern, vom Management, Staat und von anderen Interessenträgern seiner Funktionierung. Die wahren Unternehmer werden nicht vom Profit in Bewegung gesetzt; sie sind eher ein Indikator ihres unternehmerischen Erfolgs und die Voraussetzung für dauernde, kreative unternehmerische Aktivität.

Das zeitgenössische Management entwickelt und realisiert professionell die unternehmerische Technologie der wirksamen und effektiven kontinuierlichen Herstellung des Mehrwerts für alle einflussreiche gesellschaftliche Interessengruppen der Unternehmenstätigkeit, und zwar durch innovative Lenkung der kreativen Potentialen der Wissensarbeiter, welche das Basiskapital des zeitgenössischen Unternehmens darstellen. Die Gesellschaft muss institutionelle und soziokulturelle Umgebung, welche für die gesellschaftlich verantwortliche und wirksame Nutzung des gesellschaftlichen intellektuellen und materiellen Kapitals seitens des Managers anregend ist, im allgemeinen Gesellschaftsinteresse parallel entwickeln.

Opatija, Frühling 2007.

Zdravko Zekić



## LITERATURA

### I. KNJIGE

1. Adizes, I.: *Kako riješiti krizu upravljanja*, Globus, Zagreb, 1989.
2. Adizes, I.: *Životni ciklusi tvrtke*, HEPConsult, Zagreb, 2006.
3. Aristotel: *Fizika*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 1992.
4. Armstrong, M.: *Kompletna menadžerska znanja – upravljanje ljudima i sobom*, MEP Consult, Zagreb, 2001.
5. Armstrong, M.: *Kompletna menadžerska znanja – upravljanje poslovima i aktivnostima*, MEP Consult, Zagreb, 2001.
6. Bahtijarević-Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
7. Baker, W.: *Socijalnim kapitalom do uspjeha*, Mate, Zagreb, 2003.
8. Bakija, I.: *Osiguranje kvalitete po ISO 9000*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1991.
9. Barbić, J.: *Ulaganje kapitala, prodaja i transformacija poduzeća*, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1990.
10. Barbić, J.: *Trgovačka društva*, Consult invest, Varaždin, 1991.
11. Beck, U.: *Moć protiv moći u doba globalizacije*, Školska knjiga, Zagreb, 2004.
12. Belak, V.: *Profitni centri i interna ekonomija poduzeća*, RRIF plus, Zagreb, 1994.
13. Bennett, R.: *Management*, Informator, Zagreb, 1994.
14. Brajdić, I.: *Modeli odlučivanja*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.
15. Bobek, S., et. al.: *Strateški management i projekti*, Informator, Zagreb, 1991.
16. Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000.

17. Buble, M., et. al.: *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split, 1997.
18. Bujas, G., et. al.: *Svjetska privreda i međunarodni ekonomski odnosi*, Progres, Zagreb, 1991.
19. Chapman, E.N. & Lund O'Neil, S.: *Vodstvo*, Mate, Zagreb, 2003.
20. Covey, S.R.: *Uspješno vođenje na temeljima načela*, Mozaik knjiga, Zagreb, 1999.
21. Collins, E.G.C. & Devanna, M.A.: *Izazovi menadžmenta u XXI stoljeću*, Mate, Zagreb, 2002.
22. Deželjin, J. i Vujić, V.: *Vlasništvo-poduzetništvo-menadžment*, Alinea, Zagreb, 1992.
23. Di Camp: *Menadžer 21. stoljeća – tehnike rukovođenja za novi milenij*, MEP Consult, Zagreb, 2000.
24. Dragičević, A.: *Vrijeme promjena*, "Zagreb", Zagreb, 1990.
25. Drucker, P.: *Inovacije i poduzetništvo*, Globus, Zagreb, 1992.
26. Drucker, P.: *Nova zbilja*, Novi liber, Zagreb, 1992.
27. Drucker, P.: *Efikasan direktor*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1992.
28. Drucker, P.: *Najvažnije o menadžmentu*, MEP Consult, Zagreb, 2005.
29. Drucker, P.: *Upravljanje u budućem društvu*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2007.
30. Dujanić, M., et.al.: *Fleksibilnost i adaptibilnost: novi pokazatelji uspješnosti poslovanja*, I.B.C.C. Rijeka, 1997.
31. Duncan, W.J.: *Essentials of Management*, Dryden Press, Vinsdale, IL., 1975.
32. Edvinson, L.: *Korporacijska longituda*, Differo, Zagreb, 2003.
33. Einstein, A.: *Moja teorija*, Izvori, Zagreb, 2000.
34. Eschenbach, R., et.al.: *Controlling*, Shaffer/Poeschel, Stuttgart, 1995.
35. Ferenčić, A.: *Upravljanje promjenama*, Izvori, Zagreb, 1997.
36. Foley, B.: *Tržišta kapitala*, Mate, Zagreb, 1993.

