

FUNKCIJE MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI ODAŠILJAČI I VEZE D.O.O

Pokrajčić, Mate

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2025

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:128:626698>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-06**



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 REPOZITORIJ

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO
UPRAVLJANJE

Mate Pokrajčić

**FUNKCIJE MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI ODAŠILJAČI I
VEZE D.O.O**
DIPLOMSKI RAD

Karlovac, 2025.

MATE POKRAJČIĆ

**FUNKCIJE MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI ODAŠILJAČI I
VEZE D.O.O**

MANAGEMENT FUNCTIONS IN THE ORGANISATION

ODAŠILJAČI I VEZE D.O.O

DIPLOMSKI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij Poslovno upravljanje

Kolegij: Menadžment

Mentor: dr. sc. Lahorka Halmi, prof. struč. stud.

Matični br. studenta: 200027733

Karlovac, ožujak 2025.

SADRŽAJ

SAŽETAK	8
SUMMARY	8
1. UVOD	1
1.1 Predmet i cilj rada	1
1.2 Izvori podataka i metode istraživanja	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. PLANIRANJE	3
2.1 Svrha planiranja	4
2.2. Vizija i misija	7
2.3. Ciljevi	9
2.4. Planovi	10
3. ORGANIZIRANJE	12
3.1. Organizacijska struktura	12
3.1.1.Mehanicističke organizacijske strukture	12
3.1.2. Organske organizacijske strukture	14
3.2. Formalna i neformalna organizacijska struktura	14
3.3 Raspon kontrole	15
4. VOĐENJE	18

4.1. Stilovi vođenja	19
4.2. Motivacija i teorija motivacije	20
5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA	22
6. KONTROLIRANJE	24
6.1. Faze procesa kontrole	25
6.2. Vrste kontrole	29
7. FUNKCIJE MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI ODAŠILJAČI I VEZE D.O.O..	31
7.1. Planiranje	32
7.1.1. Analiza okoline OiV	32
7.1.2. Analiza portfelja OiV	33
7.1.3. Porterov model pet silnica u OiV-u	36
7.2. Organiziranje	38
7.3. Upravljanje ljudskim resursima	41
7.4. Vođenje	42
7.5. Kontroliranje	43
8. ZAKLJUČAK	47
LITERATURA	48
POPIS PRIKAZA	49
Popis slika	49
Popis tablica	49

SAŽETAK

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja kako bi se postavljeni ciljevi mogli efikasno ostvariti. Menadžment je proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa, odnosno sustavan način usmjeravanja pojedinaca, skupina poslova i operacija s ciljem ostvarivanja postavljenih organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju.

Ovaj završni rad je podijeljen na dvije cijeline te će u prvom dijelu biti opisane funkcije menadžmenta u teoriji dok će u drugom dijelu funkcije menadžmenta biti prikazane na primjeru organizacije „Odašiljači i veze“ d.o.o.

Ključne riječi: menadžment, funkcije menadžmenta, ciljevi organizacije.

SUMMARY

Management is the process of shaping and maintaining the environment so that the set goals can be effectively achieved. Management is the process of achieving the desired results through the efficient use of human and material resources, that is, a systematic way of directing individuals, work groups and operations with the aim of achieving set organizational goals with the means available to the organization.

This final thesis is divided into two wholes, and in the first part, management functions will be described in theory, while in the second part, management functions will be shown on the example of the organization "Odašiljači i veze" d.o.o.

Keywords: management, management functions, organizational goals.

1. UVOD

Završni rad sastoji se od općenitog prikaza menadžmenta, te njegove primjene u organizaciji Odašiljači i veze d.o.o.

Menadžment organizacije ima veliku odgovornost obzirom da mu je zadatak pronaći najbolji način za funkcioniranje organizacije, odnosno mora uskladiti sve funkcije menadžmenta unutar organizacije da rade nesmetano i pri tome ostvaruju najbolje rezultate uz sve raspoložive resurse organizacije. Da bi se mogli predvidjeti neki budući događaji potrebno je krenuti od analize unutarnje i vanjske okoline u kojoj organizacija djeluje, te na osnovu dobivenih rezultata definirati misiju i viziju, i u skladu s tim odrediti strateške ciljeve. Strateške ciljeve donosi menadžment na najvišoj razini i oni služe kao putokaz u kojem se smjeru poduzeće želi razvijati i što želi postići. Bez dobre organizacije poduzeća niti jedna organizacija nije u mogućnosti dobro funkcionirati i postizati konkurentske prednosti na zahtjevnom tržištu. Također za postizanje strateških ciljeva neophodno je da organizacija ima dobro i stručno vodstvo. Da bi sve prethodne funkcije menadžmenta dobro funkcionirale potrebno je stalno vršiti kontroliranje poslovanja. Kontroliranje se mora vršiti od početka do kraja tj. stalno se moraju uspoređivati ostvareni rezultati sa planiranim i mjeriti nastala odstupanja tj. da li su odstupanja od planiranog dozvoljena ili ne. Funkcija kontroliranja provlači se kroz sve funkcije menadžmenta i ima veliku važnost u poslovanju organizacije jer ako dođe do bilo kojih promjena kontroliranje prvo pokaže nastale promjene u okruženju i u poslovanju organizacije. Sve funkcije menadžmenta jednako su značajne za uspješno poslovanje organizacije.

1.1 Predmet i cilj rada

Predmet ovog završnog rada je pojmovno objasniti funkcije menadžmenta, planiranje, organiziranje i organizacijsku strukturu, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje. Cilj završnog rada je prikazati funkcije menadžmenta na primjeru organizacije Odašiljači i veze d.o.o. (dalje: OIV).

1.2 Izvori podataka i metode istraživanja

Podaci izneseni u završnom radu prikupljeni su proučavanjem i analiziranjem stručnih i znanstvenih knjiga, članaka te internetskih stranica. Glavne izvore podataka za izradu ovog

završnog rada čine podaci organizacije Odašiljači i veze o unutarnjoj organizacijskoj strukturi koji su u sklopu godišnjeg izvješća o poslovanju društva javno dostupni. Metode koje su korištene prilikom pisanja rada su metoda analize i sinteze te komparativna metoda, a za istraživanje je korištena metoda istraživanja za stolom. U izradi teorijskog dijela rada korištene su stručne knjige, znanstveni članci i internetski izvori.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je strukturiran u četiri cijeline. Prvu cjelinu čini uvod. U drugoj cijelini su definirane funkcije menadžmenta planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontroliranje. U trećoj cijelini su prikazane četiri funkcije menadžmenta na primjeru organizacije „Odašiljači i veze“, dok peta funkcija, upravljanje ljudskim potencijalima je izostavljena budući da ta funkcija predstavlja poslovnu tajnu te su podaci, osim šturo navedenih općih podataka o zaposlenju poslovna tajna. Četvrta cjelina, odnosno zadnja cjelina predstavlja zaključak koji je donesen na temelju svih informacija iznesenih u radu.

2. PLANIRANJE

Planiranje je temelj za uspješno poslovanje organizacije. Obzirom na dinamičnost, složenost i nepredvidljivost suvremenog poslovnog okruženja, nije dovoljno razumijevanje samo trenutnog poslovnog okruženja, već je potrebno razmišljati o budućnosti, odnosno planirati.

Planiranje je jedna od polaznih funkcija menadžmenta, obzirom da je prva i temeljna funkcija kojom se određuje budući smjer kretanja organizacije i postavlja temelje za obavljanje ostalih funkcija menadžmenta.¹

Planiranje je proces koji uključuje izbor zadataka i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje i zahtjeva odlučivanje, odnosno izbor između alternativnih budućih smjerova djelovanja². „Ono započinje određivanjem trenutnog položaja organizacije, a predstavlja proces definiranja ciljeva koje organizacija želi postići, te načina odnosno planova i strategija kojima zadane ciljeve želi i ostvariti, iz čega slijedi da planiranje odgovara na pitanja:

- ❖ Gdje se organizacija trenutno nalazi?
- ❖ Gdje želi stići?
- ❖ Kako to ostvariti?³

Iz navedenog proizlazi da je osnovna svrha i smisao plana sagledavanje sadašnjeg položaja organizacije te vizija za razvoj u budućnosti, pri čemu je potrebno bitno predvidjeti različite mogućnosti razvoja organizacije, od onog najvjerojatnijeg pa sve do onog koji za kojega je najmanja vjerojatnost da će se dogoditi.

¹ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str.16

² Kolaković, M.: Poduzetničko strateško planiranje, RRiF, br. 4/2008, str. 143

³ Buble M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 116

2.1 Svrha planiranja

Svrha planiranja je pridonijeti postizanju ciljeva organizacije. Organizacije planiraju kako bi predvidjele koje akcije moraju poduzimati te kako mobilizirati organizacijske resurse u svrhu ostvarenja onoga što je zacrtano.⁴

Iz tog proizlazi da su razlozi planiranja bolje usmjeravanje organizacije odnosno rada menadžera i ostalih djelatnika organizacije, veća fleksibilnost organizacije obzirom na složenost i dinamičnost okoline, bolja koordinacija rada, minimiziranje rizika i neizvjesnosti uočavanjem promjena i njihovih možebitnih utjecaja na organizaciju. Naime, “ukoliko se sa sigurnošću ne zna što je potrebno postići, nemoguće je odrediti je li postignuto željeno.”⁵ Može se zaključiti da planiranje predstavlja most između sadašnjeg i željenog položaja organizacije, a bez planiranja poslovanje je prepušteno slučaju.

