

# FUNKCIJE MENADŽMENTA NA PRIMJERU PRUŽATELJA TELEKOMUNIKACIJSKIH USLUGA

---

**Barabaš, Kristijan**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:985988>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-20**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE**

**Kristijan Barabaš**

**FUNKCIJE MENADŽMENTA NA PRIMJERU PRUŽATELJA  
TELEKOMUNIKACIJSKIH USLUGA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Karlovac, 2020.**

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE**

**Kristijan Barabaš**

**FUNKCIJE MENADŽMENTA NA PRIMJERU PRUŽATELJA  
TELEKOMUNIKACIJSKIH USLUGA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Kolegij: Menadžment**

**Mentor: Lahorka Halmi, dipl.oec., viši predavač**

**Matični broj studenta: 0619417002**

**Karlovac, 2020.**

## **ZAHVALE**

Zahvaljujem mentorici Lahorki Halmi, dipl.oec., viši predavač, te Korneliji Severović, dr. sc, predavač, na stručnoj pomoći prilikom izrade ovog rada, kojeg sam samostalno izradio.

Zahvaljujem obitelji, kolegama i prijateljima za potporu, razumijevanje i podršku tijekom protekle dvije godine studija i izrade ovog rada.

## SAŽETAK

Menadžment je definiran kao aktivnost koja je usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali i aktivnosti drugih ljudi. Ključne aktivnosti koje definiraju proces menadžmenta te uloge i djelovanje menadžera u poslovnom procesu i okolini poduzeća nazivaju se funkcije menadžmenta. Funkcije menadžmenta su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje. Pomoću tih funkcija menadžeri utječu, upravljaju i postižu zacrtane ciljeve odnosno pretvaraju inpute u outpute. Funkcije menadžmenta primjenjuju se u poslovanju poslovnih subjekata različitih djelatnosti pa se kao takve primjenjuju i u poslovanju pružatelja telekomunikacijskih usluga. U ovom radu prikazan je način izvršavanja funkcija menadžmenta u poslovanju pružatelja telekomunikacijskih usluga. Optimalnom primjenom funkcija menadžmenta postižu se zadani ciljevi poslovanja.

**Ključne riječi:** menadžment, funkcije menadžmenta, telekomunikacije

## **SUMMARY**

Management is defined as an activity aimed at achieving certain, pre-set goals, but also other people's activities. The key activities that define the management process and the roles and actions of managers in the business process and in the company environment are called functions of management. The functions of management are: planning, organizing, staffing, directing and controlling. With the help of these functions, managers influence, manage and achieve the set goals, ie. convert inputs into outputs. Functions of management are applied in the business of business subjects of various activities and as such are also applied in the business of telecommunications service providers. This paper describes the application of the functions of management in the business of a telecommunications service provider. The optimal application of the functions of management achieves the set business goals.

**Keywords:** management, functions of management, telecommunications

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
2. FUNKCIJE MENADŽMENTA.....	2
2.1. Planiranje .....	3
2.1.1. Analiza okoline .....	3
2.1.2. Vizija i misija .....	5
2.1.3. Ciljevi.....	5
2.2. Organiziranje .....	9
2.2.1. Oblikovanje organizacijske strukture.....	11
2.3. Upravljanje ljudskim resursima.....	13
2.4. Vođenje.....	19
2.5. Kontroliranje.....	23
3. PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U POSLOVANJU PRUŽATELJA TELEKOMUNIKACIJSKIH USLUGA.....	27
3.1. Organiziranje .....	33
3.2. Planiranje .....	36
3.2.2. Vizija, misija i ciljevi .....	38
3.2.3. Planiranje prodajnih ciljeva.....	38
3.3. Upravljanje ljudskim resursima.....	43
3.3.1. Planiranje ljudskih potencijala .....	43
3.3.3. Razvijanje ljudskih potencijala .....	47
3.4. Vođenje.....	48
3.5. Kontroliranje.....	51
3.5.1. Jutarnje javljanje .....	52

3.5.2. Tele-konferencije .....	53
3.5.3. Izveštaji realizacije prodajnih segmenata.....	54
3.5.4. Kontrola prodajnih segmenata .....	58
4. ZAKLJUČAK .....	61
POPIS LITERATURE .....	63
POPIS PRIKAZA.....	66



# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je definiranje funkcija menadžmenta te prikaz njihove realizacije u područja rada pružatelja telekomunikacijskih usluga. Cilj rada je definirati primjenu funkcija menadžmenta u praksi te njihov značaj u svakodnevnom poslovanju. Unaprjeđenje procesa menadžmenta kroz optimalnu aplikaciju funkcija menadžmenta omogućiti će pružatelju telekomunikacijskih usluga da opstane na tržištu, te ispuni postavljene ciljeve.

## **1.2. Izvori podataka i metode istraživanja**

Podaci potrebni za izradu ovog rada prikupljeni su korištenjem znanstvene i stručne literature iz područja menadžmenta, telekomunikacija te internetskih stranica na kojima su objavljeni tekstovi ili radovi koji se odnose na područje menadžmenta ili telekomunikacija.

Znanstvene metode korištene u ovom radu su: metoda analize, sinteze, deskriptivna metoda, metoda kompilacije te induktivna i deduktivna metoda. Metodom analize složeni pojmovi, sudovi i zaključci su raščlanjeni na jednostavnije elemente dok su metodom sinteze jednostavni sudovi formirani u složenije. Metodom deskripcije opisane su činjenice, procesi i predmeti. Također, korištene su induktivna i deduktivna metoda, osobito na dijelu praktičnog primjera poslovanja poduzeća. Metodom kompilacije prikazani su citati i grafički prikazi iz korištene literature. Metoda istraživanja korištena u radu je desk research metoda.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je strukturiran u četiri cjeline. U uvodnom dijelu određeni su predmet i cilj rada, izvori podataka i znanstvene metode koje su korištene tokom istraživanja i izrade ovog rada. U drugom poglavlju prikazuje se raščlanjivanje menadžmenta kao procesa na funkcije planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje; određuje se njihov osnovni sadržaj i značajke te međusobna povezanost. Treće poglavlje prikazuje primjenu funkcija menadžmenta na primjeru poslovanja pružatelja telekomunikacijskih usluga. Slijedi zaključak u kojem se iznose spoznaje dobivene kao rezultat obrade konkretne teme. Posljednji dio rada predstavlja popis korištene literature te popis prikaza (slika i tablica).

## 2. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment se bavi ljudskim bićima, prema tome, njegov je zadatak da osposobi ljude za zajednički rad, da svoje snage učine djelotvornima, a svoje slabosti nevažnima.<sup>1</sup>

Postoje tri zadatka iste važnosti ali različite suštine, koja menadžment mora obaviti da bi omogućio instituciji da funkcionira i daje svoj doprinos:<sup>2</sup>

- odrediti specifičnu misiju, svrhu djelovanja institucije, bilo da je riječ o tvrtki, bolnici ili fakultetu,
- učiniti rad produktivnim, a radnika učinkovitim,
- upravljati utjecajima na društvo i biti odgovoran društvu.

Funkcije menadžmenta su ključne aktivnosti koje definiraju proces menadžmenta te uloge i djelovanje menadžera u poslovnom procesu i okolini poduzeća.<sup>3</sup> U današnje vrijeme ističe se pet funkcija menadžmenta koje sadržavaju ostale pojedinačne funkcije, i to:<sup>4</sup>

- planiranje (vizioniranje ili oblikovanje vizije, prognoziranje i strateško planiranje, planiranje resursa, proizvoda, usluga i financijsko planiranje, odlučivanje, kreiranje, unaprjeđivanje),
- organiziranje,
- upravljanje ljudskim resursima ili potencijalima,
- vođenje (vodstvo, motiviranje, komuniciranje) i
- kontroliranje.

Iako menadžeri obavljaju funkcije planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim resursima i kontrole, i dalje postoji potreba za ekspertima za planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrolom, koji ove funkcije obavljaju u organizaciji u sklopu odgovarajućih organizacijskih jedinica. Jedina funkcija menadžmenta koja je doista izvorna menadžerska funkcija i kojom se nitko drugi u organizaciji ne bavi je funkcija vođenja, stoga što ni u jednoj organizaciji nema posebne organizacijske jedinice koja bi se bavila funkcijom vođenja, jer je vođenje posao menadžera.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Drucker, P., Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005., str. 20

<sup>2</sup> Ibidem, str. 23

<sup>3</sup> Belak, V: Menadžment u teoriji i praksi, Belak excellens d.o.o., Zagreb, 2014., str. 115

<sup>4</sup> Ibidem, str. 116

<sup>5</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 24

## 2.1. Planiranje

Planiranje kao funkcija menadžmenta ima veoma široko koncipiran sadržaj. U osnovi sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koja treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama.<sup>6</sup>

Planiranje je proces u tri koraka:<sup>7</sup>

- utvrđivanje organizacijske misije i ciljeva,
- formuliranje strategije i
- primjena strategije.

Planiranje je kompleksan proces u kojem se najprije utvrđuje vizija poduzeća iz koje se deducira njegova misija kojom se ostvaruje ta vizija. Iz misije se potom izvode ciljevi za ostvarenje kojih treba formulirati adekvatnu strategiju koju treba pretočiti u planove i budžete.<sup>8</sup>

Planiranje je prva i izrazito važna funkcija menadžmenta zbog toga što prethodi i postavlja temelje za obavljanje ostalih funkcija menadžmenta, odnosno zbog toga što sve ostale funkcije menadžmenta proizlaze iz planiranja. Jednostavno rečeno, planiranje se bavi ciljevima (što je potrebno napraviti) i načinima (kako nešto treba napraviti).<sup>9</sup>

### 2.1.1. Analiza okoline

Temeljna pretpostavka i kritičan korak u formuliranju kvalitetne strategije je analiza situacije, odnosno analiza okoline.<sup>10</sup> Sastoji se od tri važna segmenta:<sup>11</sup>

- analiza vanjske okoline – određuje aktualne i buduće pozitivne i negativne trendove, odnosno prilike i prijetnje koje se javljaju,
- analiza unutarnje okoline – određuje strategijsku sposobnost organizacije,

---

<sup>6</sup> Bačić, I., Planiranje kao funkcija menadžmenta na primjeru poduzeća Jolly Jbs d.o.o., 2016, <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A174/datastream/PDF/view> (31.01.2020.)

<sup>7</sup> Škrtić, M., Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 180

<sup>8</sup> Buble, M., Skripta: „Osnove menadžmenta“, [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj0p\\_b1-4fnAhV05KYKHQavCAIQFjAAegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fstudentski.hr%2Fsystem%2Fmaterials%2Ff%2F434f3b9afbfc86c8229ac042dfbdb02457ef1c82.zip%3F1439380405&usg=AOvVaw1OVzRX9LpkEZOuUHf5FUWb](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj0p_b1-4fnAhV05KYKHQavCAIQFjAAegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fstudentski.hr%2Fsystem%2Fmaterials%2Ff%2F434f3b9afbfc86c8229ac042dfbdb02457ef1c82.zip%3F1439380405&usg=AOvVaw1OVzRX9LpkEZOuUHf5FUWb) (31.01.2020.)

<sup>9</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., op.cit., str. 139

<sup>10</sup> Ibidem, str. 207

<sup>11</sup> Ibidem

- integriranje vanjske i unutarnje analize – sučeljavanje prilika i prijetnji sa snagama i slabostima organizacije kako bi se utvrdila optimalna strategija.

Za analizu unutarnje i vanjske okoline organizacije koristi se SWOT analiza. SWOT je engleski akronim za snage (engl. *Strengths*), slabosti (engl. *Weaknesses*), prilike (engl. *Opportunities*) i prijetnje (engl. *Threats*).

SWOT matrica ( Tablica 1) identificira četiri alternativna strateška položaja poduzeća zasnovana na analizi interne i eksterne okoline koji predstavljaju bazu za oblikovanje određene strategije poduzeća.<sup>12</sup>

Tablica 1. SWOT matrica

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

Izvor: obrada autora prema Zekić, Z., Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2007., str. 173

Prikazani strateški položaji su:<sup>13</sup>

- SO strategija – najpoželjnija je situacija u kojoj poduzeće može upotrijebiti svoje snage da bi iskoristilo prilike u okolini. Cilj je svakog poduzeća doseći ovaj položaj;
- 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;
- WO strategija – pokušava minimalizirati interne slabosti poduzeća i time istodobno maksimalizirati iskoristivost eksternih prilika;

<sup>12</sup> Zekić, Z., Menadžment, op.cit, str. 173

<sup>13</sup> Ibidem

- WT strategija – usmjerena je na minimaliziranje slabosti poduzeća i prijetnja njegove okoline.

SWOT analiza je jednostavan i snažan okvir i tehnika za analiziranje snaga i slabosti, prilika i prijetnji s kojima se suočava organizacija i koji joj pomažu da se usmjeri na svoje snage, minimizira prijetnje i kroz kvalitetnu strategiju najbolje uporaabi prilike koje su joj dostupne kako bi se osigurala konkurentska prednost.<sup>14</sup>

### 2.1.2. Vizija i misija

Organizacijska vizija je cjelovita predodžba o budućoj slici organizacije i putovima njezina ostvarenja. Vizija odgovara na pitanje što želimo postati?, dakle što neka organizacija želi postići odnosno biti u budućnosti. Vizija je temelj za razvoj izjave o misiji. Izjava o viziji mora biti kratka, po mogućnosti jedna rečenica odnosno krilatica koja vodi organizaciju i njezine članove.<sup>15</sup>

Misija proizlazi iz organizacijske vizije te se detaljnije razrađuje, a opisuje se kroz izjavu o misiji. Izjava o misiji je široko postavljena izjava o osnovnoj svrsi organizacije koja objelodanjuje što neka organizacija želi biti i koga želi usluživati, a koja ju razlikuje od drugih organizacija sličnog tipa.<sup>16</sup>

Osnovna razlika između organizacijske vizije i misije je da je misija puno preciznija i detaljnija od vizije.<sup>17</sup>

### 2.1.3. Ciljevi

Nakon što je poznata vizija te postavljena misija organizacije, definiraju se ciljevi koje je potrebno ostvariti kako bi se one realizirale.<sup>18</sup> Ciljevi su željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinca, grupa ili cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku. Iz njih proizlaze sve aktivnosti, odnosno faze procesa planiranja koje iza njih slijede.<sup>19</sup>

S obzirom na hijerarhijsku razinu za koju su postavljeni, ciljevi se dijele na:<sup>20</sup>

---

<sup>14</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., op.cit., str. 228

<sup>15</sup> Ibidem, str. 147

<sup>16</sup> Ibidem

<sup>17</sup> Ibidem, str. 151

<sup>18</sup> Ibidem, str. 156

<sup>19</sup> Ibidem, str. 151

<sup>20</sup> Ibidem

- strategijski - opisuju opća stremljenja organizacije, dakle što organizacija želi postići kao cjelina tj. gdje želi biti u budućnosti. Operacionalizacija su organizacijske vizije i misije. Odnose se na cijelu organizaciju, dugoročni su i postavljaju ih menadžeri najviše razine;
- taktički – razrada su strategijskih ciljeva. Odnose se na organizacijske dijelove, najčešće funkcije i divizije u organizaciji. Srednjoročni su i postavljaju ih menadžeri srednje razine;
- operativni ciljevi – precizni su i mjerljivi ciljevi pojedinih odjela, radnih grupa i pojedinaca. Razrada su taktičkih ciljeva, a karakterizira ih da su kratkoročni te da ih postavljaju i da su za njihovo ostvarivanje odgovorni menadžeri najniže razine.

Najčešće se ističe da ciljevi moraju biti napisani, što je razumljivo samo po sebi, te da moraju biti SMART. SMART je akronim engleskih riječi specifičan (engl. *Specific*), mjerljiv (engl. *Measurable*), usklađen (engl. *Aligned*), ostvariv (engl. *Reachable*) i vremenski određen (engl. *Time bound*).<sup>21</sup>

Planovi su izjave o koracima akcija koje je potrebno poduzeti kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi, odnosno dokumenti koji opisuju kako se namjerava ostvariti zacrtane ciljeve.<sup>22</sup>

Planiranje ima i vremensku dimenziju iz jednostavnog razloga što treba znati u kojem vremenu ciljevi trebaju biti postignuti.<sup>23</sup> U tom se smislu planiranje dijeli na:<sup>24</sup>

- dugoročno planiranje – obuhvaća razdoblje od 5 do 10 godina i odnosi se na strateško planiranje. Dugoročno planiranje više se odnosi na planiranje budućih proizvoda i usluga te resurse potrebne za njihovu realizaciju, dok se financijske veličine planiraju na razini isplativosti pokrenutih ili novih projekata. Dugoročno planiranje oslanja se na sliku koju daju misija i vizija poduzeća;
- srednjoročno planiranje – obuhvaća razdoblje od 2 do 5 godina i najčešće se odnosi na taktičko planiranje. Srednjoročno planiranje prati strategiju i obuhvaća buduće aktivnosti investicijskih i profitnih centara. Srednjoročno planiranje u financijskom je smislu detaljnije od dugoročnog planiranja i odnosi se na količinske i financijske planove u grubim crtama;

<sup>21</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., op.cit., str. 159

<sup>22</sup> Ibidem, str. 163

<sup>23</sup> Belak, V., op.cit., str. 120

<sup>24</sup> Ibidem

- kratkoročno planiranje – odnosi se na planove od jedne godine i kraća razdoblja. To je operativno planiranje koje detaljno i precizno u količinskom i financijskom smislu treba osigurati da se vizija i strategija pretvore u svakodnevni posao s precizno procijenjenim financijskim rezultatima.

Planiranje ima svoju hijerarhiju koju karakteriziraju tri razine korespondentne razinama menadžmenta. Tako razini vrhovnog menadžmenta korespondira strateško, razini srednjeg menadžmenta taktičko, a menadžmentu prve razine operativno planiranje. Pritom najčešće proces planiranja započinje od vrha organizacijske piramide i teče prema dolje – vrhovni menadžment definira ključne pretpostavke planiranja (misiju, ciljeve, strategije) koje se na sljedećim (nižim) razinama adekvatno operacionaliziraju.<sup>25</sup>

Strateška razina planiranja strogo je eksterno orijentirana i u tom smislu provodi skeniranje okoline te definira viziju, misiju, ciljeve i strategije. Ciljevi koje definira ta razina planiranja odnose se na opstanak i razvoj poduzeća na dugi rok, vodeći računa istodobno o efektivnosti i efikasnosti.<sup>26</sup>

Taktička razina planiranja prevodi strateške ciljeve u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća, najčešće onih funkcijskih, kao što su istraživanje i razvoj (engl. *R&D*), marketing, proizvodnja, financije i drugi. U tom se smislu definiraju glavne aktivnosti koje svaka od tih funkcijskih jedinica treba obaviti kako bi se ostvarili strateški ciljevi.<sup>27</sup>

Operativna razina planiranja zadužena je za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Usmjerena je na rutinske zadaće kao što su proizvodni tokovi, planiranje isporuka, utvrđivanje potreba u ljudskim resursima, itd.<sup>28</sup>

Svaka od navedenih razina planiranja vitalna je za uspjeh poduzeća, ali ne može sama za sebe uspješno funkcionirati bez sprege s ostale dvije razine.<sup>29</sup>

U teoriji i praksi razvijeni su brojni tipovi planiranja od kojih su najpopularnija tri:<sup>30</sup>

- jednokratni planovi,
- trajni planovi i

---

<sup>25</sup> Buble, M., op.cit., str. 88

<sup>26</sup> Ibidem

<sup>27</sup> Ibidem, str. 89

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> Ibidem

<sup>30</sup> Ibidem, str. 90

- kontigencijski planovi.