37. Friedman, T.L.: *LEXUS i maslina – razumijevanje globalizacije*, Izvori, Zagreb, 2003.
38. Fukuyama, F.: *Povjerenje*, Izvori, Zagreb, 2000.
39. Galbraith, J.K.: *Doba neizvjesnosti*, Stvarnost, Zagreb, 1987.
40. Galbraith, J.K.: *Ekonomija u perspektivi – kritička povijest*, Mate, Zagreb, 1995.
41. Gates, B.: *Poslovanje brzinom misli*, Izvori, Zagreb, 1999.
42. Gavranović, A. i Žilić, F.: *Vademekum za menadžere*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1991.
43. Gorupić, D.: *Poduzeće – postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, Informator, Zagreb, 1990.
44. Gray, J.: *Lažna zora – iluzije globalnog kapitalizma*, Masmedija, Zagreb, 2002.
45. Hammer, M. & Champy, J.: *Reinženjering tvrtke*, Mate, Zagreb, 2004.
46. Hanžeković, M.: *Vrijednosni papiri i njihovo tržište*, Institut za javne financije, Zagreb, 1990.
47. Horvat, B.: *Poduzetništvo i tržišna transformacija “društvenog vlasništva”*, Institut za javne financije, Zagreb, 1990.
48. Iacocca, L.: *Autobiografija*, Globus, Zagreb, 1984.
49. Ivanović, Z.: *Financijski menadžment*, Hotelijerski fakultet Opatija, 1997.
50. Kapustić, S., et. al.: *Organizacijska teorija*, Informator, Zagreb, 1991.
51. Kerzner, H.: *Project Management*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2006.
52. Klepac, G.: *Primjena inteligentnih računalnih metoda u managementu*, Sinergija, Zagreb, 2001.
53. Koletnik, F.: *Koliko vrijedi poduzeće*, Savez računovodstvenih i financijskih radnika Hrvatske, Zagreb, 1991.
54. Kotler, Ph.: *Upravljanje marketingom 1 i 2*, Informator, Zagreb, 1988.

55. Koutsoyiannis, A.: *Moderna mikroekonomika*, Mate, Zagreb, 1995.
56. Kreikebaum, H.: *Strategische Unternehmensplanung*, Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, 1989.
57. Kreitner, R.: *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.
58. Krkač, K.: *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Mate, Zagreb, 2007.
59. Levitt, S.D. & Dubner, S.J.: *Friekonomija*, Stanek, Varaždin, 2005.
60. Liautaud, B., et.al.: *e-Poslovna inteligencija*, Prudens consilium, Varaždin, 2006.
61. Lock, D.: *Project Management*, Gower, Burlington, Vermont, 2003.
62. Lundy, J.: *Umijeće vođenja*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1991.
63. Ljubić, F.: *Strategije gospodarskog razvitka: strategije razvoja gospodarstva i tvrtke*, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2005.
64. Mackay, H.: *Plivati s morskim psima i sačuvati živu glavu*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1992.
65. Momčinović, H.: *Zakon o trgovačkim društvima*, Inženjerski biro, Zagreb, 2004.
66. Mrkušić, Ž. i A.: *Burzovno poslovanje*, Informator, Zagreb, 1990.
67. Neisbitt, J.: *Megatrendovi*, Globus, Zagreb, 1984.
68. Noe, R.A., et.al.: *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb, 2006.
69. Nordström, K.A. i Ridersträle, J.: *Funky business*, Differo, Zagreb, 2002.
70. Nordström, K.A. i Ridersträle, J.: *Karaoke kapitalizam*, Differo, Zagreb, 2004.
71. Novak, M. i Sikavica, P.: *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1992.
72. Njavro, Đ. i Franičević, V.: *Poduzetništvo – teorija, politika i praksa*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990.