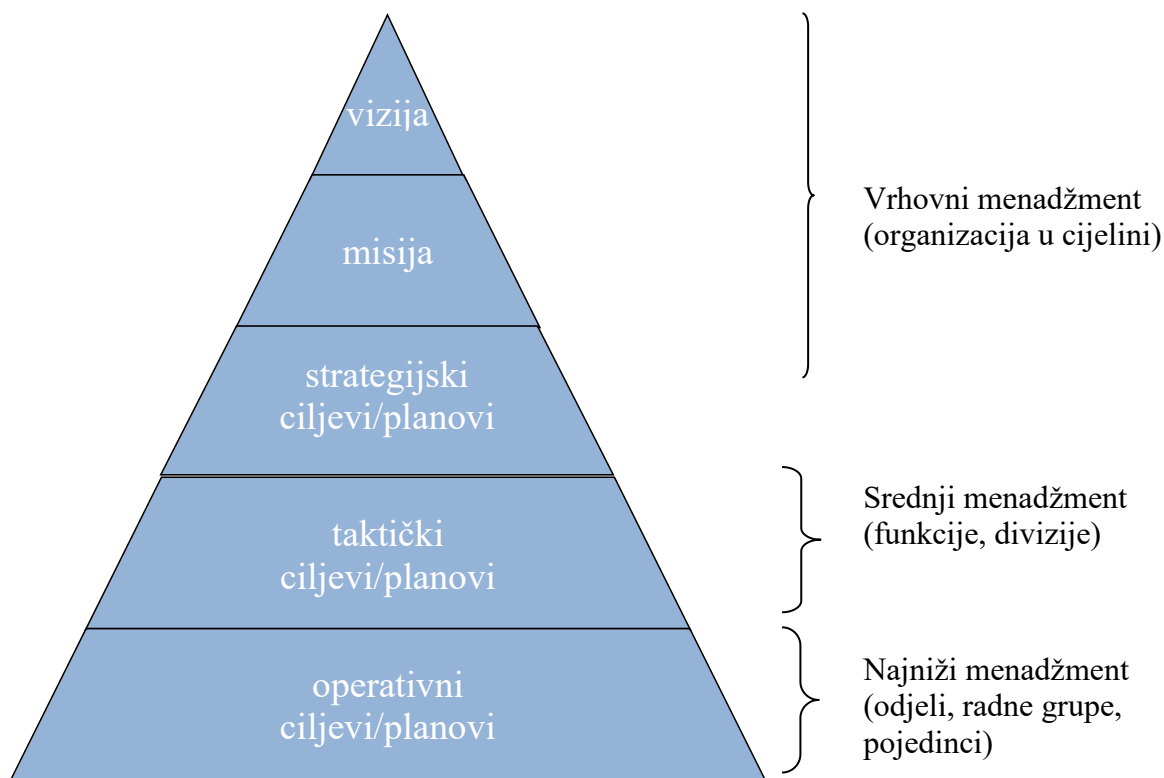
Menadžmentom se smatra i sustav osoba odgovornih za upravljanjem poduzećem koje su organizirane hijerarhijski. Tako se razlikuje vrhovni, srednji i niži menadžment (slika 1).⁶

⁴ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 141.

⁵ Robbins, S.P., Coulter, M., op.cit., 502.

⁶ Rupčić.N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Rijeka, EFRI, 2018.,str.8

Slika 1. Razine planiranja



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008. str. 146.

Kako je prikazano na slici 1., vrhovni menadžment bavi se vizijom i misijom organizacije te također donosi strategijske ciljeve i planove. Zadaća srednjeg menadžmenta je donošenje taktičkih ciljeva a najniži menadžment iz taktičkih ciljeva kreira i donosi operativne ciljeve i planove pomoću kojih organizacija posluje. Vrhovni menadžment odlučuje o strategijskim planovima, koji obuhvaćaju viziju, misiju, strategijske ciljeve i planove u cjelini. Strategijsko planiranje se bavi opstankom i razvojem organizacije na dugi rok u skladu s načelima efektivnosti i efikasnosti. Strategijama se definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarivanje strateških ciljeva.⁷ Svrha strategije je u maksimalnom iskorištavanju prednosti koje organizacija ima u odnosu na konkurenciju, kao i povoljnih prilika koje joj se pružaju u vanjskom okruženju. Menadžment srednje razine donosi taktičke planove. Na taktičkoj razini strategijski ciljevi se pretvaraju u specifične ciljeve pojedinih dijelova organizacije (marketinški, financijski,

⁷ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 141.

proizvodni i drugi planovi). Tim se postupkom definiraju glavne aktivnosti koje svaka od ovih funkcijskih jedinica treba izvršiti, kako bi se ostvarili strateški ciljevi.⁸

Operativni planovi su zadatak nižeg menadžmenta. Operativna razina planiranja je zadužena za izradu specifičnih procedura i procesa, odnosno zadataka koje treba izvršiti u danom vremenu uz raspoložive resurse.⁹

Dakle obzirom na hijerarhijsku razinu planovi se dijele na:¹⁰

- ❖ strateške (za cijelu organizaciju),
- ❖ taktičke (za pojedine dijelove, funkcije)
- ❖ operativne (najniže razine, odjeli, radne grupe).

Obzirom na vremenski period planovi se dijele na:¹¹

- ❖ dugoročne koji su rezultati strateškog planiranja, a odnose se na razdoblje od pet do deset godina,
- ❖ srednjoročne koji pokrivaju razdoblje od jedne do pet godina,
- ❖ kratkoročne tj. godišnji planovi.

Proces planiranja započinje sa analizom okoline (Slika.2) temeljem koje se donose vizija, misija, ciljevi, strategija i planovi koji se implementiraju u poslovanje organizacije. Kroz cijeli proces planiranja pomoću povratnih informacija evaluira se radni učinak organizacije kako bi se pravovremeno mogli ispraviti uočeni nedostaci.

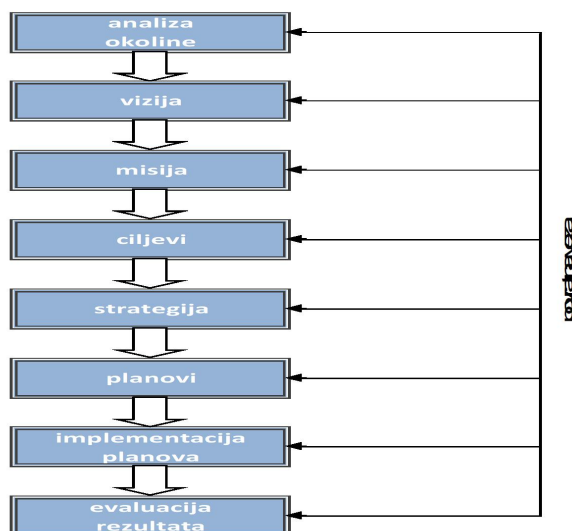
⁸ ibidem

⁹ ibidem

¹⁰ Buble, M., „Osnove menadžmenta“ Zagreb, Sinergija nakladništvo,2006 str.88.

¹¹ Belak, V: Menadžment u teoriji i praksi, Belak excellens d.o.o., Zagreb, 2014., str. 115

Slika 2. Proces planiranja



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008. str. 144.

Na slici 2 je prikazan proces planiranja koji započinje analizom okoline organizacije. Obzirom na njezinu složenost i dinamičnost, potrebno je konstantno praćenje okoline, kako bi se pravovremeno moglo reagirati na novonastale situacije. Nakon analize okoline prelazi se na određivanje vizije koja predstavlja sliku organizacije u budućnosti. Dobro definirana vizija može biti motivator i pozivati na zajedništvo unutar organizacije u ostvarenju zajedničkih ciljeva. Sljedeći korak u procesu planiranja je misija koja se isprepliće sa vizijom, te se najčešće promatraju zajedno. Za razliku od vizije, misija govori o temeljnom razlogu postojanja organizacije i predstavlja temelj za određivanje daljnjih ciljeva i strategija koje će se primjenjivati za ostvarenje planova organizacije. Nakon svih navedenih koraka kreće se u realizaciju planova tj. provođenje svih prethodnih koraka procesa planiranja. Zadnji korak planiranja se odnosi na evaluaciju rezultata, na taj način se vrši provjera uspješnosti svih koraka procesa planiranja.