Jednokratni planovi se izrađuju zbog ispunjenja seta ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponoviti u budućnosti. Razlikuju se dva tipa tih planova, programi i projekti.<sup>31</sup> Program se odnosi na provedbu jednokratnih ciljeva koji po obuhvatu čine neki veliki pothvat, a koji može zahtijevati više godina za ostvarenje, najčešće poduprt s jednim ili s više projekata. U poslovanju poduzeća moguće je uspostaviti cijelu hijerarhiju programa od glavnog (primarnog, vršnog) programa pa do izvedenih (sekundarnih, podpirućih) programa.<sup>32</sup> Projekt je također set planova za ostvarenje jednokratnog cilja, manji je po području obuhvata i kompleksnosti od programa, kraći mu je vremenski horizont, često je dio nekog programa. Odnosi se na neki konkretni problem koji treba riješiti u određenom vremenskom roku da bi se poduprlo ostvarenje trajnih planova poduzeća.<sup>33</sup>

Trajni planovi su tekući planovi koji se rabe da bi osigurali smjernice za izvršavanje repetitivnih zadaća u poduzeću. Odnose na planiranje onih aktivnosti koje se redovito ponavljaju tijekom planskog razdoblja. Omogućuju rutiniziranje procesa donošenja odluka čime se u znatnoj mjeri olakšava vođenje poslovanja. Razlikuju se tri tipa tih planova, a to su politike, pravila i procedure.<sup>34</sup> Utvrđivanje politike čini osnovu za pravilno odlučivanje o važnim tekućim pitanjima. U tom smislu menadžment treba definirati opće stavove poduzeća prema bitnim pitanjima vlastita poslovanja i razvoja. Politikom se preciziraju stavovi, načela, principi ili kriteriji po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća.<sup>35</sup> Pravila su specifični zahtjevi koji ne dopuštaju slobodu odlučivanja, što znači da su direktne naravi. Po tim se svojim karakteristikama pravila razlikuju od politika i od procedura. Ali ona se ne nalaze i u politikama i u procedurama; nema ni politika, a ni procedura koje se ne donose po nekim pravilima ili su ta pravila sadržana u njima samima.<sup>36</sup> Procedure čine kronološke sekvence provedbe akcija kojima se detaljno utvrđuje način postupanja u budućim akcijama. Prema tome, procedure su takav instrument menadžmenta kojim se propisuje najbolji način izvršavanja posebno rutinskih i repetitivnih poslova. Procedure su temelj svakog dijela organizacije pa bi njihovo nepostojanje otvorilo put samovolji, a time i raspadu

---

<sup>31</sup> Buble, M., op.cit., str. 90

<sup>32</sup> Ibidem

<sup>33</sup> Ibidem, str. 91

<sup>34</sup> Ibidem

<sup>35</sup> Ibidem, str. 92

<sup>36</sup> Ibidem



organizacije. U poslovnoj praksi one se nazivaju organizacijskim propisima, odnosno uputama (naputcima) za rad.<sup>37</sup>

Kontigencijski planovi, ponekad nazvani i scenarij, definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka. Pri izradi tih planova planeri identificiraju faktore koji se ne mogu kontrolirati, kao što su recesija, inflacija, tehnološki razvoj ili sigurnosni slučajevi. Da bi se minimizirao utjecaj tih faktora, planeri mogu izraditi prognozu scenarija za najgore slučajeve.<sup>38</sup> Kontigencijsko planiranje postaje sve važnije i važnije za najveći broj poduzeća, a posebno ona koja operiraju u kompleksnoj i dinamičnoj okolini.<sup>39</sup>

Planiranje mora biti što točnije i potrebno je paziti da se na planiranje ne troši previše vremena. Potrebno je vrednovati doprinose planiranju svih sudionika procesa. Outpute procesa planiranja, dakle misiju, viziju, ciljeve, strategije, planove itd. potrebno je predstaviti svima u organizaciji.<sup>40</sup>

## 2.2. Organiziranje

Organiziranje se nastavlja na funkciju planiranja. –Jednom određeni ciljevi koje treba dostići, i strategije za njihovo ostvarenje te resursi kojima će se to postići zahtijevaju oblikovanje adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarenje tih ciljeva. Tada je potrebno odabrati adekvatnu organizacijsku strukturu sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću. Ova zadaća je vrlo složena, jer izbor adekvatne organizacije ovisi o nizu činitelja. Jednom izabrana organizacija poduzeća nije završen organizatorski posao zbog čega je organizaciju poduzeća potrebno stalno unapređivati.<sup>41</sup> Odatle i dodatna menadžerska zadaća poticanja organizacijskog razvoja (eng. *Organization Development* – OD) i korištenje njegovih rezultata.<sup>42</sup>

Proces organiziranja se sastoji od nekoliko koraka:<sup>43</sup>

- utvrđivanja ciljeva poduzeća,

---

<sup>37</sup> Buble, M., op.cit., str. 93

<sup>38</sup> Ibidem

<sup>39</sup> Ibidem, str. 94

<sup>40</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., op.cit., str. 183

<sup>41</sup> Skripta iz managementa,

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjRyvHAsZTnAhUDJ1AKHRd2DYQQFjAAegQIBBAB&url=http%3A%2F%2Fstudentski.hr%2Fsystem%2Fmaterials%2Fu%2F6aa7ad6cd827a63af9ff0317178f745a827726d9.zip%3F1439380453&usg=AOvVaw2VLraHO5lduR3Y5B3J9sxy> (01.02.2020.)

<sup>42</sup> Buble, M., op.cit., str. 14

<sup>43</sup> Škrtić, M., op.cit., str.188

- formuliranja pomoćnih ciljeva, politika i planova,
- definiranja i klasificiranja aktivnosti koje su potrebne za ostvarivanje ciljeva, politika i planova,
- grupiranje tih aktivnosti u skladu s raspoloživim ljudskim i materijalnim resursima, i najboljim načinom njihove uporabe u danim okolnostima,
- delegiranje ovlasti potrebnih za provođenje tih aktivnosti čelniku svake skupine,
- vodoravnog i okomitog povezivanja skupina dodjeljivanjem ovlasti i tokovima informacija.

Organiziranje također predstavlja osiguranje vodoravne (na istoj ili sličnoj organizacijskoj razini) i okomite (na primjer, između središnjice korporacije, njezinih zasebnih dijelova i njihovih odjela) koordinacije u organizacijskoj strukturi i to. Svaki proces organiziranja podrazumijeva namjeravanu formaliziranu strukturu uloga ili položaja.<sup>44</sup> Prema vrsti veza koje prevladavaju unutar odjela i zaposlenika u poduzeću, organizacije možemo podijeliti na:<sup>45</sup>

- formalnu organizaciju – namjeravana struktura uloga u formalno organiziranom poduzeću;
- neformalnu organizaciju – mreža osobnih i društvenih odnosa koja nije uspostavljena ili predviđena formalnom organizacijom već nastaje spontano druženjem ljudi.

Formalnom organizacijskom strukturom utvrđuju se sva relevantna pitanja funkcioniranja organizacije.<sup>46</sup> Tako se formalnom organizacijskom strukturom:<sup>47</sup>

- utvrđuju, opisuju i povezuju poslovi koje treba obaviti u organizaciji,
- spajaju činitelji rada (rad, materijalni resursi) u uže i šire skupine, od radnih mjesta preko pogona ili odjela, do razine organizacije,
- određuje status ljudi u organizaciji, tj. odnos izvršnih i menadžerskih radnih mjesta,
- propisuju pravila i norme ponašanja u organizaciji.

Neformalna organizacija može biti veoma utjecajna, čak i toliko da dominira formalnom organizacijom. I neformalna organizacija, kao i formalna, ima hijerarhiju, vođe i

---

<sup>44</sup> Škrtić, M., op.cit., str.188

<sup>45</sup> Ibidem

<sup>46</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., op.cit., str. 297

<sup>47</sup> Ibidem

ciljeve. Za razliku od formalne koja je namjerna, promišljena i svjesna kreacija, neformalna organizacija je spontana.<sup>48</sup> Karakterizira ju:<sup>49</sup>

- međusobna povezanost članova radi zadovoljenja svojih potreba,
- neprestano mijenjanje, pa tako odnosi koji su dominirali jedan dan ne moraju biti relevantni sutra,
- uključenost članova s različitih organizacijskih razina, neovisno o ograničenjima formalne organizacije,
- utjecaj odnosa koji postoje među članovima, a formirani su sa zajedničkim okolnostima izvan organizacije,
- neformalna organizacija može imati određenu hijerarhiju i neformalnog lidera.

### 2.2.1. Oblikovanje organizacijske strukture

Oblikovanjem organizacijske strukture je postupak u provodi se raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća na pojedinačne zadatke, oblikovanje organizacijskih jedinica kao nositelja izvršenja određenih zadataka određenog stupnja agregiranosti te uspostavljanja mehanizama koordinacije u provedbi zadataka na svim razinama njihove agregiranosti.<sup>50</sup> Iz toga proizlazi da se oblikovanje organizacijske strukture sastoji od tri osnovna zadatka, i to:<sup>51</sup>

- raščlanjivanje ukupnog zadatka poduzeća - dok je ciljevima definiran smjer i intenzitet aktivnosti poduzeća, zadatkom se definira proces izvršenja, objekt izvršavanja, sredstva izvršenja, prostor i vrijeme izvršenja;
- oblikovanja organizacijskih jedinica (departmentalizacija) - pod departmentalizacijom se podrazumijeva proces grupiranja povezanih poslovnih aktivnosti u odgovarajuće organizacijske jedinice.<sup>52</sup> Departmentalizacijom stvaramo čvrste oblike organizacijskih jedinica u hijerarhiji kompanije. Ovaj proces je kontinuiran i traje sve dok traje organizacija. Jednom utvrđen organizacijski oblik podložan je promjenama,<sup>53</sup>
- uspostavljanja mehanizama koordinacije - empirijska istraživanja koja su provedena uputila su na četiri osnovna mehanizma: hijerarhiju, pravila, programe i procedure,

---

<sup>48</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., op.cit., str. 300

<sup>49</sup> Ibidem

<sup>50</sup> Organiziranje i organizacijska struktura, <http://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/organiziranje%20i%20organizacijska%20struktura.pdf> (01.02.2020.)

<sup>51</sup> Buble, M., op.cit., str. 177

<sup>52</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., op.cit., str.349

<sup>53</sup> Lozić, J., Osnove menadžmenta, op.cit., str. 137

slobodu odlučivanja i smanjenje raspona kontrole. Kako bi se povećala propusna moć tih mehanizama, potrebno je ulagati u vertikalni informacijski sustav te razvijati lateralne odnose komuniciranja.<sup>54</sup>

Temeljni oblici organizacijskih struktura obično se klasificiraju u dvije skupine, i to:<sup>55</sup>

- mehanicističke organizacijske strukture i
- organske organizacijske strukture.

Razlike između mehanicističke i organske organizacijske strukture prikazane su tablicom 2.

*Tablica 2. Razlike između mehanicističkih i organskih organizacijskih struktura*

<b>Značajke</b>	<b>Mehanicističke organizacijske strukture</b>	<b>Organske organizacijske strukture</b>
<b>Tip okoline</b>	Stabilna	Inovativna
<b>Teorijsko ishodište</b>	Klasična škola menadžmenta	Bihevioristička škola menadžmenta
<b>Zapovjedni lanac</b>	Čvrst zapovjedni lanac	Flaksibilan zapovjedni lanac
<b>Tip departmentalizacije</b>	Funkcijska	Divizijska
<b>Razina specijalizacije</b>	Visoka	Niska
<b>Stupanj decentralizacije</b>	Nizak	Visok
<b>Raspon kontrole</b>	Uzak	Širok
<b>Tip koordinacije</b>	Hijerarhija i pravila	Povjerenstva, komisije, mreže, projektne grupe, savjetodavna tijela i sl.

Izvor: obrada autora prema Pfeifer, S., : Interna skripta za kolegij „Menadžment“, Osijek, 2012., [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_6v1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_6v1.pdf) (04.02.2020.)

<sup>54</sup> Lozić, J., Osnove menadžmenta, op.cit., str. 190

<sup>55</sup> Ibidem, str. 208

Mehanicistička organizacijska struktura aktivnosti grupira prema čvrstim pravilima, visokoj specijalizaciji i centralizaciji autoriteta. Vertikalna komunikacija smatra se nezaobilaznom, a svaki djelatnik odgovara samo jednoj nadređenoj osobi. Zadaci su visoko specijalizirani. Pravila kojima se regulira obavljanje zadataka su visoko standardizirana i osiguravaju uniformnost rezultata, a decentralizacija je niska. Organska organizacijska struktura, za razliku od mehanicističke organizacijske strukture, zasniva se na maksimalnoj fleksibilnosti i prilagodljivosti grupnih aktivnosti i otvorenoj komunikaciji. Naglašava ulogu ljudskog potencijala. Horizontalne i lateralne veze i komunikacija su jednako važne kao i vertikalna komunikacija. Ovakav tip organizacijske strukture je decentraliziran, a komunikacija nije vezana isključivo za zapovjedni lanac. Departmentalizacija je izvedena na osnovi proizvoda, kupaca, kanala distribucije ili geografski.<sup>56</sup>

Kod odabira organizacijskog dizajna ne postoji unaprijed zadano, čvrsto definirano pravilo o tome koji će organizacijski dizajn biti primjenjiv nekoj organizaciji prema zadanim čimbenicima.<sup>57</sup> Tri osnovna čimbenika koji utječu na dizajn organizacije su:<sup>58</sup>

- strategija,
- okolina i
- tehnologija.

Izbor organizacijskog dizajna obično je zadatak najvišeg menadžmenta. Menadžment ima zadatak izabrati strukturu koja će biti najprimjerenija konkretnom poduzeću, a to će biti ona koja će se temeljiti na strategiji i ciljevima poduzeća.<sup>59</sup>

Danas je počelo prevladavati mišljenje kako okolina ima najveći utjecaj na organizacijski dizajn, a svakako da su i druga dva čimbenika jako značajna.<sup>60</sup>

### **2.3. Upravljanje ljudskim resursima**

Tijekom godina, upravljanje ljudskim resursima preraslo je iz kadrovske službe u organizacijama u jednu od najčešćih outsourcing djelatnosti na tržištu. Velike kompanije razvile su svoje vlastite odjele upravljanja ljudskim potencijalima kako bi kontrolirale procese

---

<sup>56</sup> Pfeifer, S., : Interna skripta za kolegij „Menadžment“, Osijek, 2012., [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_6v1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_6v1.pdf) (04.02.2020.)

<sup>57</sup> Lozić, J., op.cit., str. 153

<sup>58</sup> Ibidem

<sup>59</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., op.cit., str. 360

<sup>60</sup> Lozić, J., op.cit., str. 153

u pribavljanju, zadržavanju i unaprjeđivanju ovog resursa kao najbitnije meke varijable poslovanja.<sup>61</sup> Upravljanje ljudskim resursima je usmjereno na „materijalizaciju“ organizacije poduzeća. Naime, budući da su organizacijom određene uloge zadaća je dodijeliti te uloge konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati.<sup>62</sup>

Budući da ljudski kapital označava sposobnosti i vještine zaposlenika, odnosno njegovo povećanje ostvaruje se obrazovanjem i treningom s ciljem razvoja svih vrsta ljudskih sposobnosti (koje razlikuju psiholozi):<sup>63</sup>

- mehaničke sposobnosti – sposobnost uočavanja kako se dijelovi uklapaju u neku cjelinu, shvaćanje mehaničkih odnosa,
- sposobnost motorne koordinacije – sposobnosti efektivnog pomicanja tijela radi obavljanja fizikalnih zadataka,
- intelektualne sposobnosti – opće inteligencije i rasuđivanja, verbalne i numeričke sposobnosti,
- kreativne sposobnosti – inovativne i umjetničke sposobnosti i estetske prosudbe.

Sadržaj funkcije upravljanja ljudskim resursima u velikim organizacijama različiti autori opisuju na razne načine, ali može se reći da je riječ o aktivnostima: planiranja ljudskih resursa, selekcije kadrova i zapošljavanje, pripreme i razvoj kadrova, motiviranje zaposlenih za razvoj znanja i vještina, upravljanje karijerama i talentima te upravljanje kompenzacijama za rad i nagrađivanje zaposlenih.<sup>64</sup>

Dobro upravljanje ljudskim resursima može omogućiti značajnu konkurentsku prednost poduzeću.<sup>65</sup>

Upravljanje ljudskim resursima neposredno je povezano s poslovima koje treba obavljati u poduzeću jer oni određuju profesionalnu, kvalifikacijsku i dobnu strukturu zaposlenih.<sup>66</sup>

Analiza posla sastoji se od opisa posla koji treba obaviti uključujući i uvjete pod kojima se posao obavlja, s jedne strane, te opisa osobne koja taj posao treba obavljati uključujući i odgovornost za pravilno obavljanje posla. Iz opisa posla treba biti jasno što se

---

<sup>61</sup> Lozić, J., op.cit., str. 206

<sup>62</sup> Buble, M., op.cit., str. 14

<sup>63</sup> Škrtić, M., op.cit., str. 216

<sup>64</sup> Belak, V., op.cit., str. 220

<sup>65</sup> Ibidem

<sup>66</sup> Ibidem, str. 225

radi. Opis osobe koja posao obavlja odnosi se na potrebne kvalifikacije, sposobnosti i radno iskustvo.<sup>67</sup> Za analizu posla u praksi se rabe različite metode, od kojih su najpoznatije poredane prema najčešćoj uporabi:<sup>68</sup>

1. Iskustveno-ekspertna metoda
2. Smoopisivanje
3. Anketa
4. Intervju
5. Promatranje i
6. Analiza dokumentacije.

Planiranje ljudskih resursa osigurava ljudske resurse koji trebaju organizaciji za ostvarenje njezinih strateških ciljeva. Ciljevi planiranja ljudskih resursa su: privlačenje i zadržavanje potrebnog broja ljudi određenih vještina, znanja i sposobnosti, predviđanje problema viška ili manjka zaposlenih odnosno razlika u strukturi, razvijanje dobro uvježbane i fleksibilne radne snage koja može odgovoriti promjenama u okruženju te smanjivanje ovisnosti od eksternog regrutiranja ako bi ključne vještine nedostajale postojećim kadrovima ili ne bi bile usklađene s razvojnom strategijom.<sup>69</sup>

Izvori regrutiranja kadrova mogu biti interni i eksterni.<sup>70</sup> Interna regrutacija provodi se bilo internim oglašavanjem slobodnih poslova bilo neposrednim usmenim kontaktom, ili pak pisanim pozivom. Uobičajno se interna regrutacija provodi prije eksternog oglašavanja kojim kroz neposredni slobodni kontakt kao oblik internog regrutiranja (neposredni) menadžer ili odgovorna osoba iz službe ljudskih resursa obavještava pojedine zaposlenike o mogućnostima njihova zaposlenja na druge poslove.<sup>71</sup> Pisani poziv je takav oblik internog regrutiranja u kojem služba ljudskih resursa obavještava zaposlenike o slobodnim poslovima te ih poziva da se jave ako su zainteresirani za te poslove.<sup>72</sup>

Eksterna regrutacija se provodi kad poduzeće nije u mogućnosti provesti regrutaciju iz internih izvora, pristupit će regrutaciji izvana. Drugim riječima, poduzeće će aktivirati tržište radne snage koje danas čini niz organiziranih institucija posredovanjem kojih poduzeće osigurava potrebne kadrove. U regrutiranju kandidata poduzeće se može koristiti formalnim i

---

<sup>67</sup> Belak, V., op.cit., str. 220

<sup>68</sup> Ibidem, str. 225

<sup>69</sup> Belak, V., op.cit., str. 228

<sup>70</sup> Buble, M., op.cit., str. 264

<sup>71</sup> Troković, D., Proces planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika u poduzeću CREDO CENTAR d.o.o., 2016., <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A388/datastream/PDF/view> (31.01.2020.)