73. Orsag, S.: *Problematika financiranja poslovanja i razvoja inkorporativnog poduzeća*, Institut za javne financije, Zagreb, 1990.
74. Orsag, S.: *Financiranje emisijom vrijednosnih papira*, Insitut za javne financije, Zagreb, 1992.
75. Osmanagić- Bedenik, N.: *Potencijali poduzeća*, Alinea, Zagreb, 1993.
76. Osmanagić-Bedenik, N.: *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2004.
77. Ožanić, M.: *Menedžerski izazov*, Trend Croman, Zagreb, 1994.
78. Papuga, M., et. al.: *Uvod u financijsko tržište vrijednosnih papira*, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1990.
79. Parkinson, C.N. i Rustomji, M.K.: *Biblija za menadžere*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990.
80. Platon: *Eutifron*, Matica hrvatska, Zagreb, 1998.
81. Polanyi, K.: *Velika preobrazba*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 1999.
82. Pulić, A.: *Elementi informacijske ekonomije*, Birotehnika, Zagreb, 1992.
83. Radovan, M.: *Projektiranje informacijskih sistema*, Informator, Zagreb, 1991.
84. Reis, A. i Trout, J.: *Marketing naglavce*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1993.
85. Renko, N., et.al.: *Benchmarking u strategiji marketinga*, Mate, Zagreb, 1999.
86. Rijavec, M.: *Uspješan menadžer*, M.E.P. Consult, Zagreb, 1994.
87. Robbins, P.S.: *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb, 1995.
88. Salvatore, D.: *Ekonomija za menadžere u svjetskoj privredi*, Mate, Zagreb, 1994.
89. Samuelson, P.A. & Nordhaus, W.: *Ekonomija*, XIV izdanje, Mate, Zagreb, 1992.

90. Senge, P.M.: *Peta disciplina*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.
91. Senge, P.M.: *Ples promjene*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.
92. Sever, I. et. al.: *Upravljanje poslovnim i javnim financijama*, Knjiga d.o.o., Rijeka, 1994.
93. Sikavica, P., et.al.: *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb, 1994.
94. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F.: *Menadžment*, Masmedia, Zagreb, 2004.
95. Simonić, A.: *Tragovima znanja u budućnost*, Vitagraf, Rijeka, 1999.
96. Simonić, A.: *Znanost – najveća avantura i izazov ljudskog roda*, Vitagraf, Rijeka, 1999.
97. Skoko, H.: *Upravljanje kvalitetom*, Sinergija, Zagreb, 2000.
98. Srića, V.: *Informatički inženjering i menadžment*, DRIP, Zagreb, 1990.
99. Srića, V.: *Principi modernog menadžmenta*, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, 1992.
100. Srića, V.: *Inventivni menedžer*, Croman MEPConsult, Zagreb, 1994.
101. Srića, V.: *Biblija modernog vođe*, Znanje, Zagreb, 2004.
102. Stacey, R.D.: *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1994.
103. Stevens, M.: *Vrhunski menadžment*, Naklada Zadro, Zagreb, 2001.
104. Sundać, D.: *Prilozi za novu ekonomsku znanost*, Verzal, Rijeka, 1992.
105. Šutalo, J., et.al., redakcija: Jurković, P.: *Financijski menadžment u praksi*, Masmedia, Zagreb, 1994.
106. Thurow, L.C.: *Budućnost kapitalizma*, Mate, Zagreb, 1997.
107. Ulrich, P., et. al.: *Management*, UTB Verlag P.H., Bern-Stuttgart, 1975.
108. Uzelac, J.: *Kibernetizacija poslovnog sustava*, Benja, Rijeka, 1994.
109. Van Horne, J.: *Financijsko upravljanje i politika (Financijski menadžment)*, Mate, Zagreb, 1993.
110. Von Bestenbostel, P.: *Dionice i burze*, Informator, Zagreb, 1992.

111. Weihrich, H. i Koontz, H.: *Menedžment*, Mate, Zagreb, 1994.
112. Zekić, Z.: *Logistički menadžment*, Glosa, Rijeka, 2000.
113. Zelenika, R.: *Znanost o znanosti*, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2004.
114. Žugaj, M. i Cingula, M.: *Temelji organizacije*, FOING, Varaždin, 1992.
115. Žugaj, M. i Strahonja, V.: *Informacijski sustavi proizvodnje*, Informator, Zagreb, 1992.