2.2. 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.¹² Kada se govori o viziji, bitno je izdvojiti tri glavna cilja donošenja vizije:¹³

- ❖ Strateško usmjerenje (u kojem smjeru se organizacija želi razvijati, koje ciljne skupine opsluživati s kojim proizvodom itd.),
- ❖ Komunikacija s interesnim skupinama (svaka organizacija ima svoje interesne skupine, medije, vladine ustanove, lokalnu zajednicu, kupce, dobavljače, distributere i sl. i bitno je znati na koji način se poduzeće želi postaviti naspram svih njih),
- ❖ Motivacija osoblja (bez motivacije osoblja vizija nema svrhu jer je osoblje, odnosno zaposlenici organizacije jedan od najbitnijih dijelova organizacije i oni su ti koji će voditi organizaciju u onom smjeru koji je zamišljen).

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.¹⁴

S vremenom, zbog promjenjivog okruženja, misija poduzeća koja je na početku bila potpuno jasna, može postati nejasna ili neprimjerena. Slijedom toga menadžment bi povremeno trebao preispitivati misiju.

¹² Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008 str. 228

¹³ Ibidem, str.156

¹⁴ ibidem

2.3. Ciljevi

Ciljevi organizacije predstavljaju konkretizaciju prethodno utvrđene vizije i misije poduzeća. Ciljevi su željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinaca, grupa ili cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku.¹⁵

Ukoliko vizija i misija nisu prevedene u specifične ciljeve djelovanja, one su samo izjave o dobrim namjerama i nerealizirana djela. Ciljevima se jasno obrazlaže način, izvori, vrijeme i kontrola ostvarivanja misije organizacije.¹⁶

Strateški ciljevi koje je organizacija postavila određuju njenu konkurentsku poziciju koju želi postići, kao i buduće performanse, odnosno financijske i operativne rezultate koje menadžment priželjkuje u odnosu na stratešku misiju koju je postavilo. Najčešći strateški ciljevi organizacije definiraju ciljani tržišni udio, željenu stopu rasta prihoda i profita, očekivanu stopu povrata na investirani novac, konkurentsku sposobnost organizacije, ulaganja u tehnološki razvitak, položaj u industriji, stopu zadovoljstva kupaca i druga područja ovisno o osnovnim karakteristikama organizacije i okruženja.¹⁷

S obzirom na hijerarhijsku razinu za koju su postavljeni, ciljevi se dijele na:¹⁸

- ❖ Stratejske ciljeve
- ❖ taktičke ciljeve
- ❖ operativne ciljeve

Stratejski ciljevi 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.

¹⁵ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008 str. 155.

¹⁶ ibidem

¹⁷ ibidem, str.151

¹⁸ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008 str.151

Taktički ciljevi su razrada strategijskih ciljeva. Odnose se na organizacijske dijelove, najčešće funkcije i divizije u organizaciji. Srednjoročni su i postavljaju ih menadžeri srednje razine.

Operativne ciljevi su precizni 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.

Ciljevi moraju biti napisani, te moraju biti SMART. SMART je akronim engleskih riječi specifičan, mjerljiv, dostižan, ostvariv i vremenski određen.¹⁹

2.4. Planovi

Nakon postavljanja organizacijskih ciljeva, sljedeći korak u planiranju je postavljanje planova. Planovi su akcije koje je potrebno poduzeti da bi se ostvarili postavljeni ciljevi, dakle to je način na koje će se ostvariti strategijski ciljevi organizacije.²⁰ S obzirom na hijerarhijsku razinu razlikuju se:²¹

- ❖ Strategijske planovi,
- ❖ Taktički planovi i
- ❖ Operativni planovi

Strategijski planovi se koriste za ostvarivanje strategijskih ciljeva, opisuju opće pravce djelovanja. Najviše utječu na uspjeh poduzeća jer se odnose na cjelokupnu organizaciju. Najmanje su detaljni. Taktički planovi utvrđuju aktivnosti, resurse i korake kako bi se ostvarili taktički ciljevi, te kroz njih i strategijski ciljevi. Odnose se na operacionalizaciju pojedinih dijelova strategijskih planova. Usmjereni su na uspješno organizacijskih jedinica više nego na uspješnost cijele organizacije.

Operativni planovi se odnose na akcije koje je potrebno uraditi kako bi se ostvarili operativni ciljevi. To su najkraći planovi i najmanje utječu na uspješnost organizacije.²²

¹⁹ Ibidem

²⁰ Ibidem, str.159

²¹ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008 str.164

²² Ibidem

Obzirom na vremenski period na koji se odnose planovi se dijele na tri vrste, a to su kratkoročni planovi koji se odnose na vremenski period do godine dana te na svakodnevne aktivnosti, zatim srednjoročni planovi koji obuhvaćaju period od jedne do pet godina i dugoročni planovi koji se donose na vremenski period preko pet godina.

Prema učestalosti primjene, postoje trajni i jednokratni planovi.²³ Trajni planovi se koriste u situacijama koje se ponavljaju, dakle koriste se dulji vremenski period i odnose se na sve dijelove organizacije. Trajni planovi dijele se na tri osnovne vrste, a to su politike, procedure i pravila. Za razliku od trajnih koji se koriste u više situacija, jednokratni planovi predviđeni su tj. izrađeni za određene situacije odnosno poslove i koriste se samo jednom dok se isti poslovi ne dovrše. Jednokratni planovi podijeljeni su na tri osnovne vrste, a to su programi, projektni planovi i proračuni (budžeti).²⁴

²³ Škrtić, M., Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str.

180

²⁴ Ibidem

3. ORGANIZIRANJE

Jedna od važnijih funkcija menadžmenta je oraganiziranje tj, podjela zadataka i radnih obaveza na način da se optimalno iskoriste raspoloživi resursi. Bez organiziranja ostvarenje strategijskih planova je neizvedivo.

3.1. Organizacijska struktura

Najvažniji zadatak funkcije organiziranja je da odredi uloge ljudima koji rade zajedno. Ljudi će najbolje raditi zajedno ako precizno i jasno znaju koje su njihove uloge, koji su zadaci koje moraju obavljati, tj. tko što treba raditi. U funkciji organiziranja se osigurava da se na optimalni način uporabe resursi organizacije, kako materijalni tako i ljudski potencijali.²⁵

Određivanje uloga pojedinih članova organizacije, odnosno preciziranje njihovih zadataka podrazumijeva prepoznatljivu hijerarhiju i strukturu organizacije. Za usklađeno djelovanje svih organizacijskih dijelova poduzeća, potrebna je međusobna povezanost i integracija. Tako povezan sustav svih organizacijskih dijelova organizacije čini organizacijsku strukturu. Svaka organizacija treba biti organizirana na način da omogući vertikalni i horizontalni protok informacija, neophodnih za ostvarenje strategijskih planova.

Zbog brzih promjena u okolini u kojoj organizacija posluje potrebno je kontinuirano usklađivati poslovne procese u organizaciji. Budući da se okolnosti, a posebice okolina organizacije, brzo mijenjaju, potrebni su sve brži odgovori organizacije na nove zahtjeve iz okoline.

Organiziranje mora biti stalan i neprekidan proces koji nema kraja i koji traje toliko koliko traje i konkretna organizacija.²⁶

3.1.1. Mehanicističke organizacijske strukture

Mehanicističke organizacijske strukture karakteriziraju krutost, složenost, formalnost, stroga primjena pravila i usko definirani zadaci, visoki stupanj centralizacije, podjele rada i

²⁵ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008 str.285.

²⁶ Ibidem.

specijalizacije, te uži raspon kontrole i vertikalni sustav komuniciranja.²⁷ Mehanicističke organizacijske strukture se mogu nazvati tradicionalnim, klasičnim i birokratskim organizacijskim strukturama.

Mehanicističke organizacijske strukture dijele se na tri oblika:²⁸

- ❖ funkcijske,
- ❖ divizijske i
- ❖ matrične organizacijske strukture.

Funkcijska organizacijska struktura dijeli se na tri oblika: početni, standardni i razvijeni oblik. U početnom obliku broj uspostavljenih jedinica je manji od broja poslovnih funkcija u organizaciji. Ovakav oblik je primjeren za male i centralizirane organizacije. Kod standardnog oblika broj funkcijskih jedinica jednak je broju poslovnih funkcija u organizaciji. Ovakav oblik strukture bolji je za veće organizacije i one koje su raspoređene na sektore. U razvijenom obliku broj funkcijskih jedinica veći je od broja poslovnih funkcija. Za ovakav oblik se odlučuju velike i kompleksne organizacije koje sadrže više profitnih jedinica.²⁹

Postoje dva modaliteta divizijskog oblika: predmetni i teritorijalni. Predmetni oblik karakterizira grupiranje u organizacijske jedinice prema zadacima koji su usmjereni na proizvodnju i prodaju jednog ili više proizvoda. Teritorijalni oblik karakterizira grupiranje zadataka prema zemljopisnom području: kontinent, država, regija, grad, selo.³⁰

Matrična organizacija se sastavlja kada postoji dva ili više odnosa ovisnosti, a značajni su jednako za organizaciju. Matrični oblik se pojavio 50-ih i 60-ih godina prošlog stoljeća. Prvobitno je razvijen u zračnoj industriji. Četiri su ključne uloge u matričnoj strukturi: glavni menadžer, menadžer proizvoda, funkcijski menadžer i zaposlenik s dva šefa. Ovakav oblik strukture je najbolji u srednje velikim poduzećima s više proizvoda i s nerutinskom tehnologijom.³¹

²⁷ Buble, M., „Osnove menadžmenta“ Zagreb, Sinergija nakladništvo,2006.,str.206

²⁸ Ibidem, str.208

²⁹ Sikavica, P. Organizacija, Školska knjiga, Zagreb,2011., str.382

³⁰ Buble, M., „Osnove menadžmenta“ Zagreb,Sinergija nakladništvo,2006 str.214-218,

³¹ Ibidem str.218-224,

3.1.2. Organske organizacijske strukture

Organske organizacijske strukture karakterizira vrlo mala ili niska složenost, visoki stupanj slobode i mali stupanj formalizacije, te visok stupanj decentralizacije.³² Podjela rada je mala, a krug rada je širok pa umjesto specijalizacije postoji potreba za širokim znanjem zaposlenika. Mali je broj razina menadžmenta, a širok raspon kontrole i razvijen je horizontalni sustav komuniciranja. Postoje dva osnovna oblika, a to su:³³

- ❖ procesne i
- ❖ mrežne organizacijske strukture.