<sup>72</sup> Buble, M., op.cit., str. 264

neformalnim izvorima. Formalni izvori regrutiranja obično jesu oglašavanje, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije, sindikati.<sup>73</sup> Neformalni izvori regrutiranja kadrova odnose se na slučajeve kad se za zapošljavanje upotrijebe zaposleni u poduzeću, koji tako igraju ulogu „posrednika“ u zapošljavanju.<sup>74</sup>

Oglašavanje je jedan od najvažnijih oblika eksternog regrutiranja kojim se želi privući kandidate za posao korištenjem različitih medija poput tiska, stručnih časopisa, radija i televizija, izravne pošte, posebnih oglasa (poster) na javnim mjestima, priručnika i biltena te posebnih promotivnih materijala. Agencije za zapošljavanje važan su eksterni izvor regrutiranja. Razlikuju se državne i privatne agencije. Državne agencije za zapošljavanje postoje u većini zemalja. U Republici Hrvatskoj, Hrvatski zavod za zapošljavanje djeluje kao institucija Ministarstva rada i socijalne skrbi. Privatne agencije su razgranati specijalizirani eksterni izvor kandidata za zaposlenje. Uglavnom posreduju u zapošljavanju stručnih osoba, i to i nezaposlenih i zaposlenih.<sup>75</sup>

Obrazovne institucije takvi su izvori eksternog regrutiranja preko kojih se obično provodi privlačenje mladih stručnih osoba. U tu svrhu poduzeća uspostavljaju veze s tim institucijama tražeći od njih preporuke za najbolje polaznike, ali i provode različite akcije pomoću pripremljenih programa. Sindikati također mogu biti izvor eksternog regrutiranja s obzirom na to da posjeduju znatnu bazu podataka o zaposlenicima te imaju na njih utjecaja. Ta njihova uloga može posebno doći do izražaja u slučajevima većih premještanja zaposlenika iz jednog u drugo poduzeće ili iz poduzeća na jednom području u poduzeću na drugom području.<sup>76</sup>

Pod selekcijom kadrova podrazumijeva se postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova. Izbor se obavlja tako da se polazi od zahtjeva posla te se traži kandidat koji tim zahtjevima najbolje odgovara.<sup>77</sup>

Selekcija pravih kandidata bitna je zbog sljedeća tri razloga:<sup>78</sup>

- izvedbene performanse – radna uspješnost menadžera više razine ovisi o uspješnosti menadžera niže razine i tako sve više prema dolje. Birajući najbolje kandidate na slobodna mjesta, pridonosimo općoj uspješnosti organizacije;

---

<sup>73</sup> Buble, M., op.cit., str. 265

<sup>74</sup> Ibidem

<sup>75</sup> Ibidem

<sup>76</sup> Ibidem, str. 266

<sup>77</sup> Ibidem

<sup>78</sup> Lozić, J., op.cit., str. 224



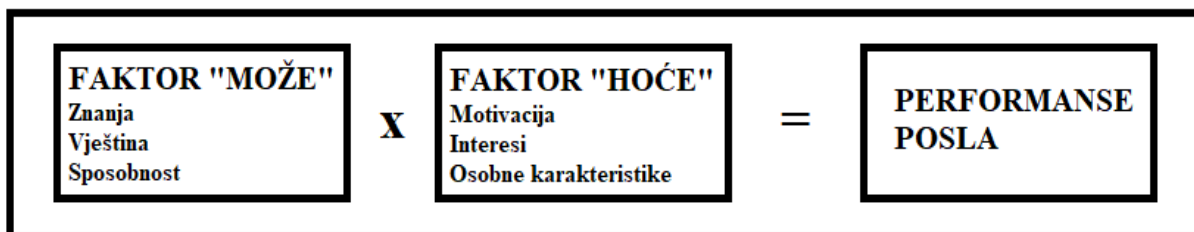
- troškovi – postupak zapošljavanja od predviđanja potreba do postavljanja na konačno radno mjesto iziskuje troškove koje organizacija mora podnijeti. U slučaju krivog odabira troškovi se povećavaju, a mogli su se izbjeći;
- zakonska legislativa – organizacije moraju voditi računa o zakonskim uvjetima zapošljavanja na određena radna mjesta kao i o jednakopravnosti kandidata u natjecanju za ta mjesta kako ne bi dolazilo do skupih i nepotrebnih sudskih sporova.

Selekciju je moguće provoditi na dva načina:<sup>79</sup>

- određivanje minimalnog kriterija osobina, sposobnosti i znanja koje kandidati moraju ispunjavati. Pritom se izbor obavlja samo između onih kandidata koji ispunjavaju taj minimum, a ostali se isključuju iz daljnjeg postupka;
- ispitivanje osobina, sposobnosti i znanja kandidata za konkretni posao, a nakon toga se kandidati rangiraju prema rezultatima. Tada se izaberu kandidati s višim rangom.

Kritičnu etapu u procesu selekcije kandidata čini odluka o izboru kandidata, jer je potrebno načiniti odabir između više kandidata prijavljenih za oglašeni posao.<sup>80</sup> Pri tom je za odluku o izboru bitno što kandidat može i što kandidat hoće s obzirom na to da ta dva faktora neposredno utječu na njegov učinak.<sup>81</sup> Slika 1 prikazuje faktore selekcije kandidata.

*Slika 1. Faktori selekcije kandidata*



Izvor: Obrada autora prema: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.

272

Faktor „može“ saznaje se iz rezultata testova i verificiranih informacija o kandidatu, dok se faktor „hoće“ saznaje iz intervjua i upitnika za posao.<sup>82</sup>

<sup>79</sup> Belak, V., op.cit., str. 236

<sup>80</sup> Žura, B., Proces selekcije poduzeća AD-PLASTIK, 2019., <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiql73JupTnAhUOy6QKHQniBCMQFjAAegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Fzir.nsk.hr%2Fislandora%2Fobject%2Fefst%3A3210%2Fdatastream%2FPDF%2Fdownload&usg=AOvVaw2m2R9Rq723wxhRbtgB6VqH>, (31.01.2020.)

<sup>81</sup> Buble, M., op.cit., str. 272

<sup>82</sup> Ibidem, str. 272

Konačna odluka o prijemu administrativna je odluka u nadležnosti rukovodstva. No priprema te odluke, a to uključuje i objedinjavanje informacija, stručni je problem i njegovo rješenje treba prepustiti stručnjacima za odabir osoblja. Cjelokupan postupak odabira najčešće organizira odjel za ljudske potencijale, koji može imati svoje stručnjake za odabir osoblja, ili ih može angažirati izvana. Katkad taj odjel donosi i konačne odluke, ali njih redovito mora potvrditi rukovodstvo.<sup>83</sup>

Osim sposobnosti i prikladnih osobina ličnosti, za snalaženje u radu i uspješno obavljanje nekog posla potrebna su i određena znanja i vještine. Samo vrhunski osposobljena radna snaga može dati komparativnu prednost.<sup>84</sup> Podukom kadrova se stječu ili nadograđuju znanja, specifičnih vještina i sposobnosti za obavljanje određenog zanimanja. Poduka je manje orijentirana na osobu, a više na posao.<sup>85</sup> Četiri temeljne faze procesa poduke su:<sup>86</sup>

- identifikacija potreba za podukom,
- planiranje potrebe poduke,
- izvođenje poduke i
- evaluacija provedene poduke.

Da bi se proces poduke mogao provesti, neophodne su određene pretpostavke koje se odnose na postojanje politike poduke i razvoja kadrova u poduzeću, kao i odgovarajuće organizacije za realizaciju te politike i same poduke.<sup>87</sup>

Za zaposlenike je svakako bitno da povećanjem znanja i vještina povećavaju svoju zapošljivost, tj. mogućnost bržeg i lakšeg zapošljavanja u dugim radnim sredinama, što onda bitno utječe na razvoj njihove karijere. Za poduzeće je bitno da se povećanjem razine obrazovanja svojih zaposlenika povećava njegova konkurentnost kao rezultata povećane učinkovitosti zaposlenika s višim stupnjem znanja i vještina.<sup>88</sup>

Procjenom performansi sustavno se procjenjuje koje relevantne karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, koliko je to u skladu s performansama posla te što učiniti da ih se uskladi.<sup>89</sup> Procjenjivanje performansi može imati različite ciljeve, kao što su

---

<sup>83</sup> Šverko, B., Ljudski potencijali: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2012. str. 116

<sup>84</sup> Ibidem str. 117

<sup>85</sup> Buble, M., op.cit., str. 275

<sup>86</sup> Ibidem

<sup>87</sup> Ibidem

<sup>88</sup> Ibidem, str. 276

<sup>89</sup> Zekanović, A., Sustav za praćenje performansi zaposlenika FINA-i, 2017, <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1276/datastream/PDF/view> (31.01.2020.)

identificiranje tekuće razine performansi posla, prednosti i nedostataka zaposlenih, zatim, sposobnost zaposlenih da ostvaruju tekuće performanse, identificiranje potreba poduke i razvoja zaposlenih, identificiranje potencijalnih performansi, pribavljanje osnovica za pregled plaća, hrabrenje i motiviranje zaposlenih te pribavljanje informacija u svrhu planiranja radne snage.<sup>90</sup>

Ciljevi procjenjivanja performansi moraju biti u skladu s općim ciljevima poduzeća, ako nisu treba ih uskladiti.<sup>91</sup>

Pod kompenzacijama se obično razumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću.<sup>92</sup> Te su nadoknade u novcu, robi i raznim oblicima pomoći materijalne i nematerijalne naravi. Neke su vezane za rezultate rada, a neke za pripadnost poduzeću.<sup>93</sup> Od svih komponenti kompenzacija svakako su najvažnije one koje se odnose na obavljeni rad. Dakle, riječ je o kompenzacijama na koje zaposlenici imaju pravo kad efektivno rade, a to su: osnovna plaća, stimulativni dio plaće i dodatci plaći.<sup>94</sup>

Navedene tri komponente kompenzacija za obavljeni rad nisu uvijek uključene s obzirom na to da ima poduzeća koja nemaju stimulativni sustav plaćanja, pa im je otud i nerazvijena druga komponenta, tj. stimulativni dio plaće.<sup>95</sup>

## 2.4. Vođenje

Vođenje je funkcija menadžmenta u kojoj se svi akteri procesa rada usmjeravaju prema željenom cilju, pri čemu su nositelji danih uloga ljudi, ova funkcija menadžmenta pojavljuje se kao interpersonalni aspekt menadžmenta, što generira vrlo složene probleme.<sup>96</sup> Ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i provedu željene akcije, a to se od menadžmenta zahtijeva da stvara vođe. Budući da vodstvo implicira sljedbeništvo, od vođe se zahtijeva da

---

<sup>90</sup> Buble, M., op.cit., str. 279

<sup>91</sup> Ibidem

<sup>92</sup> Ibidem, str. 288

<sup>93</sup> Ibidem, str. 288

<sup>94</sup> Ibidem, str. 289

<sup>95</sup> Ibidem

<sup>96</sup> Kolar, K., Primjena strategijskog menadžmenta u funkciji logističkog odlučivanja, 2019., <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjsuNKNu5TnAhWR2aQKHQdNBxsQFjAAegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Frepozitorij.fpz.unizg.hr%2Fislandora%2Fobject%2Ffpz%3A1720%2Fdatastream%2FPDF%2Fdownload&usg=AOvVaw2N95VIyhHK4-3q0KVvv2nn> (01.02.2020.)

nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika, a to podrazumijeva da vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima.<sup>97</sup>

Vođenje kao funkcija menadžmenta podrazumijeva skup aktivnosti kojima se nastoji utjecati na ljude kako bi se usmjerili na realizaciju određenih zadataka. To je funkcija koju menadžer mora osobno realizirati i ne može organizirati odjel za vođenje kao što je to moguće s drugim funkcijama. Zbog toga se često ističe da je to ključna funkcija menadžmenta. Vodstvo se može definirati kao sposobnost i način na koji menadžeri i lideri utječu na zaposlene odnosno na skupine i pojedince da ostvare ciljeve u okviru vizije.<sup>98</sup>

Pojedini menadžeri imaju ulogu vođe (lidera) i ulogu menadžera. Te uloge mogu se pojavljivati istodobno ili naizmjenično. Zbog toga je bitno uočiti dvije glavne razlike između vođe (lidera) i menadžera:<sup>99</sup>

- menadžer upravlja ljudima, a lider vodi ljude,
- menadžer ima podređene, a lider sljedbenike ili poklonike.

Vođa (lider) vezan je za interakcije sa sljedbenicima i on je vođa samo dok vodi.<sup>100</sup>

S obzirom na značenje vodstva, teorija se njime mnogo bavila tako da su se razvili modeli koji se obično svrstavaju u tri osnovne grupe: modeli osobina, bihevioralni modeli te kontingencijski modeli.<sup>101</sup>

Modeli osobina je najstariji model vodstva koji se razvio odavno iako je teorijsku elaboraciju doživio prilično kasno. Njegov razvoj je prošao kroz tri faze, a to su:<sup>102</sup>

- teorija velikih ljudi – vođe se rađaju a ne stvaraju. Naime, sposobnost efikasnog vođenja prirodna je sposobnost koja se ne može steći nikakvom podukom. Prema tome, trebalo je pronaći način kojim se moglo otkriti i potaknuti te osobine vođenja, a što je omogućivalo da se vođa razlikuje od onih koji to nisu;
- rani profil osobina - tu fazu karakterizira mišljenje teoretičara da uspješni vođa ima određene osobine te da će organizacijska efikasnost biti bolja ako se za vođu izabere osoba koja ima poželjne osobine ili kvalitete. To su: fizičke osobine, socijalna

---

<sup>97</sup> Buble, M., op.cit., str. 14

<sup>98</sup> Belak, V., op.cit., str. 279

<sup>99</sup> Ibidem, str. 280

<sup>100</sup> Ibidem

<sup>101</sup> Buble, M., op.cit., str. 312

<sup>102</sup> Ibidem, str. 313

pozadina, osobne karakteristike, socijalne karakteristike i karakteristike u odnosu prema zadatku;

- suvremeni profil osobina – odnosi se na četiri zajedničke grupe kompetencija – upravljanje pažnjom, značenjem, povjerenjem i upravljanje sobom.

Bihevioralni modeli vodstva utemeljeni su na istraživanju ponašanja vodstva, a koje rezultira u stilovima vodstva.<sup>103</sup> Kurt Lewin ističe tri osnovna stila vodstva:<sup>104</sup>

- autokratski – temelji se na ovlastima pozicijske moći menadžera, izdavanju naloga i naredbi te instrumentima prisile više nego na motivacijskim instrumentima. Može biti efikasan ako je menadžer dobronamjieran i pošten, ako pravilno raspoređuje zadatke i daje jasne upute za obavljanje tih zadataka te nagrađuje zaposlene za postignute rezultate;
- demokratski – podrazumijeva da će lider ili menadžer imati vodeću ulogu u procesu odlučivanja, ali će na određeni način u taj proces uključivati i druge. Ako se dobro provodi, demokratsko vodstvo može postići bolje rezultate od autoritarnog vodstva. Naime, prednost demokratskog vodstva je zadovoljstvo zaposlenih sudjelovanjem u procesu odlučivanja. Međutim postoji opasnost od pojave usporvanja procesa odlučivanja, negativnog oportunitizma zaposlenih, negiranja ovlasti i vrijednosti vođe i moguće anarhije;
- laissez-fair ili delegacijski - vođa mnoge bitne odluke prepušta podređenima odnosno suradnicima, a on je više koordinator nego šef. Tim se stilom koristi kad vođa ima veliko poverenje u podređene i kad hijerarhija nije naglašena, a posebno u situacijama visoko nestrukturiranih zadataka kod kojih je potrebna velika kreacija. To su situacije kad su sljedbenici u svojoj domeni potpuno stručni i samostalno mogu obavljati zadatke.

Moć je ključni element vodstva, a definira se kao sposobnost pojedinca da potakne i utječe na aktivnosti drugih pojedinaca.<sup>105</sup>

Identificira se nekoliko vrsta moći:<sup>106</sup>

- formalna pozicijska ili legitimna moć – svoj izvor nalazi u hijerarhijskoj poziciji menadžera. Možemo reći da se ona stječe dobivanjem određene pozicije u

---

<sup>103</sup> Buble, M., op.cit., str. 315

<sup>104</sup> Belak, V., op.cit., str. 312

<sup>105</sup> Škrtić, M., op.cit., str. 198

<sup>106</sup> Ibidem

organizaciji, odnosno što ste bliži vrhu organizacijske strukture to je i vaša legitimna moć veća, i obrnuto što ste bliži njeznoj osnovici to je vaša legitimna moć manja;

- moć nagrađivanja – odnosi se na mogućnost menadžera da ustupi određene materijalne ili nematerijalne nagrade pojedincima ili skupini pojedinaca. Materijalne nagrade mogu obuhvaćati povišenje plaće, bonuse, mogućnost odabira sljedećeg poslovnog zadatka itd., dok kao nematerijalne možemo navesti razne fraze pohvale, poštovanja i sl. Uspješni menadžeri koriste ovaj vid moći kako bi signalizirali zaposlenima da obavljaju dobar posao i da cijene njihove napore;
- moć prisile – omogućuje menadžeru da kazni podređene. Kažnjavanje se može kretati u rasponu od verbalnih primjedbi, smanjenja plaće ili radnog vremena, ili otkaza. Uspješni menadžeri ovu svoju sposobnost koriste kako bi ispravili pogreške i riješili probleme koji se javljaju na putu ostvarivanja ciljeva i to na način da pohvale i nagrade objavljuju javno, dok pokude i prigovore govore samo u četiri oka;
- ekspertna moć – temelji se na znanju, vještinama i stručnosti određenog vođe. Priroda te moći varira ovisno o položaju vođe u organizacijskoj strukturi. Uspješni vođe pohađaju dodatne treninge i dodatno se obrazuju kako bi bili sigurno da posjeduju znanje koje im je potrebno za održavanje koraka s najnovijim tehnologijama i promjenama u okolini, za učlanjivanje u profesionalne organizacije itd.;
- referentna moć – predstavlja sliku osobnih karakteristika vođe. Možemo reći da se ona izražava u poštovanju, divljenju i vjernosti zaposlenika i kolega. Vođe koji su omiljeni i koje podređeni vide kao svoje uzore su oni koji posjeduju referentnu moć. Ekspertna i referentna moć za razliku od ostalih navedenih oblika svoj izvor nalaze u samom vođi kao osobi.

Motiviranje i nagrađivanje zaposlenika predstavlja jedan od ključnih dijelova vođenja, atkivnosti koje menadžeri provode pri motiviranju podređenih potrebno je prilagoditi.<sup>107</sup>

Motivacija se može definirati kao proces kojim osoba na temelju vanjskih ili unutarnjih poticaja identificira neku potrebu ili želju, što ju potiče na ponašanje koje će omogućiti ostvarivanje nekog cilja te na taj način zadovoljavanja potrebe ili želje. Osoba najprije u svojoj svijesti postaje svjesna određenih potreba ili želja koje smatra

---

<sup>107</sup> Lozić, J., op.cit., str. 178

nezadovoljenima. Nakon toga postaje motivirana tražiti aktivnosti, odnosno načine ponašanja za koje smatra da mogu dovesti do ishoda koji te potrebe mogu zadovoljiti.<sup>108</sup>

Motivacija je posebno važna za menadžment, odnosno upravljanje i vođenje ljudskih potencijala, zbog čega poduzeća koja teško dolaze do kvalitetnih zaposlenika traže atraktivne načine zadovoljavanja njihovih potreba i želja poput neograničenog godišnjeg odmora, dopuštanja ljubimaca na radnom mjestu ili plaćenih wellness-programa.<sup>109</sup> Na taj ih način nastoje motivirati da im se pridruže u realizaciji misije i vizije poduzeća. Kvalitetne ljudske potencijale potrebno je i zadržati te osigurati njihov kvalitetni angažman, što se također postiže identifikacijom i zadovoljavanjem njihovih potreba.<sup>110</sup>

## 2.5. Kontroliranje

Kontroliranje označuje postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare.<sup>111</sup> Mjerenja ostvarenja ciljeva provodi se na osnovi praćenja odstupanja od planova. Stoga planovi, iako prethode kontroli, čine njezinu osnovicu, jer bez planova ne bi bilo moguće utvrđivati odstupanja ostvarenja od onoga što je zadano. Efikasno kontroliranje obično se svodi na postavljanje standarda performansi, mjerenje aktualnih performansi u odnosu prema standardnim i poduzimanje korektivnih mjera kad je to potrebno. Kontrolne aktivnosti čine mehanizam povratne sprege za sve ostale aktivnosti menadžmenta.<sup>112</sup>

Cilj kontrole je održati zaposlene motiviranima, usredotočenima na važne probleme s kojima se susreće organizacija i podržavati timski rad kako bi bili u mogućnosti iskoristiti prilike koje će pomoći organizaciji da još uspješnije posluje.<sup>113</sup>

Najviše je vezana za funkciju planiranja jer kroz kontrolu se provjeravaju odstupanja planiranih od ostvarenih ciljeva i rezultata. Kontrolom se određuje i stupanj odstupanja kako bi se odredile korektivne aktivnosti.<sup>114</sup> Kružni tok planiranja i kontrole prikazan je na slici 2.

---

<sup>108</sup> Rupčić, N., *Suvremeni menadžment*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 290 , <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> (23.11.2019.)

<sup>109</sup> Baus, M., *Utjecaj stilova vodstva menadžera na motivaciju zaposlenika na primjeru hotelskih poduzeća „OLYMPIA“ I „OLYMPIA SKY“*, 2018., <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2353/datastream/PDF/view> (01.02.2020.)