## II. ČLANCI, STUDIJE I OSTALI IZVORI

1. Bahtijarević – Šiber, F.: *Upravljanje organizacijskim promjenama*, Ekonomski analitičar br. 2/93., TEB, Zagreb, 1993.
2. Barković, J.: *Menedžment inteligencije, Poslovna analiza i upravljanje*, INTUS-BIT, Zagreb, 1997.
3. Čupić, R.: *Poduzeće i vlasništvo*, Rif, 11/91, SRFRH, Zagreb, 1991.
4. Daft, L.R.: *Organization Theory and Design*, Cincinnati, Ohio, South Western College Publishing, 1998.
5. Deming, W.E.: *Out of the Crisis*, Cambridge, MIT Center for Advanced Engeneering Study, 1986.
6. Deželjin, J.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Ekonomski fakultet Rijeka, 1994.
7. Dragičević, M.: *Znanje kao temeljni strateški resurs 21. stoljeća, Znanje – temeljni ekonomski resurs*, Zbornik Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 2002.
8. Hamarić, S.: *Poduzeće, poduzetništvo i tržište*, Stručne informacije 1/93, Inženjerski biro, Zagreb, 1993.
9. Jašić, Z.: *Globalizacija i ekonomska politika*, RRIF, Zagreb, 11/2003.
10. Karaman-Aksentijević, N.: *Razvojna orijentacija Hrvatske u uvjetima globalizacije*, Ekonomska istraživanja, Pula, 11 (1998), 1 – 2.
11. Kiel, L.D.: *Managing Chaos and Complexity in Government*, Yossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994.
12. Mintzberg, H.: *The Managers Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, 3/4/1990.

13. Sikavica, P.: *Poduzeće, poduzetništvo, poduzetnik*, Rif 1/92. SRFRH, Zagreb, 1992.
14. Uzelac, J.: *Anticipativno upravljanje u suvremenim uvjetima poslovanja poduzeća*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, br. 10/1992.
15. Würzner, S.K., et.al.: *EDV- Controlling in Kommunikationsnetze integrieren*, Management Zeitschrift, Industrielle Organisation, Zürich, 1991.
16. Žugaj, M.: *Teorija kaosa i poslovni sustav*, Zbornik radova Fakulteta organizacije i informatike, Varaždin, 1996.

## POPIS SHEMA

Red. br.	Naslov sheme	Stranica
1	Postanak poduzeća	5
2	Poduzeće – sustav suprasustava okoline	10
3	Pravni oblici poduzeća	14
4	Poduzetnički razvoj poduzeća	33
5	Nova koncepcija menadžmenta	39
6	Upravljački podsustav poduzeća	45
7	Poduzetničko upravljanje	47
8	Odnos menadžmenta i organizacije	51
9	Strukturiranje sustava menadžmenta	55
10	Povezanost podsustava, uloga i vještina menadžmenta	57
11	Poduzetnički menadžment	70
12	Logistički tokovi	99
13	Upravljanje pomoću ciljeva	104
14	Mrežna organizacija upravljanja	111
15	Okolina poduzeća	116
16	Model 7-S organizacijske djelotvornosti	131
17	Pozicija menadžmenta	135
18	Odnos etičnosti i zakonitosti	139
19	Hijerarhija društvene odgovornosti i ciljeva menadžmenta	146
20	Funkcije suvremenoga menadžmenta	154
21	Sustavni pristup menadžmentu	155
22	Razine menadžmenta i vremenski horizont planiranja	161
23	Faze procesa menadžerskoga planiranja	162
24	Hijerarhija planova u poduzeću	167
25	SWOT matrica	173

26	Portfelj matrica – BCG	175
27	GE matrica	179
28	ADL matrica	180
29	Proces strategijskoga planiranja	183
30	Funkcijska organizacijska struktura	189
31	Predmetna divizijska organizacijska struktura	192
32	Teritorijalna divizijska organizacijska struktura	193
33	Projektna organizacijska struktura	195
34	Matrična organizacijska struktura	197
35	Procesna organizacijska struktura	198
36	Temeljne odrednice suvremenoga menadžmenta	212
37	Proces strategijskoga planiranja ljudskih potencijala	216
38	Strategijski model vodstva	224
39	Hijerarhija potreba po Maslowu	233
40	Kontrola sustavom povratne veze	243
41	Postupak kontrole	243
42	Anticipativna kontrola sustavom otvorene povratne veze	252
43	Proces odlučivanja	260
44	Sustav pretpostavki odlučivanja	261
45	Informacijska podloga odlučivanja podsustava menadžmenta	263
46	Harmonizacija podsustava menadžmenta	267
47	Odnos menadžmenta i kontrolinga	269
48	Tipovi informacijskih sustava za potporu odlučivanju	271
49	Aspekti internet poslovanja i inteligentnih sustava za podršku odlučivanja	273
50	Elementi proaktivnoga procesnog menadžmenta	282
51	Model uspjeha poduzetničkoga menadžmenta	284
52	Menadžment model dinamičke optimalizacije poslovanja	288
53	Fleksibilnost i adaptibilnost	294