Unatoč razvoju matične organizacijske strukture, nakon nekog vremena i ona je predstavljala problem te je nastala procesna organizacijska struktura koja svoj fokus ima na proces i tim. Svaki proces sadrži sve aktivnosti u lancu, s početkom od potreba kupaca sve do njihovog zadovoljenja. Članovi tima moraju biti vješti, spremni na suradnju te moraju znati rješavati probleme i donositi odluke.³⁴

Mrežne organizacijske strukture omogućavaju artikulaciju novih odnosa u organizaciji uz koje se potiče poduzetnički i inovativni angažman. Kako bi mrežna struktura bila uspostavljena, važna je složenost svih zaposlenika. Mrežne strukture najbolje su prilagođene kompleksnoj i neovisnoj okolini gdje su potrebni višestruke kompetencija i fleksibilni odgovori. Mogu se nalaziti u svakoj vrsti organizacije, a ciljevi su im specijalizacija i inovacija.

3.2. Formalna i neformalna organizacijska struktura

Pod pojmom organizacijske strukture podrazumijeva se formalna organizacijska hijerarhija, odnosno unaprijed zadana raščlamba zadataka, ovlaštenja i odgovornosti, dok neformalna organizacijska struktura najčešće nastaje spontano i postupno.³⁵

³² Ibidem str.208

³³ Ibidem

³⁴ Buble, M., „Osnove menadžmenta“ Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2006., str.223

³⁵ Ibidem, str.177

Dimenzije organiziranja su čimbenici kojima se određuje kakav će biti sustav organizacije te se smatraju najvažnijim stavkama svake uspješne organizacije. One određuju sam izgled svake organizacije.

Pojam dimenzije organiziranja podrazumijeva čimbenike koji određuju izgled organizacije.³⁶ Ključne dimenzije svake organizacije, odnosno bitni elementi procesa organiziranja bili bi podjela rada i specijalizacije, hijerarhija, raspon kontrole, ovlast i odgovornost, delegiranje, lanac zapovijedanja, centralizacija i decentralizacija te koordinacija.³⁷

Svi navedeni elementi određuju vertikalnu dimenziju organizacije tj. dubinu same organizacije.

3.3 Raspon kontrole

Hijerarhija u organizaciji predstavlja položaj unutar organizacije, tj. odnos između viših i nižih razina menadžmenta.³⁸ Hijerarhija u poduzeću proizlazi iz podjele rada, odnosno, čim postoji podjela rada javlja se potreba i za nadgledanjem istih. Odnos koji proizlazi iz toga, odnosno odnos osobe koja nadgleda – menadžera i izvršnih radnika dovodi do pojavljivanja razina u organizaciji odnosno hijerarhije. Dakle višerazinska organizacijska struktura znači da se poslovni zadaci dijele na više zaposlenih, a samim tim je potrebno postaviti razine kontrole rada, razinu odgovornosti zaposlenih i razine upravljanja cijelom organizacijom.

Tradicionalno se smatralo da je složenost organizacije određena upravo stupnjem horizontalne i vertikalne diferencijacije. Tako je moguće razlikovati jednostavne organizacije, koje su plitke i uže (s manjim brojem različitih organizacijskih jedinica i radnih mjesta) od složenih organizacija, koje su dublje i šire (s većim brojem različitih organizacijskih jedinica i radnih mjesta).³⁹ Za razliku od plitke ili niske organizacijske strukture, duboka odnosno visoka organizacijska struktura sastoji se od većeg broja hijerarhijskih razina.

³⁶ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008 str.313.

³⁷ ibidem

³⁸ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008 str.313.

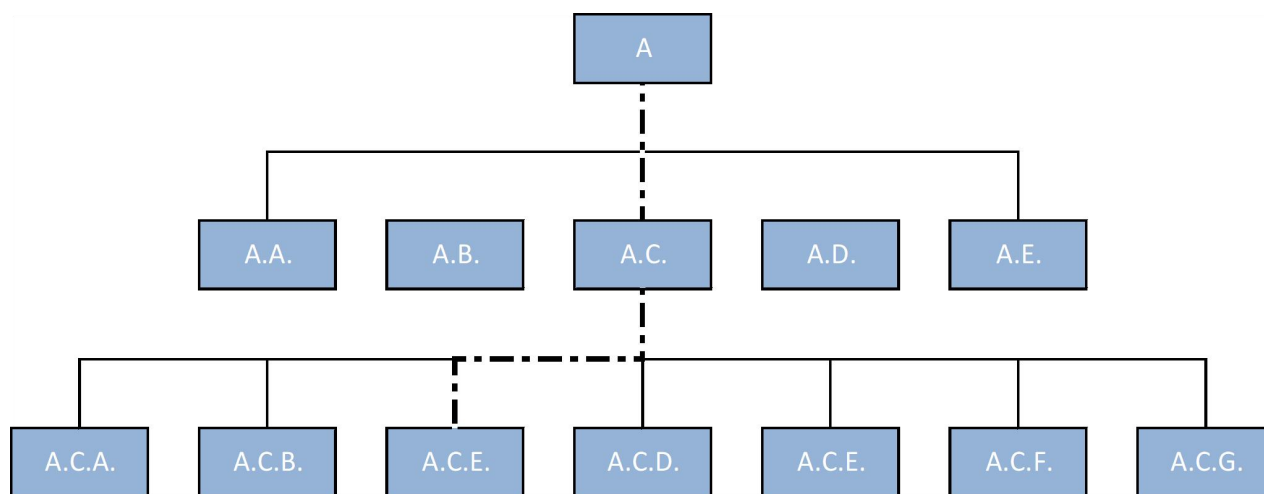
³⁹ Burton, R. M., DeSanctis, G., Obel, B., Organizational Design: A Step-by-Step Approach, Cambridge University Press, Cambridge, 2006.,str. 69.

Također, povećanje broja hijerarhijskih razina poskupljuje organizaciju, te čini komunikaciju u organizaciji složenijom pa dolazi i do gubljenja informacija koje kolaju u organizaciji. Kako broj hijerarhijskih razina u organizaciji ovisi o veličini organizacije, tj. o broju zaposlenih koje može voditi jedan menadžer ne postoji optimalan broj hijerarhijskih razina. Dakle iako je hijerarhija u organizacijama nezaobilazna potrebno je paziti na njenu dubinu, odnosno smanjiti broj razina koliko se to može.

U hijerarhijskoj organizaciji lanac zapovijedanja odnosno prenošene naređenja idu od samog vrha organizacije dok je izvještavanje o obavljenim zadacima obrnuto odnosno ide od najniže razine prema vrhu organizacije (slika 3).

Heterarhija je organizacijska struktura u kojoj su elementi organizacije nerazvrstani (nehijerarhijski) ili gdje imaju potencijal da se rangiraju na više različitih načina. U društvenim znanostima, heterarhija je mreža elemenata u kojima svaki element dijeli isti „horizontalni“ položaj moći i autoriteta, a svaki igra teoretski jednaku ulogu.⁴⁰

Slika 3. Lanac zapovijedanja



Izvor: izrada autora prema: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str.213.

Lanac zapovijedanja ili skalarni lanac je hijerarhija koja funkcionira po principu smjera kretanja naređenja kroz hijerarhijske razine. U hijerarhijskoj organizaciji naređenja idu odozgo prema

⁴⁰ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008 str.213

dolje, dok obrnuti smjer predstavlja izvještavanje. Iz slike 3 je vidljivo kako bi od top menadžmenta trebala ići odgovornost prema nižim razinama u neprekidnoj liniji.