<sup>110</sup> Rupčić, N., op.cit., str. 291

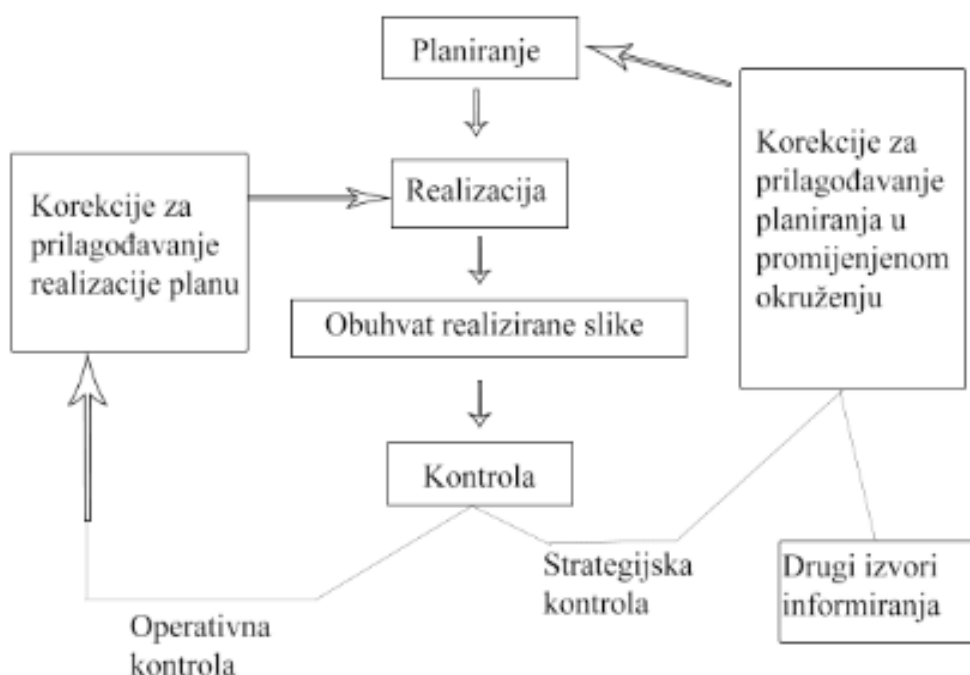
<sup>111</sup> Buble, M., op.cit., str. 14

<sup>112</sup> Ibidem

<sup>113</sup> Škrtić, M., op.cit., str. 210

<sup>114</sup> Lozić, J., op.cit., str. 240

Slika 2. Shematski prikaz kružnog toka planiranja i kontrole



Izvor: Obrada autora prema: Lozić, J., Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split, 2012., str. 240

Slika prikazuje slijed operacija i procesa koji prethode kontroli. Planiranje prethodi realizaciji i kontroli. Outputi strategijske kontrole čine temelj korektivnih akcija budućeg planiranja, dok su outputi operativne kontrole izravno vezani s realizacijom planiranog. Razlika između strategijske i operativne kontrole je u tome što strategijska kontrola nastoji otkriti odstupanja od standardnih i zacrtanih granica te dati precizne granice budućih planiranih ciljeva. Operativna kontrola vrši korekcije na odstupanjima unutar zadanih standarda izvedbe.<sup>115</sup>

Proces kontroliranja zbiva se kroz četiri etape:<sup>116</sup>

- postavljanje standarda,
- mjerenje performansi,
- kompariranje performansi sa standardima i
- evaluacija performansi i poduzimanje akcija.

Standardi označuju ciljne veličine s kojima će se komparirati aktualni ili očekivani učinak. U tom se smislustandardi reprezentiraju kao mjerila ili kriteriji prema kojima se

<sup>115</sup> Lozić, J., op.cit., str. 240

<sup>116</sup> Buble, M., op.cit., str. 384



procjenjuje ostvarenje ciljeva ili zadataka pojedinca, radnih grupa, organizacijskih jedinica i poduzeća kao cjeline. Ako su dobro postavljeni, standardi već u tijeku procesa odvijanja neke aktivnosti signaliziraju je li taj proces u planiranim okvirima ili iz njih izlazi.<sup>117</sup>

Postupak u kojem se utvrđuje jesu li postavljeni standardi ostvareni i u kojem stupnju, te razlozi zbog kojih je došlo do eventualnog odstupanja. Da bi se to postiglo, neophodno je osigurati odgovarajuće informacije o tome što je ostvareno, a što nije. Da bi se osigurala efikasnost mjerenja performansi, prikupljanje i obrada informacija mora imati svoju dinamiku. Obrada je tih informacija takva da one budu komparabilne s postavljenim standardima kako bi se vidjela eventualna odstupanja.<sup>118</sup>

Komparacija standarada i performansi je postupak u kojem se uspoređuju prikupljeni podatci o performansama sa standardima tih performansi. Svrha je komparacije utvrditi: odstupanja ostvarenja od standarada, veličine odstupanja od standarada te razloge odstupanja od standarada.<sup>119</sup>

Evaluacija performansi pretpostavlja analitičke i dijagnostičke sposobnosti menadžera bez obzira na to provodi li analizu uzroka odstupanja on sam ili to čine specijalizirane službe. Bez tih sposobnosti menadžer bi bio hendikepiran prilikom odlučivanja o akcijama koje treba poduzeti kako bi se nastala odstupanja eliminirala ili pak ublažila. Griffin razlikuje tri uobičajena pravca akcije: održavanja status quo, korekcija devijacija te promjena standarda.<sup>120</sup>

Koje će se korekcije poduzeti, ovisi o razlozima koji su utjecali na odstupanje od postavljenih standarda, a što se utvrđuje analizom. Sve pokazuje da je dobra evaluacija performansi pretpostavka izbora adekvatnog pravca akcija.<sup>121</sup>

Kontrola se dijeli prema dva osnovna principa:<sup>122</sup>

- izvanorganizacijska (financijska) kontrola – stavlja naglasak na financijske rezultate poslovanja i sve što je u vezi s tim,
- organizacijska kontrola – proučava funkcioniranje organizacije kao cjeline i njen fokus je na nefinancijskom dijelu poslovanja.

---

<sup>117</sup> Buble, M., op.cit., str. 384

<sup>118</sup> Ibidem, str. 385

<sup>119</sup> Ibidem, str. 386

<sup>120</sup> Buble, M., op.cit., str. 387

<sup>121</sup> Ibidem

<sup>122</sup> Lozić, J., op.cit., str. 242

Sustav izvanorganizacijske kontrole funkcionira izvan poduzeća, a čine ga mehanizmi tržišta koji preko djelovanja ponude i potražnje pokazuju je li poduzeće prihvatila njegova okolina i u kojoj mjeri.<sup>123</sup> Taj se mehanizam najčešće naziva tržišna kontrola, koja se provodi postavljanjem sustava cijena putem koji se prate i vrednuju performanse poduzeća. Tri su opća oblika tržišne kontrole: tržišna cijena dionica, stopa povrata kapitala te transferne cijene.<sup>124</sup>

Sustav izvanorganizacijske kontrole može uspješno funkcionirati samo ako je izrađen adekvatan oblik sustava komparacije.<sup>125</sup>

Za razliku od sustava izvanorganizacijske kontrole koji se nalazi izvan jedinica čija se uspješnost kontrolira, sustav organizacijske kontrole nalazi se u tim jedinicama.<sup>126</sup>

Razlikuju se dva tipa te kontrole:<sup>127</sup>

- birokratska kontrola – formalno i mehanistički strukturirano uređenje ponašanja pojedinca i grupe u poduzeću, a karakteristična je za birokratsku organizacijsku strukturu.
- kontrola grupe – neformalno i organiski strukturirano uređenje ponašanja pojedinaca i grupa u poduzeću, a karakteristična je za organske organizacijske strukture.

Navedeni sustavi kontrole primjereni su odgovarajućim razinama u organizaciji te povezani s pojedinim tipovima strategije koji se razvijaju na tim razinama organizacije. S aspekta menadžmenta neophodno je sagledati četiri razine kontrole, i to: kontrola na individualnoj, funkcijskoj, divizijskoj i korporacijskoj razini.<sup>128</sup>

Na sve četiri razine ostvaruje se tzv. kontrola otuputa koja se provodi putem različitih mjerila budući da svaka od tih razina ima svoje specifične performanse.<sup>129</sup>

---

<sup>123</sup> Mošić, T., Funkcije menadžmenta u poduzeću ADAMAS d.o.o., 2016., <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A166/datastream/PDF/view> (01.02.2020.)

<sup>124</sup> Buble, M., op.cit., str. 388

<sup>125</sup> Ibidem

<sup>126</sup> Buble, M., op.cit., str. 390

<sup>127</sup> Ibidem

<sup>128</sup> Ibidem, str. 394

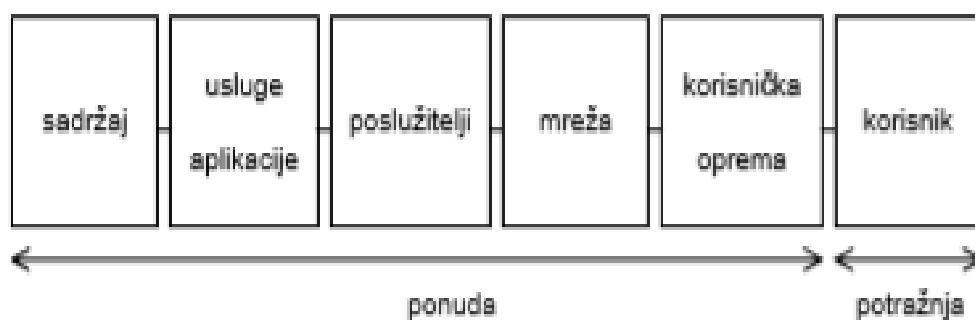
<sup>129</sup> Ibidem

### 3. PRIMJENA FUNKCIJA MENADŽMENTA U POSLOVANJU PRUŽATELJA TELEKOMUNIKACIJSKIH USLUGA

Stvaranje i uporaba informacija te komuniciranje pretpostavka su gospodarskih i društvenih aktivnosti, a sami predstavljaju važnu gospodarsku aktivnost. Posebno značenje imaju telekomunikacije jer pružaju mogućnost izmjenu informacije između udaljenih sudionika, odnosno korisnika koji mogu biti osobe sa svojom komunikacijskom opremom ili, pak računala i drugih uređaja s komunikacijskim jedinicama. Od telekomunikacija kao globalnog sustava, korisnici očekuju raspoloživost bez vremenskih i prostornih ograničenja te raznolikost usluga, što se očituje u osnovnim uslugama, cijenom prihvatljivih najširoj populaciji, do onih namijenjenih ciljanim skupinama korisnika. Pretpostavke za ispunjenje ovako složenih zahtjeva čine uzajamnost razvoja tržišta i tehnologije te inovativnosti s ishodištem u istraživanju i razvoju.<sup>130</sup>

Poznavanje informacijske i komunikacijske tehnologije zajedno s pripadajućim vrijednosnim lancem te ponudom i potražnjom čine preduvjet razumijevanju odnosa na tržištu „Vrijednosni lanac uključuje korisnika koji, služeći se svojom opremom, putem mreže komunicira s drugim korisnicima ili pristupa poslužiteljima za različite usluge i primjene, uključujući i informacijske sadržaje dostupne korisnicima“ (Slika 3).<sup>131</sup>

Slika 3. Vrijednosni lanac informacijske i komunikacijske tehnologije



Izvor: Ignac, L., Telekomunikacijska tehnologija i specifičnosti telekomunikacijskog tržišta, Element, Zagreb, 2007., <https://element.hr/artikli/file/1355/telekomunikacije/13604> str. 2 (24.01.2020.)

<sup>130</sup>Ignac, L., Telekomunikacijska tehnologija i specifičnosti telekomunikacijskog tržišta, Element, Zagreb, 2007., str. 1, <https://element.hr/artikli/file/1355/telekomunikacije/13604> (24.01.2020.)

<sup>131</sup> Ibidem, str. 2

Pod uslugama koje su na dispoziciji krajnjem korisniku smatraju se informacijske i komunikacijske mogućnosti. Osnovna komunikacijska usluga koju korisnik može koristiti naziva se pozivom. Poziv je definiran kao postupak, uspostave, održavanja i raskida veze između dvaju korisnika ili korisnika i mreže, a u svrhu izmjene informacija.<sup>132</sup> Razmjenu informacija korisnik može ostvariti putem govorne usluge ili kratke poruke (npr. engl. *Short Message Service – SMS*). Korisnicima je također omogućeno pretraživanje baza podataka, elektroničko poslovanje, pregledavanje multimedijских sadržaja, itd., putem informacijskih usluga i aplikacija koje su u ponudi na telekomunikacijskom tržištu.<sup>133</sup>

S ciljem postizanja zaštite i ravnopravnosti svih korisnika, bez narušavanja konkurencije na telekomunikacijskom tržištu, osnovna usluga dostupna je svim korisnicima po jednakim uvjetima. Europska unija osnovnu uslugu definira kao govornu telefonsku uslugu s pristupom mreži, čime je omogućen prijenos telefaksnih poruka te prijenos podataka.<sup>134</sup>

Mreža (engl. *network*) je središnji element lanca vrijednosti informacijske i komunikacijske tehnologije.<sup>135</sup> Temeljni zadatak mreže je ostvarivanje komunikacije, kojom se omogućuje razmjena informacija, i pružanje informacijske i/ili komunikacijske usluge primjenom jednog ili više oblika informacija, koristeći jedan ili više medija: govor, zvuk, slika, video, tekst ili podatak.<sup>136</sup>

Kriteriji za razvrstavanje telekomunikacijske mreže su:<sup>137</sup>

- vrsta informacije kojom se komunicira,
- namjena mreže i
- pokretljivost korisnika.

Prema vrsti informacije kojom se komunicira, mrežu dijelimo na mreže za govornu komunikaciju i mreže za podatkovnu komunikaciju. Telefonska mreža je mreža koja korisniku omogućuje govornu komunikaciju i komunikaciju podacima, što je od posebne važnosti za pristup Internetu. Internet je mreža izvorno izvedena za razmjenu podatka i povezivanje računala i računalnih mreža, ali se u suvremeno doba sve više upotrebljava za višemedijske komunikacije. Unaprjeđenje mrežne tehnologije dovelo je do integracije više

---

<sup>132</sup> Bažant, A., Car, Ž., Gledec, G., Jevtić, D., Ježić, G., Kunštić, M., Ignac, L., Matijašević, M., Mikac, B., Skočir, Z., op.cit., str. 3

<sup>133</sup> Ibidem

<sup>134</sup> Ibidem

<sup>135</sup> Ibidem

<sup>136</sup> Ibidem, str. 4

<sup>137</sup> Ibidem

vrsta informacija (npr. govor i podatak) i objedinjeno tretiranje više medija (npr. multimedija).<sup>138</sup>

Prema njihovoj namjeni, mreže dijelimo na javne ili privatne. Pojam „javnost“ označava javnu dostupnost usluga, odnosno otvorenost mreže za korištenje svim fizičkim ili pravnim osobama. Fizičke ili pravne osobe, na temelju sklopljenog ugovornog odnosa s mrežnim operatorom odnosno davateljem usluge, stječu pravo na korištenje usluge. Korisnici javnih mreža nazivaju se pretplatnici (engl. *subscriber*), budući da plaćaju mjesečnu naknadu za korištenje usluge. Temeljem ugovornog odnosa pretplatniku je omogućeno komuniciranje s pretplatnicima iste ili drugih mreža, te drugim davateljima usluga u zemlji i inozemstvu. Privatnu mrežu uspostavlja fizička ili pravna osoba, te ju upotrebljava prema svojim potrebama. Takve mreže namijenjene su ograničenoj skupini korisnika, te zbog sigurnosnih razloga ne obuhvaćaju komercijalno pružanje usluga javnosti. Povezuju se s javnim mrežama kako bi se omogućilo komuniciranje s korisnicima i pretplatnicima drugih mreža, uz ograničenja privatne mreže. Privatne mreže pružaju telekomunikacijske usluge unutar iste zajednice, poslovnog ili tehnološkog sustava, te se sukladno namjeni, nazivaju akademskim, korporacijskim, poslovnim funkcijskim i sl..<sup>139</sup>

Javne mreže mogu biti u manjinskom, većinskom ili potpunom privatnom vlasništvu, dok su privatne mreže u državnom (npr. engl. *Croatian Academic Research Network - CARNET*), ili privatnom vlasništvu (npr. bankovna mreža).<sup>140</sup>

S obzirom na pokretljivost korisnika, mrežu dijelimo na fiksnu ili nepokretnu mrežu (engl. *fixed network*) i pokretnu mrežu (engl. *mobile network*). Korisnik fiksne mreže ostvaruje komunikaciju preko fiksne pristupne točke, najčešće putem komunikacijskog voda koji je spojen na kućnu centralu, čime je ograničeno njegovo kretanje. Pokretnoj mreži korisnik pristupa bežično, putem mobilnog uređaja, međutim, on ovisi o pokrivenosti područja na kojem se nalazi, odgovarajućim radijskim signalom.<sup>141</sup>

Sudionici telekomunikacijskog tržišta sa aspekta potražnje su korisnici (engl. *user*), dok ponudu formiraju davatelji usluge (engl. *service provider*).<sup>142</sup>

---

<sup>138</sup> Bažant, A., Car, Ž., Gledec, G., Jevtić, D., Ježić, G., Kunštić, M., Ignac, L., Matijašević, M., Mikac, B., Skočir, Z., op.cit., str. 4

<sup>139</sup> Ibidem

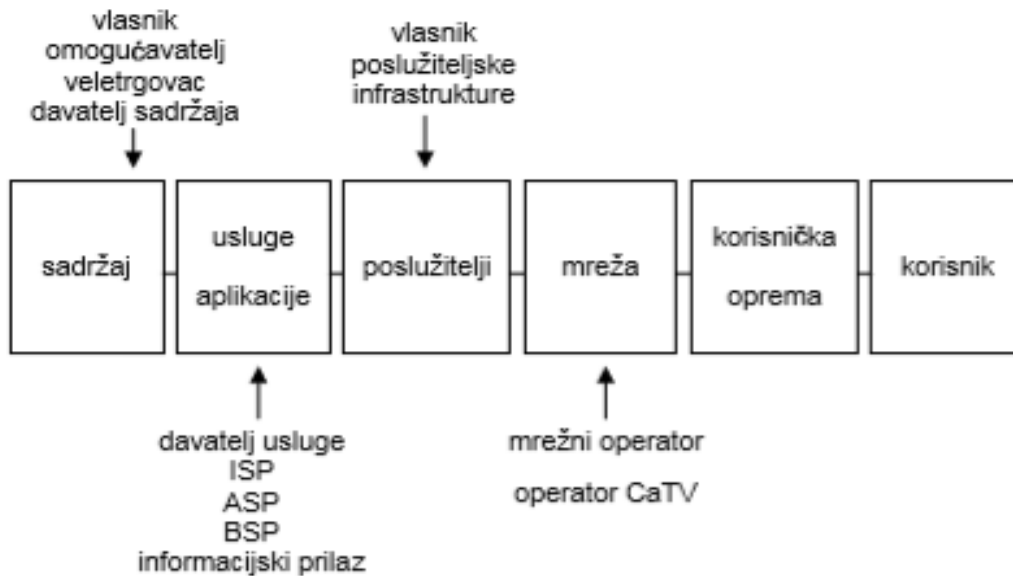
<sup>140</sup> Ibidem, str. 5

<sup>141</sup> Ibidem

<sup>142</sup> Ibid, str. 11

Davatelji usluga telekomunikacijske mreže, tj. mrežni operatori (engl. *network operator*), i to fiksne mreže (engl. *fixed network operator*) i pokretne mreže (engl. *mobile network operator, mobile operator*), davatelji internetske usluge (engl. *Internet Service Provider, ISP*) te operatori kablanske televizije (engl. *Cable Television, CaTV*) (Slika 4) smatraju se najvažnijim sudionicima telekomunikacijskog tržišta.<sup>143</sup>

Slika 4. Sudionici i uloge na tržištu



Izvor: Ignac, L., Telekomunikacijska tehnologija i specifičnosti telekomunikacijskog tržišta, Element, Zagreb, 2007., <https://element.hr/artikli/file/1355/telekomunikacije/13604> str. 12 (24.01.2020.)

Javni operator fiksne mreže definira se kao “operator koji gradi, operativno vodi i upravlja telekomunikacijskom mrežom za pružanje javne govorne usluge i drugih mrežnih usluga na cijelom nacionalnom teritoriju”. Nije jedini na fiksnom tržištu (engl. *fixed market*), nego uz njega djeluju i drugi subjekti ponude.<sup>144</sup>

Uređaji koje korisnik koristi za pristup i korištenje usluge nazivaju se korisničkom opremom. Oprema koja je namijenjena prvenstveno za komunikaciju, naziva se krajnja korisnička oprema, poput fiksnog i mobilnog telefona. Pod korisničku opremu spadaju i

<sup>143</sup> Bažant, A., Car, Ž., Gledec, G., Jevtić, D., Ježić, G., Kunštić, M., Ignac, L., Matijašević, M., Mikac, B., Skočir, Z., op.cit., str. 11

<sup>144</sup> Ibidem., str. 12

osobna ili druga računala s pristupom Internetu, koja omogućuju korištenje različitih informacijskih i komunikacijskih usluga i aplikacija.<sup>145</sup>

Korisnike telekomunikacijskih usluga razlikujemo prema načinu plaćanja usluga, pa ih prema tome dijelimo na:

- postpaid korisnike – pretplatnici koji plaćaju račun nakon obračunskog razdoblja prema ostvarenom prometu i
- prepaid korisnici – kolokvijalno nazvani „bonaši“, su korisnici koji SIM karticu pune određenim iznosom („bonom“) koji koriste za plaćanje telekomunikacijskih usluga.