**POPIS GRAFIKONA**

Red. br.	Naslov sheme	Stranica
1	Karakteristična struktura izvora financiranja poduzeća	17
2	Broj istraživača na 1000 radne snage 2000. godine	42
3	Ulaganja u istraživanje i razvoj u % BDP 2000. godine	42
4	Tipovi menadžera sukladni razvojnim fazama poduzeća	149
5	Nastajanje – uočavanje – rješavanje problema	258

**POPIS TABLICA**

Red. br.	Naslov sheme	Stranica
1	Transformacija poduzeća	36
2	Razvojne tendencije menadžerskih funkcija	152





## KAZALO POJMOVA

<b>A</b>		<b>F</b>	
adaptabilnost	46, 83, 84, 100, 294	filozofija	52, 60, 62, 84, 95
ADL matrica	178, 180	fleksibilnost	66, 82, 83, 90, 97, 294
američki menadžment	60, 88	fokus menadžmenta	115
anticipativna kontrola	242, 251, 252		
<b>B</b>		<b>G</b>	
<i>benchmarking</i>	250	GE matrica	178, 179, 180
birokratska organizacija	132	globalizacija	23, 59, 93, 98, 203
budžetiranje	165		
<b>C</b>		<b>H</b>	
ciljevi	11, 105, 158, 164, 168	hijerarhija planova	166, 303
<i>controlling</i>	266, 285	hijerarhija strategija	174
		holizam	79, 87, 101, 282, 283, 286, 303
<b>D</b>		<b>I</b>	
dematerijalizacija vlasništva	20, 27	informacije	10, 20, 22, 34
<i>downsizing</i>	83, 136	informatizacija	297
društvena odgovornost	30, 137, 143	informacijski procesi	45
DSS	272	informacijski sustavi	264, 270
dvočimbenička teorija		inovacije	6, 49, 206
motivacije	234	inovativnost	7, 210, 291
		intelektualni kapital	283, 290, 297, 298, 302
<b>E</b>		<b>J</b>	
efikasnost	8, 13, 26, 45, 74	islamske zemlje	62
efektivnost	26, 74, 83, 155, 181, 184		
ekspertni sustavi	272, 273, 275	japanski menadžment	61
ekumenizam poslovanja	101		
etički kodeks	137, 147		
etika	137, 138, 140		

<b>K</b>			
kaos	207, 208	operativna razina	161
komunikacije	22, 37, 39, 209	operativni plan	160, 166
kontingencijski pristup		operativni podsustav	
menadžmentu	81, 82, 229	menadžmenta	56
kontinuum vodstva	228	opunomočenje	96
kontrola	172, 183, 241	organizacijska kultura	52, 85, 130
konvencionalni pristupi		organizacijska	
menadžmentu	74	struktura	35, 52, 58, 126
koordinacijski podsustav		organizacijski razvoj	181, 188, 203
menadžmenta	56	organizacijski resursi	115, 133
kreativnost	7, 112, 131	organiziranje	2, 152, 185
kvaliteta	34, 86, 254	<i>outsourcing</i>	83, 136
kvaliteta života	30		
<b>L</b>		<b>P</b>	
<i>learning by doing</i>	96	participativni menadžment	65, 240
Lickertovi sustavi vođenja	226	planiranje	77, 170, 257
logistički koncept menadžmenta	97	poduzeće	9, 13, 20
		poduzetništvo	2, 5, 7
		poduzetnička filozofija	
		menadžmenta	52
		politika	19, 50, 56, 169
		Porterov model generičkih	
		strategija	176
		portfelj matrica	175
		potpuno upravljanje kvalitetom	84
		povratna veza	45, 111, 207
		pozitivna povratna veza	45
		pravila	56, 78, 169
		proaktivno upravljanje	102, 281, 286
		procedura	56, 169, 251
		procesna organizacijska	
		struktura	187, 198
		procesni pristup menadžmentu	77
		programi	170
		projektna organizacijska	
		struktura	187, 194
<b>M</b>			
menadžment	1, 44, 49, 73, 115, 151		
MIS	271		
misija	2, 22, 52, 167		
modeliranje	281		
motiviranje	152, 210, 231		
mrežna organizacija upravljanja	108		
<b>N</b>			
nagrađivanje	104, 231, 240		
negativna povratna veza	45		
neizvjesnost	5, 6, 129		
<b>O</b>			
obuka	61, 217		
odlučivanje	112, 257, 259		