Složenost poslova menadžmenta obzirom na hijerarhiju organizacije je veća što je podjela rada dublja, odnosno gdje je visok stupanj specijalizacije rada. Raspon kontrole u organizaciji predstavlja broj djelatnika koji su podređeni jednom menadžeru. O tom broju ovisi dali je raspon kontrole u organizaciji uži ili širi. Kod šireg raspona kontrole menadžer koordinira rad većeg broja podređenih, dok kod užeg raspona kontrole menadžer koordinira manjim brojem ljudi.

Kako ne postoji optimalan broj hijerarhijskih razina u organizaciji, tako se ne može govoriti niti o optimalnom rasponu kontrole, obzirom da on ovisi o tri čimbenika, a to su sposobnost menadžera, sposobnost suradnika i priroda zadatka.⁴¹ Obzirom da je svaki čovjek individua koju karakteriziraju različite osobine, tako se i menadžeri i suradnici međusobno uvelike razlikuju, pa gledajući sa tog aspekta teško je govoriti o optimalnom rasponu kontrole. Isto se može primijeniti i na prirodu zadatka kojeg treba obaviti, obzirom na njegovu složenost, za složenije zadatke biti će potreban uži, a za jednostavnije zadovoljit će i širi raspon kontrole.

Kod organizacije koja ima širok raspon kontrole razine menadžmenta su niže, a samim tim je i protok informacija brži. Brže se odgovara na novonastale situacije na tržištu, lakše se komunicira u svakodnevnom poslovanju, a samim time su i zaposlenici zadovoljniji jer brže rješavaju svoje zadatke. Raspon kontrole može se preorganizirati na određeno vrijeme ukoliko je potrebno napraviti neke strateške akcije u određenom roku.

Uski raspon kontrole je poželjan i logičan na višoj razini menadžmenta jer tu rješavaju složeniji problemi i donose strateške odluke koje zahtijevaju velik broj međusobnih interakcija između menadžera i njihovih suradnika.

⁴¹ Dujanić, M., „Osnove menadžmenta“ Veleučilište u Rijeci, 2007. godine, Rijeka, str.14.

4. VOĐENJE

Vođenje je proces utjecaja na zaposlenike kako bi oni uspješno izvršavali zadatke te doprinijeli ciljevima organizacije, a menadžer tj. vođa da bi bio uspješan mora imati sljedbenike jer bez slijeđenja nema ni vođenja.⁴² U tom se kontekstu vođenje obično sastoji od četiri grupe aktivnosti, i to:⁴³

- ❖ motiviranje zaposlenih,
- ❖ vodstvo,
- ❖ interpersonalni procesi, grupe i konflikti,
- ❖ komuniciranje

Motiviranje zaposlenih je jedan od važnijih aspekata vođenja zbog toga što je motivacija potrebna da bi organizacije uspješno poslovale. Motivacija se sastoji od svjesnih odluka ljudi kojima se usmjeravaju njihovi naponi za postizanje ciljeva koji će zadovoljiti njihove prevladavajuće potrebe.⁴⁴

Vodstvo je ključno za uspješno poslovanje organizacije zato što je okolina sve više nepredvidljiva, a konkurencija globalna, tako da je opstanak kompanija u današnjim poslovnim okolnostima siguran samo onim kompanijama koje imaju sposobno vodstvo.⁴⁵

Interpersonalni procesi, konflikti među zaposlenima kao i komuniciranje su ključni u vodstvu organizacije jer, ukoliko ne postoje kvalitetni procesi komunikacije među zaposlenicima organizacija nije u stanju kvalitetno izvršavati zadatke.

⁴²Rupčić, N., Suvremeni menadžment Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 268

⁴³ Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str. 143

⁴⁴ Ibidem

⁴⁵ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.,str 351

4.1. Stilovi vođenja

Stil vođenja je način na koji se uspostavlja odnos između menadžera i članova organizacije, odnosno način na koji menadžer usmjerava ponašanje podređenih i sredstava koja pri tome koristi.⁴⁶

Stilovi vođenja se mogu definirati kao način na koji menadžeri organizacije upravljaju sa poslovnim procesima i zaposlenica kako bi postigli zadani cilj.

Među najčešće spomenutim stilovima vođenja su Lewinova tri temeljna stila vođenja.⁴⁷

- ❖ autokratski (autoritarni),
- ❖ demokratski (participativni) te
- ❖ laissez - faire (delegatski) stil.

U niže navedenoj tablici (tablica 1) su navedene razlike između tri stila vođenja.

Tablica 1. Razlike među stilovima vođenja

AUTORITATIVNI MODEL	DEMOKRATSKI MODEL	LAISSEZ-FAIRE MODEL
Voda drži svoje ovlasti i odgovornosti.	Voda delegira veliki dio ovlasti dok zadržava konačnu odgovornost.	Voda uskraćuje odgovornost i odriče se ovlasti.
Voda raspoređuje ljude na jasno definirane zadatke.	Rad je podijeljen te se raspoređuje na temelju participacije u donošenju odluka.	Članovi grupe se upućuju da sami biraju zadatke i rade ono što najbolje mogu
Tijek komunikacije je prvenstveno odozgo prema dolje.	Tijek komunikacije je dvosmjernan - odozgo prema dolje i odozdo prema gore.	Tijek komunikacije je primarno horizontalan između ravnopravnih članova grupe.

Izvor: izrada autora prema Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, 2000 str.529

Kod autoritativnog modela primarna prednost je da su pritisci brzi, uredni i daju očekivane rezultate a primarni nedostatak je da ovaj model tendira gušenju individualne inicijative. Kod demokratskog modela prednost je podizanje osobnih obaveza samim sudjelovanjem dok se kao nedostatak navodi da je demokratski proces trošenje vremena koje se može kvalitetnije uložiti u poslovni proces. Kod Laissez-Faire modela primarna prednost je mogućnost samopokretanja u

⁴⁶ Centar za razvoj karijere. Dostupno na: http://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/stilovi-vodenja (01.12.2024),

⁴⁷ Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki – Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, 2008., str. 485

poslovnom procesu prema vlastitom viđenju bez utjecaja vođe a nedostatak je da grupa može biti bezciljna u odsutnosi vođe.⁴⁸

4..2. Motivacija i teorija motivacije

Iza svakog ponašanja nekog pojedinca nalazi se teorijska podloga kao objašnjenje tog ponašanja. Motivacija ima niz definicija koje se primjenjuju ovisno o svrsi. Kada su ljudi svjesni da će neko djelovanje dovesti do željenih ciljeva te da će uslijediti možda neka potencijalna nagrada, tada oni postaju motivirani. Motivacije se mogu podijeliti na sadržajne i procesne. Sadržajne teorije motivacije fokusiraju se na potrebe ljudi, dok procesne teorije motivacije daju obrazloženje za razloge ponašanja određenih pojedinaca. Jedna od najpoznatijih sadržajnih teorija motivacije je hijerarhija potreba koju je ustanovio Abraham Maslow. U Maslowljevoj hijerarhiji potreba je sadržano pet potreba kojima svaka osoba teži i ima ih potrebu zadovoljiti. Kao prvu potrebu je naveo potrebu egzistencijalne naravi, odnosno potrebu za postizanjem egzistencijskih uvjeta za život. Druga potreba je potreba za sigurnošću na koju se nadovezuje potreba za pripadanjem. Četvrta potreba je potreba za samopoštovanjem i zadnja potreba za samoaktualizacijom. Teorija trostupanske hijerarhije, čiji je autor Alderfer u određenoj mjeri poistovjećuje se sa Maslowljevom hijerarhijom potreba, no glavna razlika očituje se u tome što se kod Alderfera primjenjuju samo 3 razine potreba.⁴⁹ To su osnovne ljudske fiziološke potrebe, potrebe povezanosti, zatim na samom kraju potrebe koje se odnose na rast. Treća teorija je teorija motivacije postignuća koja tvrdi postojanje intrinzične i ekstrinzične motivacije. Intrinzična motivacija kod osoba očituje unutarne porive, koji se najčešće odnose na uspjeh i iskazivanje. S druge strane ekstrinzična motivacija govori o vanjskim čimbenicima koji bi mogli utjecati na motivaciju zaposlenika. Dvofaktorska teorija motivacije čiji je njezin autor Herzberg se zasniva i polazi od zadovoljstva djelatnika, odnosno mjeri zadovoljstvo radom pojedinca u nekom poduzeću. Zadnja teorija koja se razrađuje u skupini sadržajnih teorija motivacije je teorija motivacije koja pretpostavlja kako postoji tvrdnja da za svaki zadatak koji se treba obaviti postoje ljudi koji bi ga obavili na drugačiji način, pa obzirom na to i motiviraju se na drugačiji način.

⁴⁸ Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, 2000 str.529

⁴⁹ Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str.