SIM kartice omogućuju postpaid i prepaid korisnicima korištenje telekomunikacijskih usluga. SIM (engl. *Subscriber Identity Module*) označava modul na kojem je pohranjen unikatni broj kojim se identificira korisnik na mobilnoj telefonskoj mreži.<sup>146</sup>

Fiksna mreža temeljna je sastavnica za pružanje ostalih usluga na telekomunikacijskom tržištu. Posebnu važnost imaju iznajmljeni vodovi (engl. *leased line*) i širokopojasni pristup (engl. *broadband access*), budući da se pomoću njih omogućava pristup Internetu. Iznajmljeni vod služi za povezivanje dviju priključnih točaka mreže koje, na temelju ugovornog odnosa, mrežni operator stavlja na raspolaganje nekom poduzeću, ustanovi, organizaciji ili drugom subjektu ponude na tržištu za prijenos informacija. Širokopojasnim pristupom, u tržišnom smislu, definira se prijenos informacija brzinama većim od 144 kbit/s. Time je privatnim i poslovnim korisnicima omogućen pristup većim brzinama za prijenos informacija i podataka.<sup>147</sup>

Uz operatore pokretne mreže, na tržištu pokretnih telekomunikacija (engl. *mobile market*) djeluju i davatelji pokretne usluge (engl. *mobile service provider*) koji su definirani kao “poduzeća autorizirana za pružanje pokretnih usluga pod svojim vlastitim nazivom/brandom uz uporabu mreže nekog operatora pokretne mreže”.<sup>148</sup>

Tehnološkim razvojem, pokretne mreže nove generacije imaju sposobnost ostvarenja širokopojasnog pristup izvedenog radijskim prijenosom, kako bi zadovoljili rastuće korisničke potrebe. Pristup Internetu osigurava davatelj internetske usluge koji je ujedno i pružatelj

---

<sup>145</sup> Bažant, A., Car, Ž., Gledec, G., Jevtić, D., Ježić, G., Kunštić, M., Ignac, L., Matijašević, M., Mikac, B., Skočir, Z., op.cit., str. 2

<sup>146</sup> Ledinek, S., SIM kartica ili toliko puno u tako maloj veličini – sve što trebate znati., 11.10.2012., <https://www.racunalo.com/sim-kartica-ili-toliko-puno-u-tako-malaj-velicini-sve-sto-trebate-znati/> (23.11.2019.)

<sup>147</sup> Bažant, A., Car, Ž., Gledec, G., Jevtić, D., Ježić, G., Kunštić, M., Ignac, L., Matijašević, M., Mikac, B., Skočir, Z., op.cit., str. 12

<sup>148</sup> Ibidem

internetske usluge. U većini slučajeva davatelj internetske usluge je i vlasnik poslužiteljske infrastrukture (engl. *server infrastructure owner*), koji posjeduje računalne sustave s odgovarajućim hardverom (engl. *hardware*) i softverom (engl. *software*) za zadovoljavanje potreba svojih korisnika. Davatelji internetske usluge aktivni su i na području širokopojsnog pristupa.<sup>149</sup>

Pojavom novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, na telekomunikacijskom tržištu, pojavljivat će se novi sudionici, koji će imati nove uloge u skladu sa razvojem vrijednosnog lanca.

Poslovni subjekt čiji se poslovni procesi obrađuju u ovom radu na tržištu djeluje kao franšizni partner pružatelja telekomunikacijskih usluga, što znači da već ima prednosti u odnosu na samostalno poslovanje. Poslovanje se odvija pod već poznatim brendom, koristi se najefikasniji model poslovanja koji je provjeren u praksi, savjetuje se s partnerom prilikom odabira lokacija za poslovnice, vrši se obuka i edukacija zaposlenika (novih i postojećih), omogućen je pristup uglednim dobavljačima po konkurentnim cijenama, pristup najnovijim dostignućima na području telekomunikacijskih usluga i implementiranja novina na svim franšiznim lokacijama. Pošto partner, odnosno davatelj franšize, zarađuje kroz postotak od ostvarenog prihoda kupca franšize, davatelju franšize je u izuzetnom interesu da kupac posluje što bolje kako bi on više zaradio.

Glavna zadaća poslovnog subjekta je prodaja telekomunikacijskih usluga (javnih - mobilnih i fiksnih) korisnicima (pretplatnicima) kojima se omogućuje komuniciranje s drugim korisnicima iste ili drugih mreža te drugim davateljima usluga u zemlji i inozemstvu. Svi procesi u poslovanju podređeni su ostvarivanju prodajnih ciljeva zadanih u dogovoru sa poslovnim partnerima.

U poslovanju promatranog subjekta postoji svijest kako je vođenje jedina izvorna funkcija menadžera pa prema tome imaju zaposlene eksperte koji su zaduženi za planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima i kontrolu, te profesionalno obavljaju svoje funkcije. Oni blisko surađuju sa direktorom (vođom) kako bi se donijele prave odluke u pravo vrijeme. Njihov zadatak je da osposobe ljude za zajednički rad, svoje snage učine djelotvornim, a svoje slabosti nevažnima.

---

<sup>149</sup> Bažant, A., Car, Ž., Gledec, G., Jevtić, D., Ježić, G., Kunštić, M., Ignac, L., Matijašević, M., Mikac, B., Skočir, Z., op.cit., str. 12

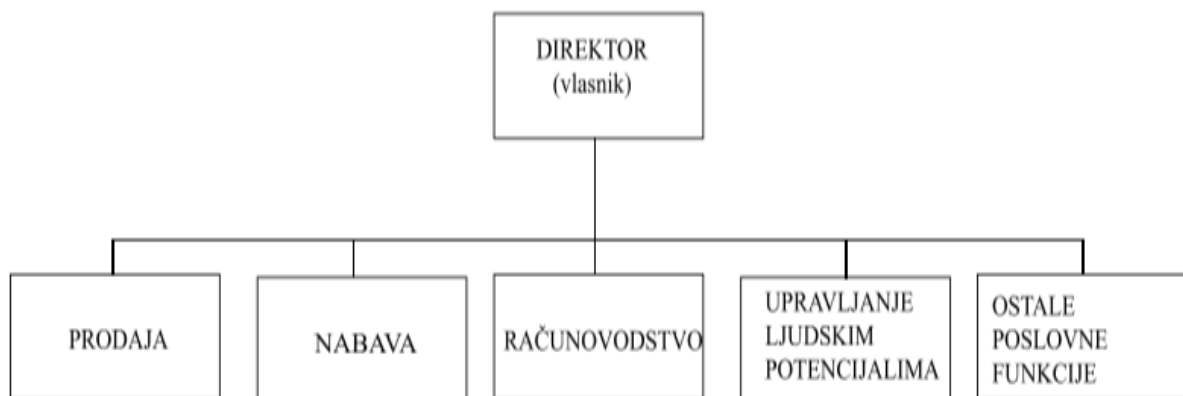


### 3.1. Organiziranje

Zbog dinamičnosti posla kojim se poslovni subjekt bavi, i kako bi se dosegli ciljevi koji su zadani, promatrani poslovni subjekt ima oblik funkcijske organizacijske strukture. Time se postiže međusobna povezanost svih elemenata u poslovanju, te se omogućuje da se poslovni subjekt i svaki od njegovih zaposlenika raste i razvija se.

Unaprjeđenje organizacijske strukture je u stalnom fokusu menadžmenta kako bi se stvorila odgovarajuća struktura koja će omogućiti zaposlenicima da budu poduzetnički orijentirani i ostvaruju ciljeve. Teži se djelotvornosti svojih zaposlenika kako bi oni svojim radom doprinosili uspjehu, zbog čega organiziranje predstavlja bitnu funkciju menadžmenta u poslovnim subjektima koji se bave pružanjem telekomunikacijskih usluga, jer se njome postiže djelotvornost. Slika 5 prikazuje organizacijsku strukturu poslovnog subjekta.

*Slika 5. Shema organizacijske strukture poslovnog subjekta*



Izvor: Samostalna izrada autora

Ovako ustrojenom organizacijskom strukturom, organizacijske jedinice su oblikovane za realiziranje funkcije u procesu. Odluke donosi direktor u dogovoru sa voditeljima, te se one prenose na niže razine menadžmenta. Srednji menadžment ima zadatak za provedbu donesenih odluka. Koordinaciju i sinkronizaciju aktivnosti realizira direktor sa voditeljima. Ovlasti se koncentriraju na najvišoj razini, što joj povećava snagu i moć.

Neformalna organizacija ima snažan utjecaj u poslovanju. Ona se razvila spontano druženjem zaposlenika na radnom mjestu ali i izvan njega. Tako se stvorila komunikacija između svih zaposlenika neovisno o njihovom položaju u formalnoj strukturi. Olakšava se povratna veza između podređenih i nadređenih. Podređeni sa manje straha daju svoje ideje,

sposobniji su i spremniji preuzeti odgovornost. Međusobna povezanost zaposlenika pridonosi uspjehu u ostvarenju zadanih poslovnih ciljeva.

Prodaja kao funkcija u organizacijskom ustroju ima mjesto na prvoj menadžerskoj razini budući da je ona temeljna djelatnost. Pod funkcijom prodaje smatraju se osnovni poslovi koji sadrže odgovarajuće aktivnosti koje se izvršavaju na operativnoj razini.

To se prvenstveno odnosi na:<sup>150</sup>

- analize promjena potražnje za proizvodom/uslugom,
- obrade podataka o strukturi potražnje,
- kalkulacija cijena i izrada prijedloga cijena po segmentima tržišta,
- sakupljanje, obrađivanje i izrađivanje popisa narudžbi,
- izrada plana budžeta,
- analiziranje učinka prodajne politike,
- odabir poslovnih partnera,
- prijedlozi za unaprijeđenje prodaje,
- obrada narudžbi i distribucija podataka za ispunjenje narudžbi,
- analiza naplate potraživanja za prodane proizvode/usluge,
- analiza i prijedlog načina stimulacije prodaje.

Budući da nije organizirana organizacijska jedinica za marketing, poslove marketinških aktivnosti obavlja sektor prodaje. To su aktivnosti:

- izrade marketinške strategije,
- kreiranje prijedloga promotivnih aktivnosti,
- izrada sredstava i oblika propagandnih aktivnosti.

Posao izrade marketinške strategije pada na voditelja prodaje i unaprjeđivače prodaje. Oni se svojim znanjem i iskustvom smatraju najpodobnijima za taj zadatak. Izrađivati i predlagati propagandne aktivnosti mogu svi zaposlenici u sektoru prodaje, te ih se na taj način potiče na kreativno razmišljanje.

---

<sup>150</sup> Drljača, M., Prodaja kao funkcija, Hrvatska znanstvena bibliografija, 2005., [https://bib.irb.hr/datoteka/520974.Prodaja\\_kao\\_funkcija.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/520974.Prodaja_kao_funkcija.pdf) (17.10.2019.)

Najveći izazov sektora prodaje su poteškoće koje se stvaraju kroz velike zalihe gotovih proizvoda. Vrše se analize svrhovitosti proizvoda koji ne pronalaze kupce kako bi se pronašla najbolja rješenja.

Nabava kao funkcija brine se o opskrbi opremom, uslugama i energijom potrebnim za realizaciju ciljeva. To su poslovi koje je potrebno svakodnevno obavljati da bi se pravodobno realizirale i definirale potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava. Poslovi kojima se bavi sektor nabave su:<sup>151</sup>

- promatranje i praćenje tržište nabave,
- izrađivanje i postavljanje upita dobavljačima,
- prijem, ispitivanje i ocjenjivanje zaprimljenih ponuda dobavljača,
- pregovaranje s dobavljačima,
- odabir optimalnih ponuda i naručivanje,
- praćenje rokova isporuke i koordiniranje veza s dobavljačima,
- prijam i kontrola pošiljki,
- kontrola računa dobavljača,
- reklamacija zbog neodgovarajućeg izvršenja obveza dobavljača,
- vođenje evidencije nabave.

Također, nabava rješava svakodnevne probleme poput: kašnjenja isporuka, neodgovarajuće robe koja je dostavljena, reklamacija, problema s plaćanjem robe itd. Zadatak djelatnika je da sprječe i otklone nastale probleme. Cilj sektora nabave je da se pribave proizvodi koji su:<sup>152</sup>

- odgovarajuće kvalitete,
- najpovoljnije cijene,
- pravodobno dostavljeni,
- iz najpovoljnijih izvora,
- uz popratni servis isporuke,
- s najmanje rizika,
- uz dobre odnose s dobavljačima,
- s najnižim troškovima.

---

<sup>151</sup> Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb: vlast. Nakl.,2006., str. 1

<sup>152</sup> Ibidem, str. 28

Funkcija računovodstva je da informira menadžment o poslovanju, odnosno, računovodstvo obavlja poslove:<sup>153</sup>

- financijske analize,
- obračuna plaća,
- izdavanja i primanja knjigovodstvenih dokumenata, te unosa u odgovarajuće poslovne knjige,
- kontrole nabave nekretnina, opreme i drugih osnovnih sredstava (npr. uredski materijal),
- uplate i isplate na žiro i tekuće račune,
- nabave i prodaja robe i usluga,
- kontroliranja računovodstvenih podataka,
- upozoravanja na eventualne propuste i nesukladnosti,
- bliske suradnje sa sektorom prodaje i nabave.

Ostale poslovne funkcije koje uključuju, istraživanje, razvoj i ostale komercijalne poslove izvršava direktor u dogovoru sa voditeljima sektora. Zadatci se međusobno raspoređuju prema stručnosti, sposobnosti i znanju djelatnika. Sve bitne odluke donose se zajednički. Podrazumijeva se da direktor ima zadnju riječ s obzirom da je najveća odgovornost na njemu. Ukoliko postoji potreba, angažiraju se konzultanti odnosno kooperanti koji pomažu u poslovnim procesima. Veliku podršku u poslovnim procesima pružaju poslovni partneri. Informatička podrška nije u internoj domeni poslovanja, već je ta uloga prepuštena specijaliziranom poslovnom subjektu kako bi sustav funkcionirao na što većoj mogućoj razini.

### **3.2. Planiranje**

Prilikom osnivanja određeni su vizija, misija i ciljevi, ali su se oni, kako je prolazilo vrijeme i kako se oblik i opseg poslovanja razvijao, mijenjali. Vršena su redovita usklađivanja s postojećim stanjem. Formulirana je adekvatna strategija koja omogućuje da poslovanje ide u željenom smjeru. Na temelju navedenoga možemo zaključiti da postoje čvrsti temelji te polazište za uspješnu provedbu planiranja.

---

<sup>153</sup> Računovodstvo – osnovni pojmovi, sadržaji i funkcije; <http://www.efos.unios.hr/financijsko-racunovodstvo/wp-content/uploads/sites/261/2013/04/p4.pdf> (22.12.2019.)

Izvršavanje analize okoline može prilično olakšati izbor i provođenje odgovarajuće strategije. Poslovni subjekt tako uočava prilike i prijetnje koje se javljaju, definira svoje snage ali se i suočava sa svojim slabostima. Analiza okoline omogućila je razumijevanje okoline u kojoj se subjekt nalazi, što je ključno za utvrđivanje optimalne strategije (Tablica 3).

*Tablica 3. SWOT analiza poslovnog subjekta*

	SNAGE	SLABOSTI
Unutarnji čimbenici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iskustvo u pružanju usluga telekomunikacija</li> <li>• Odnosi sa dobavljačima</li> <li>• Poznanstva</li> <li>• Niski troškovi poslovanja</li> <li>• Prilagodljivost promjenama</li> <li>• Povjerenje potrošača i izgrađeni odnosi</li> <li>• Razvijena prodaja i distribucijski kanali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak kvalitetnog osoblja</li> <li>• Slab inovacijski duh</li> <li>• Problematična kvaliteta proizvoda</li> <li>• Stalno rješavanje problema umjesto kreiranja mogućnosti</li> <li>• Nedostatak sustavnog marketinga</li> </ul>
	PRILIKE	PRIJETNJE
Vanjski čimbenici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promjena preferencije potrošača</li> <li>• Otvaranje novih tržišta</li> <li>• Povećanje potražnje</li> <li>• Tehnološki napredak i otvorenost za korištenje novih tehnologija</li> <li>• Novi distribucijski kanali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promjena ukusa potrošača</li> <li>• Ulazak novih konkurenata na tržište</li> <li>• Odumiranje pojedinih tržišta</li> <li>• Smanjenje ukupne potražnje</li> <li>• Ekonomska kriza, pad kupovne moći stanovništva</li> </ul>

Izvor: Samostalna izrada autora

Tablica prikazuje SWOT analizu iz koje se mogu uočiti unutarnji i vanjski čimbenici koji utječu na poslovanje. Bitan faktor je prepoznavanje vlastitih snaga i mogućih prilika kako bi se što efikasnije poslovalo, međutim, ne smiju se zanemariti slabosti na kojima treba raditi

kako bi se minimizirao njihov utjecaj. Važno je biti pripremljen na prijetnje koje mogu doći iz okoline.

### 3.2.2. Vizija, misija i ciljevi

Vizija je zadržavanje stabilne strateške pozicije koja je ostvarena predanim radom i ulaganjem u djelatnike. Želi se zadržati povjerenje koje je stečeno od strane poslovnih partnera, ali pronaći i nove partnere kako bi se ostvarili zadani ciljevi. S obzirom da je vizija jasna i ostvariva ona služi kao inspiracija za djelatnike.

Misija je: „Privatnim i poslovnim korisnicima telekom usluga pružiti vrhunsku ponudu i uslugu. Zaposlenicima omogućiti rast, napredovanje i rad u najbrže rastućoj branši - unutar mladog, pozitivnog i ambicioznog tima!“<sup>154</sup>

Ciljevi koji su postavljeni su jasni. Ostvarivanje ciljeva je glavni zadatak koji djelatnici moraju izvršiti.

Poslovanje je usmjereno na poboljšanje kvalitete pružanja usluga u svojoj ponudi, te su shodno tome doneseni ciljevi koji se trebaju ostvariti:<sup>155</sup>

1. Zadovoljenje potreba potrošača,
2. Ostvarivanje prodajnih ciljeva,
3. Povećanje zadovoljstva djelatnika,
4. Ostvarenje i povećanje dobiti,
5. Zadržavanje povjerenja partnera,
6. Povećanje broja djelatnika,
7. Razvoj i unapređenje djelatnika.

### 3.2.3. Planiranje prodajnih ciljeva

Prema usvojenoj strategiji i sukladno ciljevima koji se žele ostvariti, planiraju se prodajni ciljevi na mjesečnoj bazi. Planiranje se vrši u dogovoru s poslovnim partnerima kako bi bili razumljivi, usklađeni i ostvarivi. Stanje na tržištu, kupovna moć potencijalnih korisnika i konkurencija direktno utječu na planiranje prodajnih ciljeva. Nakon što se ustanove prodajni ciljevi, po segmentima, za određeni mjesec, voditelj prodaje dostavlja ih prodajnim mjestima,

---

<sup>154</sup> Obrada autora prema ustupljenoj dokumentaciji

<sup>155</sup> Ibidem

putem elektronske pošte (Slika 6). Po potrebi prodajna mjesta se mogu konzultirati sa menadžmentom radi formiranja plana za njihovo ostvarenje.

Slika 6. Prodajni ciljevi

Pozdrav,

U nastavku maila dostavljam prodajne ciljeve za rujan.  
Raspodijelite ciljeve po djelatnicima.

PRODAJNI CILJEVI RUJAN 2019	PRODAJNI SEGMENT 1	PRODAJNI SEGMENT 2	PRODAJNI SEGMENT 3	PRODAJNI SEGMENT 4
POSLOVNICA 1	32	48	12	10000

Za sve upite sam na raspolaganju

Lp,

Voditelj maloprodaje

Izvor: Samostalna izrada autora

Kada su prodajni ciljevi za određeni mjesec dostavljeni na prodajna mjesta, zaposlenici prodajnog mjesta analiziraju prodajne ciljeve. Raspodjelu vrši voditelj prodajnog mjesta u jednakom omjeru između djelatnika kako bi se oni što uspješnije ostvarili (Slika 7).