projektni  
menadžment 29, 57, 201, 207  
proračun 165, 170, 253

**R**

raspon komuniciranja 37  
reinženjering poslovnih  
procesa 88, 90, 91, 92  
rizik 6, 7, 19, 25  
robotizacija 297

**S**

samoaktualizacija IX  
samoorganizacija 31, 33, 207  
stohastični sustav 9, 44, 46  
socioekonomski sustav 29, 30, 137  
strategija 26, 50, 128  
strategijski model vodstva 224  
strategijski podsustav  
menadžmenta 56  
strategijsko planiranje 157, 166, 170,  
171  
strateški plan 166  
suvremeni menadžment 1, 59, 64,  
202  
SWOT analiza 172, 173

**T**

taktički plan 160, 166  
teorija hijerarhije potreba 232  
teorija motivacije postignućem 234  
teorija očekivanja 236  
teorija participacije 237  
teorija pravednosti 236  
teorija sustava 99  
teorija X i Y 235

teorija Z 61  
transnacionalne kompanije 10, 26  
trgovačko društvo 13, 14, 15  
turbulentna okolina 50, 93, 155

**U**

učea organizacija 93  
upravljanje 103, 106, 108, 111  
upravljanje konfliktima 219  
upravljanje ljudskim  
potencijalima 110  
upravljanje na osnovi iznimaka 106  
upravljanje pomoću ciljeva 103  
upravljanje promjenama 36, 203, 205

**V**

vizija 96, 109, 167  
vlasništvo 2, 8, 16  
vođenje 19, 38, 222  
vremenski horizont  
planiranja 158, 160  
vrhovni menadžment 35, 56, 85

**Z**

zajedničko vlasništvo 27, 120, 143  
znanstveni menadžment 75  
znanje 6, 10, 19, 40



## KAZALO IMENA

<b>A</b>		Devanna, M.A.	283
Adams, S.	232, 236	Deželjin, J.	3, 27, 212
Adizes, I.	69	Dragičević, A.	23, 28
Andrijanić, I.	25	Dragičević, M.	41
Aristotel	32	Drucker, P.	8, 25, 28, 30, 41, 47
Armstrong, M.	217, 220, 244	Dujanić, M.	75, 120, 294
		Dulčić, Ž.	116
<b>B</b>		Duncan, W. J.	104
Bahtijarević – Šiber, F.	64, 199, 204	<b>E</b>	
Baker, W.	298	Edvinson, L.	297
Bakija, I.	86	Einstein, A.	32, 54
Barbić, J.	13, 18	Eschenbach, R.	266
Barković, J.	297, 311	<b>F</b>	
Beck, U.	24	Fayol, H.	77, 152, 200
Belak, V.	26	Ferenčić, A.	121
Bennett, R.	60, 232	Fiedler, F.	229
Blake, R.	227	Follett, M. P.	79
Bobek, S.	63	Franičević, V.	5, 6
Brajdjić, I.	271, 275	Friedman, T. L.	25
Buble, M.	116, 123, 133, 147	<b>G</b>	
<b>C</b>		Galbraith, J. K.	26, 32, 185
Cantillon, R.	5, 6	Gates, B.	270
Champy, J.	89	Gorupić, D.	9
Cingula, M.	147, 214, 217	Gray, J.	24
Collins, E.G.C.	283	<b>H</b>	
<b>Č</b>		Hamarić, S.	11
Čupić, R.	16	Hammer, M.	89
<b>D</b>		Herzberg, F.	232, 234
Daft, L.R.	95, 146		
Deming, W.E.	85		