Kognitivni model motivacije prvi je od četiri modela procesnih teorija motivacije koji govori o rezultatu, odnosno koliko je potencijalni rezultat privlačan nekom pojedincu i o angažiranosti pojedinca da dovede do očekivanog ishoda. Teorija pravednosti govori o proučavanju razmjene od strane zaposlenika, no ne radi se samo o promatranju vlastitih razmjena nego i svojih kolega i menadžera. Integrativni model motivacije Porterov je i Lawlerov model tvrdi kako će pojedinac, kada ima puno opcija iz kojih proizlaze drugačiji rezultati, uvijek odabrati onu opciju koja će mu na najbolji način pomoći u ostvarivanju ciljeva.⁵⁰

⁵⁰Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 559-592

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Bitan dio svakog kolektiva su ljudski resursi (kadrovi). Ljudski resursi, njihova znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije su ključni faktori uspješnog poslovanja i djelovanja svakog poduzeća, organizacije ili institucije. Oni čine živi faktor organizacije poduzeća, jedinstveni su i bitno različiti od materijalnih resursa.

Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.⁵¹

Na temelju definiranih ciljeva i strategije potrebno je provesti analizu posla. Ovom zadatku treba pristupiti na sustavni način te s obzirom na zacrtane ciljeve i strategiju odrediti: što, tko, kada, kako, gdje i zašto treba učiniti. Analizu posla je moguće napraviti analizom procesa stvaranja vrijednosti primjenom sustavnog pristupa, ali i promatranjem, anketiranjem i intervjuiranjem postojećih zaposlenika. Na temelju tih podataka sistematiziraju se radna mjesta te se izrađuju opisi poslova.⁵²

Ljudski resursi se ne mogu jednostavno pribrojiti kao i materijalne kako bismo dobili veličinu koja ih opisuje, već moramo tom skupu značajki koje obilježavaju svaku individuu u organizaciji pristupiti kao nekoj novoj kvaliteti koja ovisno o drugim faktorima (ukupnoj praksi i programima upravljanja ljudskim potencijalima, stilu menadžmenta, organizacijskoj kulturi, strukturi, općim socijalnim odnosima i dr.) može biti veća ili manja. Pod pojmom upravljanje ljudskim potencijalima ili resursima podrazumijeva se širok spektar aktivnosti radi opremljenosti organizacije sposobnim radnicima te brigu da se njihov radni potencijal maksimalno iskoristi.⁵³

⁵¹ Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999., str. 121

⁵² Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilišta u Karlovcu, 2. izdanje, 2008. str.217

⁵³ Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilišta u Karlovcu, 2. izdanje, 2008. str.217

Sustav upravljanja ljudskim potencijalima sastoji se od pet komponenti: zapošljavanje i odabir; izobrazba i razvoj; ocjena učinkovitosti i povratne informacije, plaća i koristi te radno zakonodavstvo (sindikati).⁵⁴

Zapošljavanje obuhvaća sve aktivnosti koje menadžeri provode za privlačenje kvalificiranih kandidata za otvorena radna mjesta. Odabir je postupak u kojem menadžeri određuju potrebne kvalifikacije kandidata i njihove potencijale za obavljanje određenog posla.⁵⁵

Izobrazba je planirana aktivnost usmjerena na stjecanje specifičnih znanja, vještina i tehnika potrebnih za konkretan posao i podizanjem uspješnosti u njegovu obavljanju. Izobrazba širi i povećava ukupne individualne potencijale i priprema za buduće izazove i poslove.⁵⁶

Ocjena učinkovitosti uključuje procjenu učinkovitosti zaposlenika i njihovog doprinosa organizaciji. Na ocjenu učinkovitosti se nadovezuje komponenta sustava plaća odnosno plaćanje zaposlenika prema učinkovitosti kojom zaposlenik pridonosi dobrobiti organizaciji. Zadnja komponenta u sustavu upravljanja ljudskim potencijalima je radno zakonodavstvo. U radno zakonodavstvo spadaju ugovori o radu, kolektivni ugovori, pregovaranja sa sindikatima oko kolektivnih ugovora te otkazi o radu.

⁵⁴ ibidem

⁵⁵ Ibidem

⁵⁶ Ibidem

6. KONTROLIRANJE

Kontroliranje je proces uspoređivanja i mjerenja planiranog i ostvarenog , te ukoliko je došlo do većih odstupanja poduzimanja potrebnih korektivnih radnji u svrhu ispunjenja ciljeva organizacije.⁵⁷

Kontroliranjem cjelokupnog rada organizacije, kako za vrijeme izvršavanja zadataka tako i po završetku određenog zadatka, omogućava se pravodobno reagiranje menadžera na promjene koje utječu na tijek poslovanja te prikupljanje potrebnih informacija za daljnje usmjeravanja rada i pružanje odgovarajuće pomoći. Kontroliranje je integralni dio menadžmenta koji mjeri, ocjenjuje i analizira planirano i ostvareno poslovanje radi poduzimanja korektivnih akcija, ako su potrebne.⁵⁸ Dakle, ukoliko u poslovanju organizacije u bilo kojem segmentu ili fazi poslovanja dolazi do većih odstupanja od planiranog i realiziranog kontroliranjem se vrše mjerenja tih odstupanja i njihovo ispravljanje. Menadžment pomoću funkcije kontroliranja procjenjuje uspješnost svih razina organizacije. Funkcija kontroliranja omogućuje da menadžment u bilo kojem trenutku zna gdje se organizacija nalazi s obzirom na svoju uspješnost (financijsku, proizvodnu i slično) i gdje bi trebala biti.⁵⁹

Dobro organiziran sustav kontroliranja od velikog je značaja za organizaciju i presudan za opstanak same organizacije na tržištu. Za dobro poslovanje i postizanje dobrih rezultata od velikog je značaja da se kontrola poslovanja obavlja brzo i uspješno, tako da se sve loše čimbenike u poslovanju može brzo ukloniti i spriječiti nastanak moguće štete.

Svrha kontroliranja je omogućavanje organizaciji da se prilagodi promjenama u okolini, ograničava akumuliranje pogrešaka u organizaciji, olakšava nošenje sa organizacijskom kompleksnošću te minimizira troškove. Uslijed brzih promjena u okolini same organizacije tj. promjena kretanja na tržištu, nemoguće je bez definiranih planova i sustavne kontrole pratiti i prilagođavati se tim promjenama, a samim tim i opstati na tržištu. Također u samom poslovanju sustavnom kontrolom moguće je uočiti i najmanje pogreške koje naizgled ne moraju predstavljati

⁵⁷ Rupčić, N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 310

⁵⁸ Horvat, Đ.: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007. Str.304

⁵⁹ ibidem, str. 755.

problem, te njihovo pravodobno ispravljanje prije nego vremenom eskaliraju i prouzroče štetu. Kontrola je također neophodna za organizacije složenog organizacijskog dizajna tj. velikom organizacijskom kompleksnošću, za povezivanje i usklađenje organizacijskih dijelova te kontroliranje cjelokupnog poslovanja, kao i za minimizaciju troškova na način da se eliminiraju čimbenici u poslovanju koji koštaju više nego je to opravdano ili potrebno.

6.1. Faze procesa kontrole

Detaljno razrađen proces kontrole sastoji se od sljedećih sedam faza, odnosno koraka:⁶⁰

- ❖ definiranje objekta kontrole odnosno željenog djelovanja (bazirano na ciljevima postavljenima u procesu planiranja),
- ❖ definiranje standarda izvršenja i utvrđivanje načina uspoređivanja zacrtanog i ostvarenog,
- ❖ praćenje i mjerenje stvarnog djelovanja te davanje povratne informacije mjestima kontrole,
- ❖ utvrđivanje veličine odstupanja tj. uspoređivanje željenog (zadanog standard izvršenja) i ostvarenog (stvarnog djelovanja),
- ❖ ocjena odstupanja koja se sastoji od ocjene prihvatljivosti odstupanja i analize uzoraka odnosno razloga odstupanja,
- ❖ razvoj programa korektivnih akcija tj. mjera za prilagođavanje izvršenja standardima,
- ❖ provedba korekcije, odnosno otklanjanje odstupanja koja su unutar granica prihvatljivosti ili redefiniranje standard izvršenja ukoliko su se oni pokazali neadekvatnima.

Pojednostavljeno prethodno navedeni koraci se mogu prikazati kao četiri temeljne aktivnosti procesa kontrole, a to su postavljanje standarda izvršenja, mjerenje stvarnog djelovanja, usporedba stvarnog djelovanja postavljenih standarda izvršenja, te ocjena odstupanja i provođenje korektivnih akcija.⁶¹

⁶⁰ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 758.

⁶¹ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 758.

Neovisno od toga kako menadžeri pristupaju kontroliranju, te neovisno od vrste kontrole koja je uspostavljena u sustavu upravljanja organizacijom, kontroliranje je složen proces koji, da bi bio djelotvoran, mora biti oblikovan tako da bude u skladu s planovima i obilježjima mjesta na kojem se provodi, osobinama svakog pojedinog menadžera te potrebama za djelotvornošću i uspješnošću.⁶²

Standardi su mjerila ili kriteriji prema kojima se procjenjuje ostvarenje ciljeva ili zadataka pojedinaca, radnih grupa, organizacijskih jedinica i poduzeća kao cjeline.⁶³ Standardi mogu biti kvantitativne i kvalitativne naravi. Kvantitativni standardi su mjerljivi, dok kvalitativni procjenidbeni.