Slika 7. Raspodjela prodajnih ciljeva

	PRODAJNI SEGMENT 1	PRODAJNI SEGMENT 2	PRODAJNI SEGMENT 3	PRODAJNI SEGMENT 4	ULASCI PRODAJNOG SEGMENTA 2 IZ PROŠLOG MJ.
<b>UKUPNI PRODAJNI CILJ :</b>	32	48	12	10.000,00 kn	
<b>DJELATNIK 1</b>	8	12	3	2.500,00 kn	2
<b>DJELATNIK 2</b>	8	12	3	2.500,00 kn	
<b>DJELATNIK 3</b>	8	12	3	2.500,00 kn	3
<b>DJELATNIK 4</b>	8	12	3	2.500,00 kn	2

Izvor: Samostalna izrada autora

Kao što je prikazano na slici 8, prodajni ciljevi podijeljeni su na četiri prodajna segmenta:

- prodajni segment 1 – odnosi se na korisnike koji su podnijeli zahtjev za zasnivanje pretplatničkog odnosa **nakon prijenosa broja iz druge mreže**, neovisno o statusu tog broja u drugoj mreži („bonovi“ ili pretplata). **Prenosivost broja** je definirana kao „mogućnost da pretplatnik na vlasiti zahtjev zadrži broj koji mu je dodijeljen u telekomunikacijskoj mreži, neovisno o promjeni operatora ili davatelja usluga“.<sup>156</sup> Prodajni segment 1 odnosi se na pokretnu mrežu. Prijenos broja traje od 3 do 4 radna dana (ili više, ovisno o dogovoru sa korisnikom, maksimalno 21 dan od datuma podnošenja zahtjeva). Nakon prijenosa broja, broj se aktivira prvim pozivom, te se od datuma aktiviranja broja kao realizacija jedne jedinice prodajnog segmenta 1. **Primjer:** Korisnik dolazi na prodajno mjesto, te podnosi zahtjev za zasnivanje pretplatničkog odnosa nakon prijenosa broja. Nakon toga mu se dodjeljuje SIM kartica na koju će se prebaciti trenutni korisnikov broj. Nakon 5 radnih dana korisnik prvim pozivom aktivira novu SIM karticu na koju se prebacio njegov broj. Datum aktivacije broja smatra se kao datum realizacije jedne jedinice prodajnog segmenta 1;
- prodajni segment 2 – odnosi se na **nove zahtjeve** za zasnivanje pretplatničkih usluga pokretne mreže. Korisniku se dodjeljuje novi broj. Ukoliko je korisnik postojeći korisnik na „bonove“, omogućeno mu je da zadrži postojeći broj. Aktivacija broja uspostavljanjem prvog poziva prema bilo kojem broju na bilo kojoj mreži smatra se realizacijom jedne jedinice prodajnog segmenta 2, odnosno jedna aktivacija. **Primjer:** Korisnik dolazi na prodajno mjesto, te podnosi zahtjev za zasnivanje pretplatničkog odnosa pokretne mreže. Nakon toga mu se dodjeljuje SIM kartica sa pripadajućim brojem te izvršava prvi poziv. Djelatnik 1 ima cilj prodajnog segmenta 2 u iznosu od: 8 jedinica, s obzirom da je sa korisnikom sklopio zahtjev za zasnivanje pretplatničkog odnosa ostvario je 2 jedinicu prodajnog segmenta 2, te mu preostaje još 7 jedinica prodajnog segmenta 2 kako bi ostvario svoj zadani cilj;
- prodajni segment 3 – odnosi se na zahtjeve za zasnivanje pretplatničkog odnosa **fiksne mreže**, vezanih za usluge: fiksnog kućnog interneta (SOLO NET), fiksnog kućnog telefona i interneta (DUO PAKET) ili fiksnog kućnog telefona, fiksnog kućnog interneta i televizijskih programa (TRIO PAKET). Sklapanje pretplatničkog

---

<sup>156</sup> Bažant, A., Car, Ž., Gledec, G., Jevtić, D., Ježić, G., Kunštić, M., Ignac, L., Matijašević, M., Mikac, B., Skočir, Z., Telekomunikacijska tehnologija i specifičnosti telekomunikacijskog tržišta, Element, Zagreb, 2007., str. 26



odnosa sa korisnikom, bilo uz ugovornu obvezu ili bez ugovorne obveze, neovisno o vrsti paketa koji korisnik odabere smatra se realizacijom jedne jedinice prodajnog segmenta 3. Primjer: Korisnik dolazi na prodajno mjesto, te podnosi zahtjev za zasnivanje pretplatničkog odnosa za TRIO PAKET. Dokumentacija se prosljeđuje nadležnom odjelu, te korisnik dobiva informaciju kako će mu se usluga uključiti u razdoblju od 3-4 tjedna. U ovom slučaju nije bitno posjeduje li korisnik već postojeći broj ili dobiva novi, bitno je samo da se datumom realizacije jedne jedinice prodajnog segmenta smatra datum podnošenja zahtjeva;

- prodajni segment 4 – odnosi se na maržu tj. razliku između nabavne i prodajne cijene nekog proizvoda. Marža se ostvaruje od prodaje proizvoda iz domene mobilnih uređaja i dodatne opreme za mobilne uređaje. Prodajni segment 4 izražava se u kunskoj vrijednosti;
- ulasci prodajnog segmenta 1 iz prošlog mjeseca - odnosi se na zahtjeve za zasnivanje pretplatničkog odnosa mobilne mreže koji su podneseni u prošlom mjesecu ali im datum prijenosa samog broja ulazi u tekući mjesec. Primjer: Korisnik dolazi na prodajno mjesto 29.08.2019, te podnosi zahtjev za zasnivanje pretplatničkog odnosa nakon prijenosa broja. Prijenos broja se realizira sa 03.09.2019., te se broji kao realizacija jedne jedinice prodajnog segmenta 2 u tekućem mjesecu.

Budući da svaki prodajni segment ima svoje specifičnosti, planiranju ciljeva i načinu prodaje svakog segmenta pristupa se na drugačiji način. Načelo kojim se vodi prilikom planiranja je da se „pronađe vrijednost za korisnika“. Korisnika se stavlja u fokus kao najvažniji element u poslovnom procesu. Svaki korisnik ima individualne želje i potrebe koje odgovaraju njegovoj realnosti. Bez zadovoljavanja korisnikovih želja i potreba biti će nemoguće ostvariti zadane prodajne ciljeve.

U svrhu efikasnijeg obavljanja poslovnih procesa i ostvarivanju zadanih mjesečnih prodajnih ciljeva, prodajna mjesta održavaju tjedne sastanke. Na sastancima se kreiraju tjedni planovi rada. Njih određuje voditelj poslovnice u dogovoru sa voditeljem maloprodaje. Voditelj zadaje svakom djelatniku njegov tjedni zadatak kako bi ga usmjerio na ostvarivanje cilja. Sa svakim djelatnikom se obavlja individualni sastanak vezan uz temu ostvarivanja prodajnih ciljeva i same komunikacije prema korisnicima. Na ovaj način svaki djelatnik dobiva informaciju na koje se prodajne segmente treba fokusirati kako bi se ostvario mjesečni cilj. Nakon završetka sastanka voditelj prodajnog mjesta dostavlja informaciju voditelju

maloprodaje o učinjenim aktivnostima na sastanku. Primjer tjednog sastanka prodajnog mjesta prikazan je na slici 8.

*Slika 8. Tjedni sastanak prodajnog mjesta*

Pozdrav,

Na tjednom sastanku 05.09.2019. prošli smo detalje oko ponude prodajnih segmenata, prošli kroz tablicu kontakata te dogovarali raspored za idući tjedan.

Razradili smo plan rada za tjedan 09.09. - 15.09.2019:

Djelatnik 1: 3x „Prodajni segment 1“, 4x „Prodajni segment 2“, 1x „Prodajni segment 3“

Djelatnik 2: 5x „Prodajni segment 1“, 6x „Prodajni segment 2“, 2x „Prodajni segment 3“

Djelatnik 3: 2x „Prodajni segment 1“, 4x „Prodajni segment 2“, 3x „Prodajni segment 3“

Djelatnik 4: 4x „Prodajni segment 1“, 2x „Prodajni segment 2“, 1x „Prodajni segment 3“

]

	UJUTRO	POPODNE	MEĐUSMJENA	SLOBODNO
Pon	09.09.19 DJELATNIK 1   2	DJELATNIK 3   4		
Uto	10.09.19 DJELATNIK 3   4	DJELATNIK 1   2		
Sri	11.09.19 DJELATNIK 1   2	DJELATNIK 3   4		
Čet	12.09.19 DJELATNIK 3   4	DJELATNIK 1   2		
Pet	13.09.19 DJELATNIK 1	DJELATNIK 2	DJELATNIK 3	DJELATNIK 4
Sub	14.09.19 DJELATNIK 2	DJELATNIK 3	DJELATNIK 4	DJELATNIK 3
Ned	15.09.19 DJELATNIK 3	DJELATNIK 4		DJELATNIK 1   2

Lp,

Voditelj poslovnice

Izvor: Samostalna izrada autora

Radi lakšeg ostvarenja mjesečnih i tjednih prodajnih ciljeva postavljaju se i dnevni ciljevi. Tablica 4 prikazuje raspodjelu dnevnih ciljeva po prodajnim segmentima.

*Tablica 4. Primjer dnevnih ciljeva*

DNEVNI CILJ:	
PRODAJNI SEGMENT 1	3
PRODAJNI SEGMENT 2	2
PRODAJNI SEGMENT 3	1
PRODAJNI SEGMENT 4	500 kn

Izvor: Samostalna izrada autora

Kao što je prikazano u prethodnoj tablici, dnevne ciljeve samostalno određuju zaposlenici na prodajnim mjestima prema trendu prodaje, kako bi ciljevi bili realni i ostvarivi. Time se postiže povećanje zadovoljstva na radnom mjestu jer zaposlenici dobivaju osjećaj važnosti budući da su uključeni direktno u proces planiranja. Povećanjem autonomije zaposlenika na radnim mjestima menadžment se može fokusirati na planiranje drugih poslovnih aktivnosti kako bi cjelokupni poslovni proces bio na većoj razini.

### **3.3. Upravljanje ljudskim resursima**

Zaposlenici su najveća vrijednost, tako da se značajni resursi ulažu u njihovo razvijanje. Uspjeh će se postići samo ako se zaposlenici učine djelotvornima. Obuka i razvoj su ugrađeni u sve razine poslovanja, i to neprestana obuka i neprestani razvoj. Ljudski resursi su osnovni nositelji i izvršitelji radnog procesa, te su i samim time najvažniji kapital. Bez sposobnosti za rad, stečenih znanja, vještina i iskustvima koje ljudski resursi posjeduju poslovanje na optimalnoj razini nebi bilo moguće. Zanimarivanje važnosti ljudskih resursa može imati negativne posljedice na funkcioniranje poslovanja. Iako je praksa pokazala da menadžeri koji donose kadrovske odluke nikada neće bit savršeni, donošenje pravih kadrovskih odluka otkriva njihovu kompetentnost.

Prilikom upravljanja ljudskim resursima vodi se sljedećim smjernicama:<sup>157</sup>

- struktura ljudskih resursa koja omogućava optimalno izvođenje radnog i poslovnog procesa,
- racionalnost i učinkovitost na svim razinama,
- pedantnost i ažurnost u radu,
- motivirani i rezultatski orjentirani zaposlenici,
- povezanost svih razina poslovanja,
- usmjerenost na postizanje zadanih ciljeva i
- samostalnost i proaktivnost u radu.

#### **3.3.1. Planiranje ljudskih potencijala**

Poslovni subjekt trenutno broji 155 zaposlenika različitih razina obrazovanja. Prema potrebi zapošljava i dodatnu radnu snagu na određeno ili neodređeno vrijeme. Broj zaposlenih se povećao s obzirom da se jako dobro posluje, pa shodno tome konstantno zapošljava nove

---

<sup>157</sup> Obrada autora prema ustupljenoj dokumentaciji

radnike za popunjavanje slobodnih radnih mjesta ili radnike za koje smatra da mogu unaprijediti poslovanje, te olakšati ostvarenje zadanih ciljeva. Prosječna dob zaposlenika je 28 godina, a spol je pretežno ženski. U suvremenom poslovanju struktura ljudskih resursa prema obrazovanju čini važan faktor u poslovanju. Razvoj tehnike i tehnologije zahtijeva sve veću potrebu za stručnim i specijaliziranim kadrovima. Specijalizirano znanje služi kao sredstvo organizacijskog razvoja i kao takvo može stvoriti vrijednost.

Ljudski resursi u poslovnom subjektu s aspekta stručne spreme prikazani su u sljedećoj tablici. Podijeljeni su prema razini stručne spreme – visoka, viša i srednja.

*Tablica 5. Struktura zaposlenih*

Stručna sprema	Broj zaposlenih
VSS	14
VŠS	27
SSS	104
Ukupno:	145

Izvor: Samostalna izrada autora

Trenutna struktura ljudskih resursa zadovoljava potrebe, međutim, promjene u internoj i eksternoj okolini utječu na strukturu zaposlenih. Poslovni subjekt će se morati prilagođavati na promjene i oblikovati strukturu, po potrebi, kako bi poslovanje bilo na najboljoj mogućoj razini.

### 3.3.2. Pribavljanje i selekcija kadrova

U poslovanju se uglavnom koriste eksterni izvori regrutiranja kao što je posredovanje državne agencije za zapošljavanje – Hrvatskog zavoda za zapošljavanje i oglašavanje na web portalima (mojposao.hr i posao.hr). Ukoliko se pojavi potreba, upražnjena radna mjesta popune se već postojećim kadrom. To se ostvaruje premještanjem zaposlenika sa trenutnog radnog mjesta na drugo ili unaprjeđenja zaposlenika koji svojim rezultatima, sposobnostima i stručnim znanjem zadovoljava potrebe radnog mjesta.

Proces zapošljavanja provodi se na sljedeći način. Nakon što se utvrdi potreba za novim zaposlenikom kontaktira se Hrvatski zavodu za zapošljavanje s jasnim opisom upražnjenog radnog mjesta, zahtjevima posla te specifikacijama koje se traže od potencijalnog zaposlenika. Paralelno se objavljuju i oglasi za posao putem interneta. To je najjednostavniji i

najučinkovitiji način pribavljanja novih zaposlenika. Primjer oglasa za posao prikazan je na slici 9.

*Slika 9. Primjer oglasa za posao*

## **Prodajni predstavnik (m/ž)**

Mjesto rada: Karlovac

### **Vaš posao će biti:**

- Prodaja telekomunikacijskih usluga privatnim korisnicima na prodajnom mjestu
- Presentacija proizvoda i usluga
- Odgovaranje na upite korisnika
- Postizanje zadanih prodajnih ciljeva
- Izvještavanje o prodajnim aktivnostima
- Vođenje maloprodajnih procesa u trgovini
- Predlaganje mjera poboljšanja s ciljem realizacije plana prodaje

### **Zahtjevi radnog mjesta su:**

- Srednja stručna sprema
- Prethodno radno iskustvo u prodaji ili srodnim djelatnostima minimalno 1 godinu
- Poznavanje rada na računalu
- Korištenje engleskog jezika u govoru i pismu
- Dobre prezentacijske i prodajne vještine
- Organizacijske vještine
- Poznavanje telekomunikacijskih usluga je prednost

### **Vi ste:**

- Komunikativni
- Ambiciozni
- Timski radnik
- Otvoreni i promjene doživljavate pozitivno
- Motivirani
- Rezultatski orijentirani
- Imate izuzetne prodajne vještine

### **Što nudimo:**

- Kvalitetnu edukaciju prilikom početka rada
- Ugovor o radu na neodređeno vrijeme
- Odlične bonuse kod ostvarenja ciljeva prodaje + dodatne incentive
- Mogućnost napredovanja i razvoja

Izvor: Samostalna izrada autora

U oglasu za posao navedena je sistematizacija radnog mjesta, odnosno, što je posao kandidata, koji su zahtjevi radnog mjesta i koje se osobine i vještine od potencijalnog kandidata traže. Međutim, u oglasu se navodi što se nudi kandidatu i time se privlači pažnja najboljih kandidata i potiče ih se na prijavu. Nakon pronalaska kandidata koji zadovoljavaju uvjete za popunjavanje slobodnih radnih mjesta provodi se intervju odnosno razgovor sa svakim od njih. U postupku selekcije sudjeluju direktor, voditelj sektora u kojem se nalazi upražnjeno radno mjesto te voditelj sektora za upravljanje ljudskim resursima. Intervju se

provodi budući da je to metoda koja omogućava uvid u osobne i profesionalne karakteristike kandidata. Prilikom intervjuiranja kandidatu se postavljaju pitanja i podpitanja kako bi se dobile dodatne informacije o stavkama navedenima u životopisu kandidata, o njegovom stručnom znanju i sposobnostima kandidata, ali i njegovi stavovi, mišljenja i ostale individualne karakteristike.

Prilikom donošenja odluka o pribavljanju novih zaposlenika vodi se računa o opisu posla, budući da su zadatci ti koji se mogu stalno mijenjati i nepredvidivi su. Formalne kvalifikacije su minimalni uvjet koje kandidat mora zadovoljavati. Važno je da potencijalni kandidat i zadatak koji treba izvršavati odgovaraju jedno drugom. Optimalno je da postoji između tri do pet kandidata. Bitno je uočiti što kandidat može učiniti ili što ne može odnosno koje su njegove vrline i slabosti. Prosudba samo jednog člana tima za selekciju kandidata je beznačajna pa se zato i donosi odluka kroz konzultacije i razgovor o kandidatima. Najbitniji faktor prilikom donošenja odluke o izboru kandidata je to da je kandidat shvatio koji je njegov budući posao. Ključ uspjeha je odabir pravih zaposlenika koji mogu svojim radom provoditi viziju i misiju te ostvarivati ciljeve. Pogrešnim izborom može se dogoditi do podbačaja i neuspjeha u nekom području poslovanja, a to može dovesti i do neuspjeha cijele organizacije. Selekciji kadrova mora se pristupiti krajnje ozbiljno kao i svakom drugom elementu u poslovanju.

*Member Get Member* (MGM) je suvremeni pristup pribavljanju novih kadrova u kojemu može sudjelovati svaki djelatnik. Naime, djelatnik može preporučiti potencijalnog kandidata za određeno radno mjesto. Preporukom novog djelatnika i njegovim zaposlenjem, ostvaruje se mogućnost dodatnog bonusa. Bonusi su izraženi u kunkskim dodatcima na stalnu plaću. Pa se tako može ostvariti:<sup>158</sup>

- 500 kn bonusa po zaposlenju preporučenog djelatnika,
- 500 kn bonusa nakon 6 mjeseci rada preporučenog djelatnika i njegov zasluženi nastavak rada.

Procedura se sadrži od javljanja informacije o potencijalnom kandidatu na adresu elektronske pošte ljudskih resursa i voditelja prodaje. Nakon toga se vrši intervju kako bi se utvrdilo zadovoljava li potencijalni kandidat uvjete radnog mjesta. Ovim načinom pokušava se povećati razina zadovoljstva na radnom mjestu, kroz zapošljavanje djelatnika, koji imaju singeriju sa zaposlenim djelatnicima razvijenu u njihovom privatnom okruženju.

---

<sup>158</sup> Obrada autora prema ustupljenoj dokumentaciji

### 3.3.3. Razvijanje ljudskih potencijala

Budući da se promjene u poslovnom subjektu i njegovoj okolini događaju svakodnevno, postoji jasna potreba za prilagođavanjem zaposlenika, kako bi u svakoj situaciji bilo spremno odgovoriti na pretpostavljene izazove. Obuke i dodatne edukacije su način na koji se zaposlenici pripremaju na te promjene. Osposobljavanje i usavršavanje zaposlenika provodi se putem programa obrazovnih ustanova, interno razrađenim programima te edukacijama od strane poslovnih partnera, ovisno o potrebi. Poslove organiziranja edukacija obavlja sektor za upravljanje ljudskim potencijalima koji je zadužen za odabir obrazovnih programa koje će zaposlenici pohoditi te razradu internih programa koji obuhvaćaju edukaciju o poslovnim procesima. Izobrazba se najčešće vrši u području zaštite na radu, informacijskih tehnologija, standardima kvalitete, maloprodajnih procesa, edukacije o uslugama i proizvodima koje su u ponudi, te edukacije prodajnih razgovora. U dogovoru sa partnerima vrše se edukacije zaposlenika čime zaposlenici dobivaju širu sliku o telekomunikacijskim uslugama koje prodaju. Time se poboljšava sama komunikacija prema potencijalnim korisnicima.

Jedan od ključnih načina edukacije zaposlenika je i mentorstvo podređenim zaposlenicima. Na taj način mentori prenose svoje iskustvo, znanja, vještine, metodologiju rada i dodatno motiviraju zaposlenike kako bi se poboljšala radna atmosfera, te povećala produktivnost. Kvartalno se održavaju radionice odnosno sastanci na kojima se mentori dodatno educiraju kako bi mentorstvo polučilo što bolje rezultate. Interno osposobljavanje zaposlenika koristi se kako bi smanjilo troškove poslovanja, a istovremeno postiže jačanje organizacijske kulture, budući da se znanja prenose između zaposlenika. Organiziranom vođenju raznih evidencija i pohranom dokumentacije o zaposlenicima omogućava se administrativno praćenje svih zaposlenika.