KAZALO IMENA

Horvat, B.	8	Marx	22
House, R.	229	Maslow, A.	79, 232, 233
<b>I</b>			
Iacocca, L.	221	Mayo, E.	79
Ivanović, Z.	292	McClelland, D.	232, 234
		McGregor, D.	79, 232, 235
		Mintzberg, H.	53, 54, 69
<b>J</b>			
Jašić, Z.	24	Mounon, J.	227
		Mrkušić, Ž.	68
<b>K</b>			
Kamp, D.	207	<b>N</b>	
Kapustić, S.	75, 132	Noe, R.A.	213, 216, 217
Karaman Aksentijević, N.	24	Nordhaus, W.	67
Kerzner, H.	194	Nordström, K.A.	36, 67, 121
Kiel, L.D.	207	Novak, M.	190
Klepac, G.	273	Novak, W.	221
Koletnik, F.	18	<b>NJ</b>	
Koontz, D.	55, 60, 118	Njavro, Đ.	5, 6
Kotler, P.	171	<b>O</b>	
Kreikebaum, H.	158	Osmanagić-Bedenik, N.	267, 268, 284
Kreitner, R.	152, 153	Ožanić, M.	226
<b>L</b>			
Lawler, E. E.	232, 236	<b>P</b>	
Levin, K.	205	Papuga, M.	68
Liautaud, B.	299	Platon	44
Lickert, R.	226	Polanyi, K.	31
Lock, D.	194	Porter, L. W.	82, 176, 236
Lundy, J.	222	Porter, M.	232
<b>LJ</b>			
Ljubić, F.	174	Pučko, D.	174
		Pulić, A.	31, 110
<b>M</b>			
Mackay, H.	164	<b>R</b>	
		Radovan, M.	38
		Renko, N.	250

Ridersträle, J.	36	<b>W</b>	
Rijavec, M.	220	Weber, M.	78
Robbins, S.P.	126	Wehrich, H.	55, 90, 118, 166, 226
		Würzner, S.K.	285
<b>S</b>			
Salvatore, D.	11, 292	<b>Z</b>	
Samuelson, P.A.	67	Zekić, Z.	98
Say, J.-B.	6, 171	Zelenika, R.	54
Schmidt, W. H.	228	<b>Ž</b>	
Schumpeter, J.	6	Žugaj, M.	37, 207, 214, 217
Senge, P. M.	93, 95		
Sever, I.	6, 18		
Sikavica, P.	4, 190, 199, 257, 274		
Simonić, A.	54		
Singer, S.	178		
Skoko, H.	86, 274, 277		
Srića, V.	105, 182, 185, 186		
Stacey, R.D.	209, 248		
Stevens, M.	206		
Strahonja, V.	37		
Sundać, D.	20		
<b>T</b>			
Tannenbaum, R.	228		
Taylor, F.	73, 75, 76, 77, 200		
Thurow, L. C.	22		
Tipurić, D.	178		
<b>U</b>			
Uzelac, J.	33, 37, 44, 112		
<b>V</b>			
Vroom, V.	232, 236		
Vujić, V.	3, 27, 29		