Kvantitativni standardi se mogu podijeliti na dvije vrste:⁶⁴

- ❖ fizički (naturalni) standardi
- ❖ vrijednosni standardi, od kojih su najvažniji standardi troškova, standardi kapitala i standardi prihoda

Kvalitativni standardi su nemjerljivi standardi koji se ne mogu izraziti nekom matematičkom vrijednošću. Mogu se podijeliti na:⁶⁵

- ❖ deskriptivni standardi,
- ❖ programski standardi i
- ❖ ciljni standardi.

Fizički standardi su prirodne veličine apsolutnog ili relativnog izraza, npr. tona, kilogrami, sati po toni, radni sati po jedinici proizvoda, itd, dok su vrijednosni standardi novčano izražene veličine apsolutnog ili relativnog izraza, koje se odnose na troškove, prihode te kapital.

Deskriptivni odnosno opisni standardi su veličine koje se ne mogu kvantitativno iskazati. Deskriptivni standardi su obilježja, aktivnosti ili procesi koje se mogu jedino procijeniti.

⁶² Horvat, Đ.: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007. Str.311.

⁶³ Rupčić, N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 309

⁶⁴ Ibidem

⁶⁵ Rupčić, N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 310

Nužno je kontinuirano mjerenje stvarnog djelovanja jer je to jedini način kojim se procjenjuje ostvarenju ciljeva, odnosno odrađivanje standarda izvršenja. Kontinuirano mjerenje stvarnog djelovanja je pokazatelj što je potrebno činiti da organizacija djeluje efikasnije. Preduvjet za takvo nešto su dobro definirani standardi izvršenja. Što su konkretniji, jasniji i specifičniji samo mjerenje stvarnog djelovanja biti će uvelike olakšano. Do informacija koje se koriste u svrhu mjerenja stvarnog djelovanja dolazi se pomoću statističkih izvještaja, osobnih opažanja, te usmenih i pisanih izvještaja.

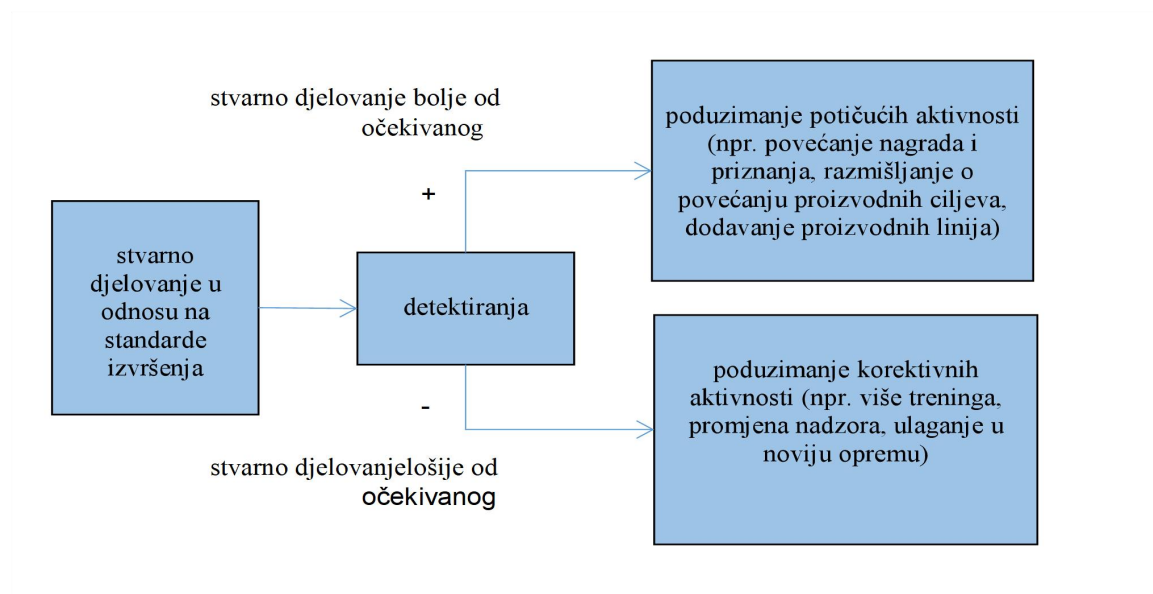
Nakon mjerenja stvarnog djelovanja, ključna faza u sustavu kontrole je utvrđivanje veličine odstupanja između željenog i ostvarenog, te ocjenjivanje prihvatljivosti samog odstupanja.⁶⁶

Kako je mjerenje stvarnog djelovanja kontinuirana aktivnost organizacije, isto možemo reći i za usporedbu stvarnog djelovanja i standarda izvršenja, te ocjenjivanje odstupanja ukoliko ono postoji. Ovisno o onom što se kontrolira će ovisiti i učestalost same kontrole, odnosno mjerenje i uspoređivanje izvršenog ovisi o predmetu kontroliranja. Tako se za neke aktivnosti mjerenje i usporedba vršit svakodnevno, dok za dugoročnije ciljeve to može biti na godišnjoj razini.

Kontrole treba prilagoditi okolnostima poslovanja, u vremenima kada su okolnosti poslovanja organizacije nestabilne i neizvjesne kontrole bi trebale biti učestalije nego u normalnim uvjetima. Nakon što su mjerenjem koje je bilo ispravno provedeno dobiveni ispravni rezultati mjerenja i utvrđena odstupanja od standarda izvršenja za koje se sa sigurnošću može reći da su dobro postavljeni može se započeti sa korektivnim radnjama (slika 4) te također, ukoliko se se mjerenjem ustanovi kako je djelovanje bolje od očekivanog moguće je primijeniti aktivnosti koje će povećavati proizvodnju ili nagrađivati zaposlenike organizacije koji su zaslužni za poboljšanje proizvodnje.

⁶⁶ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 758.

Slika 4. Posljedice mjerenja uspješnosti



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 770.

U slici 4 je grafički prikazan sustav mjerenja uspješnosti organizacije počevši od stvarnog mjerenja uspješnosti u usporedbi sa standardima izvršenja, te preko detektiranja dolazak do poduzimanja korektivnih radnji za ispravak ili nagrađivanje ukoliko je detektirano djelovanje bolje od očekivanog. Ukoliko je stvarno djelovanje bolje od očekivanog uz provođenje sustava nagrađivanja se može provesti i postupak povećanja proizvodnje.

Kod negativnih odstupanja tri su uobičajena pravca djelovanja od strane menadžera:⁶⁷

- ❖ ne činiti ništa,
- ❖ ispraviti određene aktivnosti stvarnog djelovanja ili
- ❖ nanovo postaviti standard izvršenja.

Kada su odstupanja manja ili su nastala iz opravdanih razloga menadžer odlučuje da ne poduzima ništa, odnosno djeluje se u slučajevima samo kada su odstupanja izvan prihvatljivih granica.

⁶⁷ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 770.

Ukoliko se radi o korektivnoj akciji na operativnoj razini, ispravlja se djelovanje, dok je, ukoliko se ustanovi potreba za djelovanjem na strategijskoj razini, potrebno redefinirati, dakle smanjiti ili povećati standard izvršenja.⁶⁸

6.2. Vrste kontrole

U tablici 2 se nalazi podjela kontrole obzirom na objekt, fokus, resurse i poslovne funkcije koji se kontroliraju, hijerarhiju planiranja i upravljanja, vremenski horizont i nositelje kontrole.

Tablica 2. Vrste kontrole

Parametar vrste kontrole	Vrsta kontrole	Parametar vrste kontrole	Vrsta kontrole
objekt kontrole	- kontrola unazad	fokus kontrole	- kontrola mjesta
resursi koji se kontroliraju	- kontrola financijskih resursa - kontrola materijalnih resursa - kontrola ljudskih resursa - kontrola informacijskih resursa	vremenski horizont	- dugoročna kontrola - srednjoročna kontrola - kratkoročna kontrola
poslovne funkcije koje se kontroliraju	- kontrola istraživanja i razvoja - kontrola nabave - kontrola proizvodnje - kontrola marketinga - kontrola menadžmenta ljudskih potencijala - kontrola računovodstva - kontrola financija	nositelj kontrole	- organizacija (samokontrola, menadžeri, specijalizirane organizacijske jedinice) - neovisne institucije

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 772.

⁶⁸ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 770.

Načini odnosno tehnike i metode financijske kontrole su razne, a najčešće se rabe: proračunska kontrola, kontrola temeljem financijskih izvještaja, kontrola temeljem pokazatelja financijske uspješnosti te specifične tehnike financijske kontrole, kao što su točke pokrića, analiza dodane vrijednosti i obračuni troškova po aktivnostima.⁶⁹

Prema objektu kontrole kontrola se djeli na kontrolu izvođenja i kontrolu rezultata gdje je odnosno djeli se na kontroliranje procesa proizvodnje te kontroliranje samog rezultata, tj. proizvoda.

Kontrola s fokusom je kontrola koja se dijeli na kontroliranje unaprijed, kontroliranje tijekom procesa i kontrola unazad.