S ciljem izgrađivanja i utvrđivanja stabilnog kolektiva, povremeno se organiziraju teambuilding aktivnosti. Međusobnim druženjem, zaposlenici se zbližavaju, poboljšavaju međusobnu komunikaciju i kao najbitnije, stječu povjerenje. Teambuilding programi stavljaju zaposlenike u nesvakidašnje situacije na atraktivnim destinacijama u raznolikom prirodnom okruženju. Pozitivan utjecaj na radnu atmosferu i međuljudske odnose u je krajnji cilj provođenja teambuildinga.

Dobri poslovni rezultati nisu jedino mjerilo za vrednovanje uspješnosti poslovanja pa se tako u sustav donošenja odluka integrirala briga za okoliš i društvo. Društveno odgovorno poslovanje se realizira kroz:<sup>159</sup>

- zabranjen rad maloljetnim osobama,
- stalnu edukaciju zaposlenika,
- poboljšanje radnih uvjeta,
- poboljšanje zdravlja i sigurnosti na radu,
- korištenje materijala i proizvoda koji ne zagađuju okoliš,
- povećanje plaća radnika u skladu sa složenosti radnih zadataka,
- praćenje razine zadovoljstva zaposlenika i
- darivanje i brigu o osobama s poteškoćama u razvoju.

### **3.4. Vođenje**

Vlasnik je ujedno i vođa i na njemu je najveća odgovornost za poslovni rezultat. On ne upravlja svojim zaposlenicima nego ih vodi prema ostvarenju zadanih ciljeva. Neki zaposlenici ga slijede zato što moraju dok većina zaposlenika ga slijedi zbog onog što čini za njih i organizaciju. Svojom vizijom, kompetencijom, karizmom i komunikacijom stvara motivaciju svojim zaposlenicima. Motiviranjem zaposlenika oni rade svoj posao zato što žele a ne zato što moraju. Tako se i postižu bolji poslovni rezultati. On ustvari osnažuje ljude i navodi ih na pozitivno razmišljanje.

Svjestan je svoje moći ali nju ne zloupotrebljava u radu. Nastoji ju iskoristiti tako da motivira svoje podređene kako bi oni svoj posao obavljali što učinkovitije. Njegov trud se usmjerava na ostvarenje zadanih ciljeva.

Vođa u svom radu koristi znanje, iskustvo i vještine koje je kroz godine stekao ali se i oslanja na svoju intuiciju. Poslovanje je do sada pokazalo kako se donose ispravne odluke koje se donesu na temelju intuicije. Ta intuicija je najočitija prilikom zapošljavanja zaposlenika gdje su povučeni ispravni potezi, te su zaposleni djelatnici koji donose konkurentsku prednost svojim predanim i učinkovitim radom.

Vođa se trudi uspostavljati i održavati dobre odnose sa svojim zaposlenicima i poslovnim partnerima. Nastoji razumijevati potrebe zaposlenika, pa tako pristupanje na

---

<sup>159</sup> Obrada autora prema ustupljenoj dokumentaciji



prijateljskoj razini ima pozitivan učinak, te poboljšava radnu atmosferu. U svom radu on implementira demokratski stil vođenja jer ima vodeću ulogu u procesu odlučivanja, ali se u taj proces uključuju i drugi zaposlenici.

Kao jedan od najvažnijih elemenata funkcije vođenja je element komuniciranja. To se odnosi na internu komunikaciju ali i komunikaciju prema poslovnim partnerima i potencijalnim korisnicima telekomunikacijskih usluga. Postojeći sustav za komuniciranje služi za prenošenje odluka, naredba i uputa. Postizanje većeg stupnja efikasnosti, motiviranje zaposlenika i rješavanje konflikata je krajnji rezultat. Potencijalni korisnici ne odlučuju samo na temelju cijene određene usluge nego i na načinu na koji im je određeni proizvod/usluga prezentirana. Kao takva, komunikacija bilo formalna ili neformalna između zaposlenika ili prema potencijalnim korisnicima mora biti kvalitetna i jasna.

Stabilna pozicija na tržištu omogućava vođi da pozitivno gleda prema budućnosti. Mnogobrojni planovi jedan su od dokaza da postoji jasna vizija. Stalnim kontaktom sa svojim zaposlenicima prenosi se vizija, čime ona postaje vodilja na razini cijelog poslovnog subjekta. Trud zaposlenika ne prolazi nezapaženo pa se sukladno tome oni nagrađuju i potiču na što bolji učinak. Nagrađivanjem se potiče zaposlenike kako bi se poslovanje odvijalo na obostranu korist. Vođa smatra kako poznaje svoje zaposlenike i na taj način zna kako ih najbolje motivirati. Najveće motivatore predstavljaju: materijalno i nematerijalno nagrađivanje, dobri međuljudski odnosi i mogućnost ostvarenja unaprjeđenja. Ukoliko se pojavi odsustvo navedenih faktora dolazi do demotivacije i nezadovoljstva zaposlenika. Prilikom ostvarenja zadanih prodajnih ciljeva ostvaraju se neoporezive novčane nagrade za radne rezultate. Prodajni ciljevi se određuju svaki mjesec, pa tako zaposlenici svaki mjesec imaju mogućnost ostvarenja nagrada za svoj rad. Isplaćuju se na tekući račun zaposlenika. Služe kao nagrada i motivator za zaposlenike koji svoj posao obavljaju na optimalnoj razini.

Vođenje kao proces je izuzetno kompleksno te ne postoji jedinstveno pravilo kako voditi, ne postoji profil idealnog i uspješnog vođe, kao ni idealnog stila vođenja.

Djelatnici sklapaju prijateljstva na radnom mjestu, međutim mora postojati granica između privatnog i poslovnog života. Na radnom mjestu, treba se usmjeriti na realizaciju zadanih zadataka i ostvarivanje ciljeva. Uspjeh je kada zaposlenici poštuju, imaju povjerenje i slijede odluke vođe, a u istom trenutku nalaze se u ugodnoj radnoj atmosferi u kojoj imaju slobodu i dovoljnu razinu motivacije da odrađuju svoj posao na optimalnoj razini.

U procesu donošenja odluka donosi se mali broj važnih odluka na najvišoj razini. Donošenje odluke ne oduzima toliko vremena koliko oduzima njezina provedba. Važno je da donesene odluke budu što razumljivije kako bi se njihova integracija u poslovne procese odvijala u što kraćem roku. Prilikom donošenja odluka prvo se analizira problem. Utvrđuje se radi li se o sustavnom problemu ili o iznimnoj situaciji. Kod sustavnih problema vrši se analiza kroz određeno razdoblje kako bi se utvrdio izvor/uzrok problema. Sukladno prikupljenim podacima donosi se odluka. Jednom donesena ispravna odluka može otkloniti probleme te vrste. Uz potrebna prilagođavanja mogu se riješiti i varijacije sličnih problema. Iznimne situacije pak zahtijevaju prilagođavanje nastalom događaju. Prilikom donošenja odluke uzima se u obzir iskustvo i mišljenje drugih. U procesu donošenja odluke vodi se računa da odluka precizno određuje koje ciljeve treba ispuniti. Odluke se donose kako bi bile djelotvorne i rješavale probleme. Uvijek postoji opasnost da donesena odluka bude neprimjerena nastalom problemu. Bitno je pronaći kompromis koji osigurava najveću korist. Svaka odluka je zapravo izbor između alternativa od kojih su neke odluke ispravnije od drugih. Učinkovito ugrađivanje donesenih odluka u poslovanje je najdugotrajniji proces prilikom donošenja odluka. Donesene odluke postaju zadatak i odgovornost za zaposlenike. Odluke se donose tako da zaposlenici koji donesene odluke moraju sprovesti u djelo, razumiju njihov sadržaj i cilj. U suprotnom može nastati novi problem koji će zahtijevati donošenje nove odluke, a posljedica toga je gubitak vremena, koje je također bitan faktor u poslovanju. Učinkovitost donesnih odluka provjerava se povratnom informacijom. Povratne informacije se putem izvještaja dostavljaju vođi i njegovom timu. U situaciji kada donesene odluke ne poluču željeni rezultat vrše se adaptacije.

Demokratski stil vođenja u suvremenom poslovanju pomalo otežava, a u nekim situacijama onemogućava brzo donošenje odluka. Ukoliko je moguće, jednom tjedno vođa održava konzultacije ili sastanke sa najbližim timom, kojeg čine voditelji sektora prodaje, nabave, računovodstva i upravljanja ljudskim potencijalima, kako bi što bolje bio upućen u sve poslovne procese. Tim načinom pokušava se smanjiti vremenski period za donošenje potrebnih odluka. Kako bi se smanjila frustracija i povećala motivacija svih zaposlenika, atmosfera se pokušava održavati na granici između formalnog i neformalnog stila, da bi se zaposlenici osjećali što ugodnije, te pružali svoj maksimum. Želja je da zaposlenici ne shvaćaju to samo kao posao nego dio života i alat kojim se oni mogu ostvariti kako poslovno, tako i na privatnoj bazi.

### 3.5. Kontroliranje

Kontroliranje kao proces osigurava usmjeravanje organizacijskih aktivnosti prema ostvarivanju zadanih ciljeva i planova, usklađivanje sa standardima te zaštitu i očuvanje imovine. Kontrola, kao takva, može se organizirati na brojne načine sa krajnjim ciljem pružanja informacija menadžmentu o realiziranju procesa i ostvarivanju rezultata. Kontroliranje predstavlja podlogu za ostale funkcije menadžmenta.

Najbolji način otklanjanja pogrešaka je njihovo izbjegavanje, pa su tako u poslovanje integrirane interne kontrole. One imaju funkciju prevencije i korekcije ciljem ispravljanja odstupanja od zadanih ciljeva. Ukoliko se pojave odstupanja u procesima planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima ili u procesu vođenja, kontrolni mehanizmi omogućiti će utvrđivanje odstupanja od željenog stanja, razloge odstupanja te utvrditi koje aktivnosti su potrebne za postizanje željenog cilja. Informacije koje pruža kontrolni sustav omogućuju ispravljanje nedjelotvornih menadžerskih odluka.

Kontrolni sustav funkcionirat će jedino ako je prihvaćen od svih strana na koje se on odnosi. On je zapravo sredstvo organizacije a ne sredstvo represije nad zaposlenicima. Efikasnim kontroliranjem postiže se racionalnije trošenje sredstava. Kontrola se temelji na uspoređivanju planiranih ciljeva i njihovog ostvarenja. Postavljeni su standardi prilikom procesa planiranja i oni predstavljaju ciljne veličine koje se trebaju ostvariti. Mjerenjem ostvarenih rezultata i njihovim uspoređivanjem sa postavljenim standardima, menadžment se usmjerava na uočavanje problema i rješavanje problema odstupanja ukoliko ono postoji.

Na individualnoj razini kontroliranje podrazumijeva kontinuirano praćenje djelotvornosti svakog zaposlenika. To se postiže dnevnim izvještavanjem o realizaciji prodajnih segmenata i ostalih poslovnih ciljeva. Kontrolira se i stanje opreme i zaliha proizvoda. Dodatno se obavljaju i individualni razgovori sa zaposlenicima kako bi se dobila povratna informacija o zadovoljstvu zaposlenika. Ukoliko postoji nezadovoljstvo i manjak motivacije zaposlenika vrše se korektivne akcije. Time se želi postići maksimiziranje radne uspješnosti. Metode kontrole koje su najprisutnije u poslovanju su:<sup>160</sup>

- metode kontrole procesa i
- metode kontrole rezultata.

---

<sup>160</sup> Zekić, Z., Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2007.

Metode kontrole procesa odnose se na „jutarnje javljanje“ i „tele-konferencije“, dok se kao metoda kontrole rezultata koriste „dnevni/mjesečni izvještaji“, „tablica ostvarenja“ te „tablica za kontrolu iznosa marže“.

### 3.5.1. Jutarnje javljanje

Radnim danima svako prodajno mjesto, prije početka rada, putem elektroničke pošte dostavlja informaciju voditelju prodaje o početku rada (slika 10).

*Slika 10. Primjer jutarnjeg javljanja*

Dobro jutro,

u Karlovcu je sve u redu.

Današnji dnevni cilj poslovnice je:

DNEVNI CILJ:	
PRODAJNI SEGMENT 1	3
PRODAJNI SEGMENT 2	2
PRODAJNI SEGMENT 3	1
PRODAJNI SEGMENT 4	500 kn

U jutarnjoj smjeni rade djelatnik 1 i 3 a u poslijepodnevnoj djelatnik 2 i 4.

Molimo da nam se dostavi:

20 komada SIM-kartica za prodajni segment 1

10 komada SIM-kartica za prodajni segment 2

Unaprijed zahvaljujem,

Lp,

Djelatnik 1

Izvor: Samostalna izrada autora

U „jutarnjem javljanju“ djelatnik obavještava voditelja maloprodaje o trenutnom stanju poslovnice, navodi dnevni cilj, raspored rada za taj dan i naručuje potrebnu opremu za nesmetano obavljanje svakodnevnih zadataka unutar poslovnice.

### 3.5.2. Tele-konferencije

Telefonske konferencije se obavljaju redovito svakim radnim danom u dva termina. Prvi termin održavanja je u 9:30 sati, dok se druga konferencija održava u 15:00 sati. Na telefonske konferencije uključuju se sva prodajna mjesta. Na konferenciji u 9:30 sati unaprjeđivačima prodaje ili voditelju prodaje iznose se dnevni ciljevi i ostale aktivnosti unutar poslovnica. U 15:00 sati poslovnice se ponovno uključuju na konferenciju, te prijavljuju trenutnu odradu prodajnih segmenata. Vikendom se po potrebi konferencije održavaju u 10:00 sati i 14:00 sati. Na taj način menadžment saznaje sve bitne informacije o dnevnom radu poslovnica, može korigirati aktivnosti i usmjeravati zaposlenike prema ostvarenju dnevnih, tjednih i mjesečnih ciljeva. Pokazale su se kao efikasan način obavješćavanja zaposlenika o bitnim stavkama poslovnih procesa. Slika 11 prikazuje plan „tele-konferencija“.

*Slika 11. Plan Tele-konferencija*

## **KONFERENCIJA**

### **KONFERENCIJA RADNIM DANOM:**

#### **u 9:30**

- dnevni cilj prodajnih segmenata
- prezentacija dnevnih aktivnosti prodajnog mjesta
- definiranje fokusa prodaje

#### **u 15:00**

- komentiranje trenutne realizacije dana
- kontrola i analiza dogovorenih aktivnosti prodajnog mjesta

### **KONFERENCIJA VIKENDOM:**

#### **u 10:00**

- dnevni cilj prodajnih segmenata
- prezentacija dnevnih aktivnosti prodajnog mjesta
- definiranje fokusa prodaje

#### **u 14:00**

- komentiranje trenutne realizacije dana
- kontrola i analiza dogovorenih aktivnosti prodajnog mjesta

Izvor: Samostalna izrada autora

### 3.5.3. Izvještaji realizacije prodajnih segmenata

Rezultati poslovanja se na dnevnoj bazi bilježe u dnevne/mjesečne izvještaje, koji se uspoređuju sa postavljenim ciljevima, kako bi se mogla izmjeriti učinkovitost i djelotvornost zaposlenika. Dnevni/mjesečni izvještaji se na kraju dana dostavljaju menadžmentu i poslovnim partnerima. Time se omogućava da menadžment u svakom trenutku zna koja je trenutna odrada i koliko je još potrebno da bi se cilj ostvario. Planiranje i kontroliranje su dvije komplementarne funkcije. Postavljeni planovi predstavljaju standarde prema kojima se mjere ostvareni rezultati. Kontrola u poslovanju pomaže da se željena ponašanja i rezultati ostvare.

Točna i pravovremena informaciju o realizaciji zadanih ciljeva menadžmentu daje dovoljno vremena da po potrebi može vršiti korektivne akcije. Nedostatak pravovremenih i adekvatnih informacija onemogućava menadžmentu da efektivno kontrolira rad.

Neizvjesnost u ostvarenju zadanih prodajnih ciljeva potiče zaposlenike da se prilagođavaju i razvijaju organizacijske sposobnosti. U cilju ispunjenja zadanih prodajnih ciljeva zaposlenici se oslanjaju na vlastita znanja, iskustva i sposobnosti u kombinaciji sa planskim reakcijama menadžmenta. Brzim reakcijama menadžmenta, pomoću unaprijed utvrđenih procedura, pospješuje se koordinacija u upravljanju poslovanjem, te se skraćuje period otklanjanja poteškoća u poslovnim procesima. Pomoću procesa kontrole menadžment dobiva mnoge esencijalne informacije potrebne za donošenje važnih odluka.

Prilagođavanje od predvidivih do nepredvidivih promjena velik je izazov za menadžment, pa je tako dostava ključnih informacija od vitalnog značaja za ostvarivanje zadanih ciljeva.

U tablicama dnevnih/mjesečnih izvještaja realizacija prodajnih segmenata bilježi se na kraju svakog dana. Posebno se bilježe rezultati svakog djelatnika koji se zatim sumiraju u realizaciju cijele poslovnice. Na kraju radnog dana, tablice se dostavljaju voditelju prodaje i poslovnim partnerima. Tablica 6 prikazuje dnevni/mjesečni izvještaj djelatnika 1 dok tablica 7. prikazuje dnevni/mjesečni izvještaj poslovnice „X“. Navedene tablice sadržavaju najbitnije informacije o svakodnevnom poslovanju i ostvarenju zadanih ciljeva. Od vitalne je važnosti njihovo pedantno ispunjavanje i ažuriranje kako bi informacije koje one sadrže bile točne. Točne i pravovremene informacije o stanju realizacije prodajnih segmenata omogućava menadžmentu da donosi djelotvorne odluke.

Tablica 6. Dnevni/mjesečni izvještaj djelatnika 1

DJELATNIK 1					
Datum	Dan	PRODAJNI SEGMENT 1	PRODAJNI SEGMENT 2	PRODAJNI SEGMENT 3	PRODAJNI SEGMENT 4
01.09.2019	Nedjelja	1			
02.09.2019	Ponedjeljak		1		
03.09.2019	Utorak				350,20 kn
04.09.2019	Srijeda	1			189,00 kn
05.09.2019	Četvrtak			1	28,00 kn
06.09.2019	Petak				215,32 kn
07.09.2019	Subota				-39,20 kn
08.09.2019	Nedjelja		1		
09.09.2019	Ponedjeljak		2		122,24 kn
10.09.2019	Utorak	1	2		
11.09.2019	Srijeda	1			
12.09.2019	Četvrtak	1			161,32 kn
13.09.2019	Petak		2	1	121,80 kn
14.09.2019	Subota				195,20 kn
15.09.2019	Nedjelja				
16.09.2019	Ponedjeljak		1		66,40 kn
17.09.2019	Utorak				76,00 kn
18.09.2019	Srijeda				22,40 kn
19.09.2019	Četvrtak	1			28,00 kn
20.09.2019	Petak	1	3		220,52 kn
21.09.2019	Subota				173,44 kn
22.09.2019	Nedjelja				
23.09.2019	Ponedjeljak		1	1	
24.09.2019	Utorak	1			32,80 kn
25.09.2019	Srijeda				20,00 kn
26.09.2019	Četvrtak				291,54 kn
27.09.2019	Petak				96,02 kn
28.09.2019	Subota				
29.09.2019	Nedjelja	1		1	
30.09.2019	Ponedjeljak		1		225,04 kn
<b>UKUPNO</b>		<b>8</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>2.596,04 kn</b>

Izvor: Samostalna izrada autora

Tablica 7. Dnevni/mjesečni izvještaj poslovnice "X"

POSLOVNICA "X"					
Datum	Dan	PRODAJNI SEGMENT 1	PRODAJNI SEGMENT 2	PRODAJNI SEGMENT 3	PRODAJNI SEGMENT 4
01.09.2019	Nedjelja	3	2	0	910,76 kn
02.09.2019	Ponedjeljak	0	1	0	243,92 kn
03.09.2019	Utorak	1	0	0	596,00 kn
04.09.2019	Srijeda	2	1	0	241,26 kn
05.09.2019	Četvrtak	1	0	1	163,48 kn
06.09.2019	Petak	1	0	1	574,24 kn
07.09.2019	Subota	0	0	0	440,42 kn
08.09.2019	Nedjelja	0	4	0	280,92 kn
09.09.2019	Ponedjeljak	0	0	1	706,77 kn
10.09.2019	Utorak	1	6	0	130,72 kn
11.09.2019	Srijeda	0	0	0	286,76 kn
12.09.2019	Četvrtak	8	0	0	454,12 kn
13.09.2019	Petak	0	2	1	550,67 kn
14.09.2019	Subota	2	0	0	509,60 kn
15.09.2019	Nedjelja	0	0	0	37,04 kn
16.09.2019	Ponedjeljak	6	4	1	280,80 kn
17.09.2019	Utorak	0	0	0	76,00 kn
18.09.2019	Srijeda	0	2	0	309,47 kn
19.09.2019	Četvrtak	2	0	0	81,40 kn
20.09.2019	Petak	2	9	0	309,12 kn
21.09.2019	Subota	0	1	0	260,64 kn
22.09.2019	Nedjelja	1	1	0	307,20 kn
23.09.2019	Ponedjeljak	0	4	2	170,98 kn
24.09.2019	Utorak	4	0	0	101,60 kn
25.09.2019	Srijeda	0	2	0	57,32 kn
26.09.2019	Četvrtak	0	0	0	548,18 kn
27.09.2019	Petak	0	4	1	128,82 kn
28.09.2019	Subota	0	0	0	154,76 kn
29.09.2019	Nedjelja	3	0	1	405,21 kn
30.09.2019	Ponedjeljak	0	4	0	528,44 kn
<b>UKUPNO</b>		<b>34</b>	<b>47</b>	<b>9</b>	<b>9.846,62 kn</b>

Izvor: Samostalna izrada autora



Radi brže manipulacije ključnim informacijama o realizaciji prodajnih ciljeva, realizacija se bilježi u takozvane „skraćene prikaze dnevnog/mjesečnog izvještaja“ koji sadrže ukupnu realizaciju svakog prodajnog segmenta. Tablica 8 prikazuje „skraćeni prikaz dnevnog/mjesečnog izvještaja“ djelatnika 1. Tablice skraćenog prikaza dostavljaju se menadžmentu na kraju svakog radnog dana.