## BILJEŠKA O AUTORU

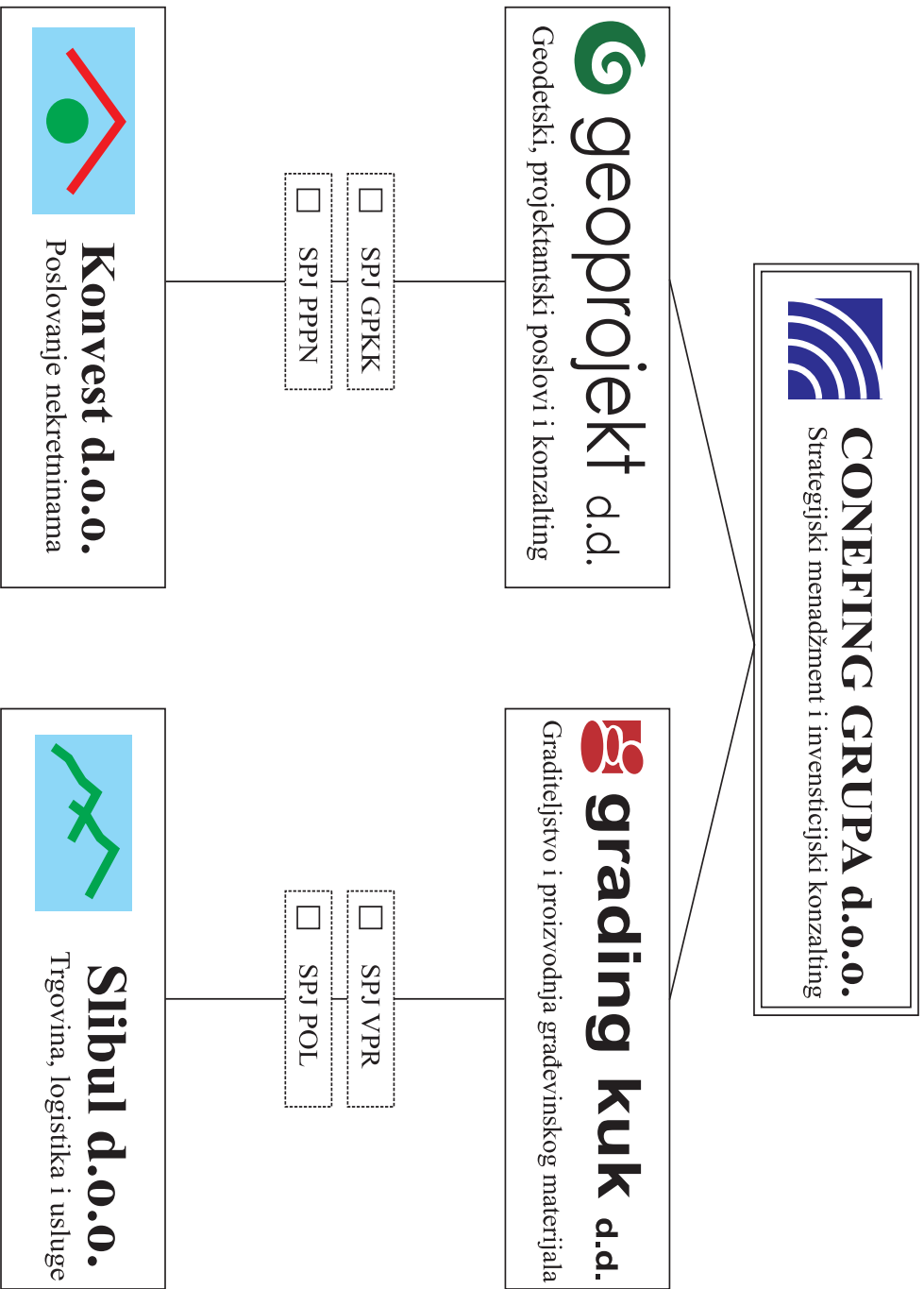
Zdravko Zekić rođen je 1960. godine u Slivnici - Zadar. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Rijeci, gdje je magistrirao i obranio doktorsku disertaciju iz područja menadžmenta.

Tijekom karijere, od prvoga zaposlenja u INA-i do osnivanja vlastitoga trgovačkog društva za menadžment i investicijski konzalting, koje prerasta u grupu pet jedinstveno vođenih društava, na čijem je i danas čelu, obnaša funkcije uglavnom strategijske razine menadžmenta.

Od 2006. godine na Ekonomskom fakultetu u Rijeci postaje nositeljem kolegija *Menadžment* i *Projektni menadžment*, koje predaje i na znanstvenim i specijalističkim poslijediplomskim studijima.

Sudionikom je više znanstvenih simpozija, konferencija i savjetovanja, gdje je samostalno ili kao koautor predstavio veći broj znanstvenih i stručnih studija i projekata te objavio više znanstvenih radova.

Autor je knjiga “*Menadžment suvremenog poduzeća*” (1997.) i “*Logistički menadžment*” (2000.)





Za nakladnike  
• Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci  
Red. prof. dr. sc. VINKO KANDŽIJA  
• Conefing grupa Opatija  
ZDRAVKO ZEKIĆ

Tehnički urednik  
Red.prof.dr.sc. RATKO ZELENKA

Lektorica i korektorica  
MARICA ZRILIĆ, prof.

Rješenje naslovnice  
TANJA FILIPOVIĆ RELJAN

Tisak  
Futura d.o.o. Rijeka

Naklada  
1000 primjeraka

© Sva prava zadržava autor  
(All rights reserved)

Knjiga **MENADŽMENT • poduzetnička tehnologija**• intelektualno je vlasništvo, neotuđivo, zakonom zaštićeno i mora se poštivati. Nijedan dio ove edicije ne smije se preslikavati niti umnožavati na bilo koji način, bez napisanoga dopuštenja autora.

ISBN 978-953-6148-58-5



9 789536 148585