*Tablica 8. Skraćeni prikaz dnevnog/mjesečnog izvještaja djelatnika 1*

	PRODAJNI CILJ	RIJEŠENO	POTREBNO
PRODAJNI SEGMENT 1	8	9	-1
PRODAJNI SEGMENT 2	12	14	-2
PRODAJNI SEGMENT 3	3	4	-1
PRODAJNI SEGMENT 4	2.500,00 kn	2.596,04 kn	-96,04 kn
ULAZIMO SA:		2	PRODAJNI SEGMENT 1
IZLASCI PRODAJNOG SEGMENTA 1	1		

Izvor: Samostalna izrada autora

U ćelijama koje označavaju potrebnu količinu za realizaciju nalaze se brojke sa negativnim predznakom. Negativan predznak označava da je djelatnik napravio više od potrebnog cilja. Iz tablice 8 vidljivo je kako je djelatnik 1 ispunio prodajni cilj koji mu je zadan.

Tablica 9 prikazuje skraćeni dnevni/mjesečni izvještaj na razini poslovnice. U ćelijama koje označavaju potrebnu količinu za ostvarenje prodajnog cilja, za prodajni segment 1 vidljiv je negativan predznak, te je ispunjen prodajni cilj, međutim, za prodajne segmente 2,3 i 4 nalaze se brojke sa pozitivnim predznakom koje označavaju količinu koja je potrebna kako bi prodajni cilj bio realiziran.

Tablica 9. Skraćeni prikaz dnevnog/mjesečnog izvještaja poslovnice "X"

	PRODAJNI CILJ	RIJEŠENO	POTREBNO
<b>PRODAJNI SEGMENT 1</b>	32	34	-2
<b>PRODAJNI SEGMENT 2</b>	48	47	1
<b>PRODAJNI SEGMENT 3</b>	12	9	3
<b>PRODAJNI SEGMENT 4</b>	10.000,00 kn	9.846,62 kn	153,38 kn
<b>ULAZIMO SA:</b>	<b>7</b>	<b>ULASCI PRODAJNOG SEGMENTA 1</b>	
<b>IZLASCI PRODAJNOG SEGMENTA 1</b>	<b>3</b>		

Izvor: Samostalna izrada autora

U situacijama kada realizacija prodajnog segmenta nije zadovoljavajuća, vrši se analiza situacije, zatim se u dogovoru sa zaposlenicima pokušavaju pronaći novi prodajni načini i rješenja kako bi se ostvario cilj. Ukoliko se prodajni segmenti realiziraju po planu, zaposlenici ostvaruju dodatke na plaću u vidu dodatnih novčanih nagrada i potrošačkih kartica. Na taj način želi im se zahvaliti na dobro odrađenom poslu ali i motivirati kako bi i dalje nastavili ostvarivati zadane ciljeve. Kontinuirana motivacija zaposlenika predstavlja jedan od najvećih izazova u upravljanju ljudskim resursima jer samo motivirani zaposlenici mogu ostvarivati zadane ciljeve.

#### 3.5.4. Kontrola prodajnih segmenata

Kako bi se utvrdila točna realizacija prodajnih segmenata na prodajna mjesta dostavljaju se „tablice ostvarenja“ (Tablica 10). „Tablice ostvarenja“ dostavljaju se prodajnim mjestima od strane voditelja prodaje svakog ponedjeljka. Pomoću nje se vrši kontrola realizacije prodajnih segmenata 1, 2 i 3, za proteklo razdoblje. Podaci iz „tablice ostvarenja“ uspoređuju se sa podacima u dnevnim izvještajima. Od zaposlenika se očekuje da izvrše kontrolu realizacije prodajnih segmenata i povratno dostave informaciju menadžmentu o njihovom izvršenju. Ovim načinom se utvrđuje točno stanje realizacije prodajnih segmenata budući da može doći do otkazivanja ili storna određenog prodajnog segmenta.

Tablica 10. "Tablica ostvarenja"

DATUM	NAZIV PRODAJNOG KANALA	AKTIVACIJA PRODAJNOG SEGMENTA	PRODAJNI SEGMENT	PRODAJNI PREDSTAVNIK
1.9.2019	POSLOVNICA X	DA	PRODAJNI SEGMENT 1	DJELATNIK 1
4.9.2019	POSLOVNICA X	DA	PRODAJNI SEGMENT 1	DJELATNIK 1
2.9.2019	POSLOVNICA X	DA	PRODAJNI SEGMENT 2	DJELATNIK 1
5.9.2019	POSLOVNICA X	DA	PRODAJNI SEGMENT 3	DJELATNIK 1
5.9.2019	POSLOVNICA X	NE	PRODAJNI SEGMENT 3	DJELATNIK 1
1.9.2019	POSLOVNICA X	DA	PRODAJNI SEGMENT 1	DJELATNIK 2
1.9.2019	POSLOVNICA X	DA	PRODAJNI SEGMENT 1	DJELATNIK 2
1.9.2019	POSLOVNICA X	DA	PRODAJNI SEGMENT 2	DJELATNIK 2
3.9.2019	POSLOVNICA X	NE	PRODAJNI SEGMENT 2	DJELATNIK 2
4.9.2019	POSLOVNICA X	DA	PRODAJNI SEGMENT 2	DJELATNIK 2
3.9.2019	POSLOVNICA X	DA	PRODAJNI SEGMENT 1	DJELATNIK 3
3.9.2019	POSLOVNICA X	DA	PRODAJNI SEGMENT 1	DJELATNIK 3
1.9.2019	POSLOVNICA X	DA	PRODAJNI SEGMENT 2	DJELATNIK 3
4.9.2019	POSLOVNICA X	NE	PRODAJNI SEGMENT 2	DJELATNIK 3
6.9.2019	POSLOVNICA X	DA	PRODAJNI SEGMENT 3	DJELATNIK 3
4.9.2019	POSLOVNICA X	DA	PRODAJNI SEGMENT 1	DJELATNIK 4
5.9.2019	POSLOVNICA X	DA	PRODAJNI SEGMENT 1	DJELATNIK 4
6.9.2019	POSLOVNICA X	DA	PRODAJNI SEGMENT 1	DJELATNIK 4
7.9.2019	POSLOVNICA X	NE	PRODAJNI SEGMENT 3	DJELATNIK 4

Izvor: Samostalna izrada autora

Ukoliko podaci iz tablice ostvarenja odgovaraju podacima u tablici dnevnih/mjesečnih izvještaja smatra se kako nema odstupanja i realizirane aktivacije ubrajaju se u finalni izvještaj. Za aktivacije prodajnih segmenata koje su u tablici označeni sa „NE“ smatra se da nisu realizirane i ne ubrajaju se u finalnu realizaciju. Pomoću tih informacija donose se odluke kako bi se ostvarili zadani ciljevi. S obzirom da je glavni cilj ispunjavanje prodajnih ciljeva

prema prodajnim segmentima, kontrola realizacije prodajnih segmenata jedan je od najvažnijih procesa u poslovanju.

Prodajni segment 4, tj. ukupni iznos marže kontrolira se u blagajni gdje je vidljiv ukupan zbroj svih izdanih računa, te ukupna ostvarena vrijednost marže za svakog djelatnika pojedinačno, kao što je prikazano u tablici 11.

*Tablica 11. Kontrola iznosa marže*

<b>DJELATNIK</b>	<b>KOLIČINA</b>	<b>IZNOS</b>	<b>RUC (marža)</b>
<b>DJELATNIK 1</b>	60	17.516,80 kn	2.596,04 kn
<b>DJELATNIK 2</b>	55	17.163,20 kn	2.325,18 kn
<b>DJELATNIK 3</b>	59	16.988,45 kn	2.207,03 kn
<b>DJELATNIK 4</b>	60	18.019,20 kn	2.718,37 kn

Izvor: Samostalna izrada autora

U tablici je prikazan izračun marže po djelatnicima. Stupac „KOLIČINA“ predstavlja ukupan broj izdanih računa u obračunskom razdoblju, stupac „IZNOS“ označava ukupnu vrijednost prodanih proizvoda a u zadnjem stupcu nalazi se „RUC“, odnosno razlika u cijeni između prodajne i nabavne cijene prodanih proizvoda.

Kao instrumenti financijske kontrole najznačajniji su financijski izvještaji – bilanca i račun dobiti i gubitka. Financijski izvještaji prikazuju rezultate svih aktivnosti i resursa poslovnog subjekta za određeno razdoblje. Bilanca je sustavni pregled imovine koji pokazuje financijski položaj poslovnog subjekta, imovinu kojom raspolaže, obveze na određeni datum i vlasničku glavnica. Račun dobiti i gubitka je izvještaj koji predočuje rezultate poslovanja prikazujući prihode, rashode i financijski rezultat u određenom obračunskom razdoblju. Financijska kontrola pruža pokazatelje za procesno i ciljno usmjeravanje poslovanja.

U suvremenom poslovanju kontrolni sustav koji pruža kvalitetne i pravovremene informacije nužan je za donošenje ispravnih poslovnih odluka. Takav sustav mora omogućavati pružanje informacija o utjecajima okoline i rezultatima poslovanja. Redovito izvještavanje svih razina menadžmenta o provedenim kontrolama i izvršenju zadanih poslovnih ciljeva omogućava potporu i pomoć u poslovnim procesima, te je temelj za uspješno upravljanje poslovanjem.

## 4. ZAKLJUČAK

Suvremeni menadžment, kroz temeljne funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, upravljanja ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje, omogućava efikasno korištenje oskudnih resursa i ljudskih sposobnosti za postizanje zadanih organizacijskih ciljeva u turbulentnoj i promjenjivoj okolini. Menadžment je sve prisutan i ne očituje se samo kroz ekonomsko djelovanje, već i kroz prirodne i društvene aspekte ljudskog djelovanja. U poslovanju mora postojati posvećenost zajedničkim ciljevima i vrijednostima.

Telekomunikacije kao globalni sustav pomoću kojeg udaljeni sudionici ostvaruju komunikaciju, omogućuje stvaranje i uporabu informacija, pa kao takav, ima važno mjesto u svim gospodarskim i društvenim aktivnostima. Promatrajući poslovanje u takvom sustavu jasno je kako primjena funkcija menadžmenta predstavlja nužnost u svakodnevnom poslovanju. Sukladno evoluciji poslovnog subjekta, funkcije menadžmenta su se prilagođavale prema potrebama. Organiziranje je postavilo organizacijsku strukturu kao temelj za izvršavanje poslovanja. Ispunjavanje postavljenih ciljeva smisao je postojanja poslovnog subjekta. Ciljevi su određeni kako bi bili jasni, konkretni i ostvarivi. Planiranje u dogovoru sa poslovnim partnerima to omogućava. Rast i razvoj zaposlenika u skladu sa potrebama i mogućnostima u domeni je upravljanja ljudskim resursima. Neprekidna usavršavanja, edukacije, treninzi postojećih ali i novih zaposlenika pokazali su se kao temelj za uspješno poslovanje.

Vlasnik je ujedno i vođa koji shvaća ulogu vođenja ne samo kao funkcije menadžmenta, nego i alat za ostvarenje postavljenih ciljeva. Okružen je sa osobama od povjerenja uz čiju pomoć donosi i najteže odluke. Komunikacija između svih razina predstavlja bitan element prenošenja ključnih informacija. Donošenje ispravnih i pravovremenih odluka te njihova naknadna kontrola, omogućilo ostvarenje stabilne pozicije na tržištu, koja omogućuje korištenje resursa u svrhu planiranja budućeg djelovanja, a ne samo rješavanja postojećih problema. Skladno djelovanje svih funkcija menadžmenta u poslovanju, ključ je za dugotrajni prosperitet na tržištu.

Rad završavam citatom Petera Druckera koji ističe da: „Postignuće treba biti temeljni dio poduzeća i njezina menadžmenta; mora se stalno mjeriti, ili barem procjenjivati, i neprestano unapređivati. Najvažnija stvar koju treba znati u vezi s poduzećem jest da rezultati postoje samo izvana. Rezultat poslovanja je zadovoljan kupac. Unutar poduzeća pak postoje

samo troškovi. Menadžeri koji razumiju ova načela i koji prema njima postupaju bit će potpuni menadžeri.“

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bažant, A., Car, Ž., Gledec, G., Jevtić, D., Ježić, G., Kunštić, M., Ignac, L., Matijašević, M., Mikac, B., Skočir, Z., Telekomunikacijska tehnologija i specifičnosti telekomunikacijskog tržišta, Element, Zagreb, 2007.
2. Belak, V., Menadžment u teoriji i praksi, EDIT d.o.o. Zagreb, 2014.
3. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
4. Drucker, P., Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005.
5. Ferišak, V.: Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2., aktualizirano i dopunjeno izdanje, Zagreb: vlast. Nakl., 2006., str. 1
6. Lozić, J., Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split, 2012.
7. Šverko, B., Ljudski potencijali: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2012
8. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
9. Škrtić, M., Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
10. Zekić, Z., Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2007.

### Internetske stranice:

1. Organiziranje i organizacijska struktura, <http://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/organiziranje%20i%20organizacijska%20struktura.pdf> (01.02.2020.)
2. Računovodstvo – osnovni pojmovi, sadržaji i funkcije; <http://www.efos.unios.hr/financijsko-racunovodstvo/wp-content/uploads/sites/261/2013/04/p4.pdf> (22.12.2019.)
3. Skripta iz managementa, <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjRyvHAsZTnAhUDJ1AKHRd2DYQQFjAAegQIBBAB&url=http%3A%2F%2Fstudentski.hr%2Fsystem%2Fmaterials%2Fu%2F6aa7ad6cd827a63af9ff0317178f745a827726d9.zip%3F1439380453&usg=AOvVaw2VLraHO5lduR3Y5B3J9sxy> (01.02.2020.)
4. Bačić, I., Planiranje kao funkcija menadžmenta na primjeru poduzeća Jolly Jbs d.o.o., Split, 2016,

- <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A174/datastream/PDF/view> ,  
(31.01.2020.)
5. Baus, M., Utjecaj stilova vodstva menadžera na motivaciju zaposlenika na primjeru hotelskih poduzeća „OLYMPIA“ I „OLYMPIA SKY“, 2018.,  
<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2353/datastream/PDF/view> ,  
(01.02.2020.)
6. Buble, M., Skripta: „Osnove menadžmenta“,  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKewj0p\\_b1-4fnAhV05KYKHQavCAIQFjAAegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fstudentski.hr%2Fsystem%2Fmaterials%2F%2F434f3b9afbfc86c8229ac042dfbdb02457ef1c82.zip%3F1439380405&usg=AOvVaw1OVzRX9LpkEZOuUHF5fUWb](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKewj0p_b1-4fnAhV05KYKHQavCAIQFjAAegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fstudentski.hr%2Fsystem%2Fmaterials%2F%2F434f3b9afbfc86c8229ac042dfbdb02457ef1c82.zip%3F1439380405&usg=AOvVaw1OVzRX9LpkEZOuUHF5fUWb) (31.01.2020.)
7. Drljača, M., Prodaja kao funkcija, Hrvatska znanstvena bibliografija, 2005.,  
[https://bib.irb.hr/datoteka/520974.Prodaja\\_kao\\_funkcija.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/520974.Prodaja_kao_funkcija.pdf) (17.10.2019.)
8. Kolar, K., Primjena strategijskog menadžmenta u funkciji logističkog odlučivanja, 2019.,  
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjsuNKNu5TnAhWR2aQKHQdNBxsQFjAAegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Frepozitorij.fpz.unizg.hr%2Fislandora%2Fobject%2Ffpz%3A1720%2Fdatastream%2FPDF%2Fdownload&usg=AOvVaw2N95VIyhHK4-3q0KVvv2nn> ,  
(01.02.2020.)
9. Ledinek, S., SIM kartica ili toliko puno u tako maloj veličini – sve što trebate znati., 11.10.2012.; <https://www.racunalo.com/sim-kartica-ili-toliko-puno-u-tako-maloj-velicini-sve-sto-trebate-znati/> , (23.11.2019.)
10. Mošić, T., Funkcije menadžmenta u poduzeću ADAMAS d.o.o., 2016.,  
<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A166/datastream/PDF/view> ,  
(01.02.2020.)
11. Pfeifer, S., : Interna skripta za kolegij „Menadžment“, Osijek, 2012.,  
[http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna\\_skripta\\_Menadzment\\_6v1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_6v1.pdf) ,  
(04.02.2020.)
12. Rupčić, N., Suvremeni menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018.; <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> , (23.11.2019.)



13. Troković, D., Proces planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika u poduzeću CREDO CENTAR d.o.o., 2016.,  
<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A388/datastream/PDF/view> , ,  
(31.01.2020.)
14. Zekanović, A., Sustav za praćenje performansi zaposlenika u FINA-i , 2017,  
<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1276/datastream/PDF/view> ,  
(31.01.2020.)
15. Žura, B., Proces selekcije poduzeća AD-PLASTIK, 2019.,  
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiql73JupTnAhUOy6QKHQniBCMqFjAAegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Fzir.nsk.hr%2Fislandora%2Fobject%2Fefst%3A3210%2Fdatastream%2FPDF%2Fdownload&usg=AOvVaw2m2R9Rq723wxhRbtgB6VqH> , (31.01.2020.)

## POPIS PRIKAZA

### Popis slika:

Slika 1. Faktori selekcije kandidata.....	17
Slika 2. Shematski prikaz kružnog toka planiranja i kontrole.....	24
Slika 3. Vrijednosni lanac informacijske i komunikacijske tehnologije .....	27
Slika 4. Sudionici i uloge na tržištu.....	30
Slika 5. Shema organizacijske strukture poslovnog subjekta.....	33
Slika 6. Prodajni ciljevi .....	39
Slika 7. Raspodjela prodajnih ciljeva .....	39
Slika 8. Tjedni sastanak prodajnog mjesta .....	42
Slika 9. Primjer oglasa za posao.....	45
Slika 10. Primjer jutarnjeg javljanja.....	52
Slika 11. Plan Tele-konferencija .....	53

### Popis tablica:

Tablica 1. SWOT matrica.....	4
Tablica 2. Razlike između mehanicističkih i organskih organizacijskih struktura .....	12
Tablica 3. SWOT analiza poslovnog subjekta .....	37
Tablica 4. Primjer dnevnih ciljeva .....	42
Tablica 5. Struktura zaposlenih.....	44
Tablica 6. Dnevni/mjesečni izvještaj djelatnika 1 .....	55
Tablica 7. Dnevni/mjesečni izvještaj poslovnice "X" .....	56
Tablica 8. Skraćeni prikaz dnevnog/mjesečnog izvještaja djelatnika 1 .....	57
Tablica 9. Skraćeni prikaz dnevnog/mjesečnog izvještaja poslovnice "X" .....	58
Tablica 10. "Tablica ostvarenja" .....	59
Tablica 11. Kontrola iznosa marže.....	60