Kontrola temeljem financijskih izvještaja vrši se izradom, analizom i ocjenom dvaju temeljnih financijskih izvještaja: bilance i računa dobiti i gubitka. Bilanca je stanje imovine, duga i kapitala organizacije na određeni dan tj. pokazuje položaj organizacije, imovinu kojom raspolaže organizacija, obveze i vlasničku glavnica. Bilanca je podijeljena na aktivu koja prikazuje imovinu po njenim vrstama i likvidnosti i pasivu iz koje se vide izvori imovine organizacije (vlastiti, tuđi), te koliko su ti izvori trajni. Račun dobiti i gubitka sadrži prihode, rashode i razliku između njih koja može biti dobit ili gubitak. On, zapravo, prikazuje uspjeh i učinkovitost poslovanja poduzeća koja se ostvaruje u određenom razdoblju, a sastavlja se na temelju računa glavne knjige na kojima se evidentiraju prihodi i rashodi obračunskog razdoblja. Proračunska kontrola se bavi praćenjem prihoda i rashoda planiranim proračunom.

Kod kontrole poslovnih funkcija se kontrolira istraživanje i razvoj, kontrolira se nabava, proizvodnja, marketing, upravljanje ljudskim potencijalima, računovodstvo i financije. Kod kontrole poslovnih funkcija se određuje nositelj funkcije kontrole koji može biti organizacija ili to mogu biti neovisne institucije.

⁶⁹ Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 777.

7. FUNKCIJE MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI ODAŠILJAČI I VEZE D.O.O

Odašiljači i veze d.o.o. osnovani su odlukom Vlade Republike Hrvatske kao trgovačko društvo za prijenos i odašiljanje radijskih i televizijskih programa za račun drugih sa sljedećim temeljnim djelatnostima:⁷⁰

- ❖ prijenos i odašiljanje radijskih i televizijskih programa za račun drugih,
- ❖ najam prijenosnih vodova, pretvarača, odašiljača i antenskih sustava za prijenos i odašiljanje radijskih i televizijskih programa,
- ❖ tržišne telekomunikacijske usluge u nepokretnoj mreži,
- ❖ tržišne telekomunikacijske usluge s uporabom radiofrekvencijskog spektra,
- ❖ ostale tržišne komunikacijske usluge,
- ❖ usluge montaže i održavanja telekomunikacijske opreme,
- ❖ uvoz, prodaja i iznajmljivanje radijskih postaja,
- ❖ kupnja i prodaja robe,
- ❖ trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu,
- ❖ zastupanje inozemnih tvrtki,
- ❖ izradba nacrti (projektiranje) i obavljanje nadzora u svezi s gradnjom i postavljanjem telekomunikacijskih objekata,
- ❖ izradba projekata iz područja elektrike i elektronike,
- ❖ umjeravanje telekomunikacijske opreme,
- ❖ elektroinstalacijski radovi,
- ❖ ostali instalacijski radovi,
- ❖ mjerenje uzemljenja i umjeravanje uzemljenja.

Temeljna djelatnost Odašiljači i veze d.o.o. se sastoji od pružanja cjelovite usluge odašiljanja radijskih i televizijskih signala, prijenosa slike, zvuka i podataka, te na tom području želi biti vodeći mrežni operator radiotelevizijskog emitiranja i prijenosnih telekomunikacijskih kapaciteta

⁷⁰ Izvor: Odašiljači i veze doo , <https://oiv.hr/hr/o-nama/osnovni-podaci-i-djelatnost/> (05.10.2024.)

u Republici Hrvatskoj . Odašiljači i veze d.o.o. također daju u zakup elektroničke komunikacijske infrastrukture, a u novije vrijeme i multimedijske usluge, te želi postati vodeći pružatelj veleprodajnih multimedijskih usluga u srednjoj i jugoistočnoj Europi.

Slika 5. logo organizacije Odašiljači i veze



Izvor: Odašiljači i veze doo, dostupno na: www.oiv.hr (26.01.2025.)

Prioritetni cilj u 2025. godini je daljnje očuvanje sigurnosti i stabilnosti u poslovanju OIV-a. U tom smislu jedan od fokusa poslovne politike ostaje privrženost ustrajanju na mjerama koje se kontinuirano provode u svrhu smanjenja rashodovne strane, te racionalizacije poslovanja u svim segmentima poslovanja društva.

7.1. Planiranje

Planiranje je proces postavljanja ciljeva i određivanje načina za njihovo postizanje.⁷¹ U Odašiljači i veze d.o.o. vrhovni menadžeri postavljaju glavne ciljeve organizacije, opće strategije i operativne politike za postizanje tih ciljeva. Strategijski planovi pokrivaju razdoblje od tri do pet godina i određuju strategijski smjer u kojem organizacija želi ići, tj. odnose se na ostvarenje strateških ciljeva. Oni obuhvaćaju uvođenje usluga kojima će se zadržati ili poboljšati tržišne pozicije, gdje će se investirati u stvaranje nove vrijednosti, osiguranje stručnog kadra za dugoročne profite, pretpostavljanje planova konkurencije, itd. Najvažniji strateški plan odnosi se na jačanje pozicije na području temeljnih djelatnosti, razvoj novih usluga, te održavanje i razvoj elektroničke komunikacijske infrastrukture i s njome povezane opreme, što bi trebalo rezultirati zauzimanjem većeg dijela tržišta u grani industrije u kojoj organizacija djeluje.

7.1.1. Analiza okoline OIV

U skladu s trenutnim stanjem u RH Odašiljači i veze d.o.o. svoje poslovanje prilagođava stanju društva u cjelini, sa smanjenim troškovima poslovanja, smanjenim intenzitetom investiranja, i poglavito vodeći računa o očuvanju likvidnosti, a sve u cilju sigurnosti i stabilizacije poslovanja.

⁷¹ Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010., str.6

Čimbenici okoline zadatka su dio interne okoline na koje Odašiljači i veze d.o.o. imaju direktan utjecaj, a obuhvaća: kupce, konkurente, dobavljače i tržište rada.

Opću okolinu organizacije čine: međunarodna okolina, tehnološka okolina, sociokulturna okolina, ekonomska okolina i političko-pravna okolina. Na ovu okolinu organizacija nema utjecaj ali može ispitivati i analizirati okolinu u okruženju u kojem posluje.

Strategijska analiza vanjske i unutarnje okoline izvodi se pomoću SWOT matrice.

Snaga predstavlja čimbenike organizacije koji je na tržištu čine konkurentnijom od drugih organizacija. U promatranoj organizaciji ti čimbenici su: kvalitetan ljudski potencijal, tehnološke vještine na visokoj razini i ulaganje u nove tehnologije, uspješan menadžment poduzeća.

Slabosti su nedostaci u pojedinim dijelovima organizacije koji onemogućavaju organizaciju u postizanju dobrih rezultata u odnosu na konkurenciju. Organizacija nema dovoljno dobro definirane procese rada unutar organizacije i slaba je marketinška aktivnost.

Prilike su dobre prilike u okolini organizacije koje joj omogućavaju da ojača svoju konkurentsku prednost. Poduzeće iskorištava sve prilike kao što je brzo usvajanje novih tehnologija i otvaranje novih tržišta.

Prijetnje predstavljaju nepovoljne uvjete u okolini organizacije koje formiraju zapreku u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Prijetnje OIV-u su novi konkurenti, sve lošija situacija ključnih kupaca, koji svoj prihod ostvaruju od marketinških aktivnosti koje su u stalnom opadanju, što je rezultat globalne recesije koja nije zaobišla niti naše gospodarstvo.

7.1.2. Analiza portfelja OIV

Svojim poslovanjem Odašiljači i veze moraju osigurati izvršavanje funkcija i zadataka koji su dijelom određeni zakonskom regulativom, uz ostvarenje najvišeg stupnja zadovoljstva korisnika, poslovnih partnera, zaposlenika i svih zainteresiranih strana. Usmjerenost na potrebe korisnika i njihovo zadovoljstvo izvršenim poslom najznačajnije su vrijednosti kojima Odašiljači i veze d.o.o. mjere i određuju ukupnu vrijednost. Financijski ciljevi ove organizacije su veći prihodi, viši povrat na investirani kapital, veći priljev u gotovu novcu, općenito povećanje rentabilnosti organizacije.

Prema preporuci Europske komisije sve članice EU-a imale su zadatak najkasnije do 2012. godine u potpunosti isključiti analogiju i prijeći na digitalno emitiranje (DVT). U RH analogni odašiljači koji emitiraju programe nacionalnih TV nakladnika su ugašeni, odnosno proces

prijelaza na digitalno odašiljanje je dovršen 5. listopada 2010. Obzirom da je DVB-T (kratica za "Digital Video Broadcasting - Terrestrial") europski DVB standard za digitalnu zemaljsku televiziju samim tim međunarodna okolina ima veliki utjecaj na tvrtku Odašiljači i veze d.o.o.

Obzirom da su Odašiljači i veze d.o.o. hrvatski mrežni operater na područjima radiotelevizijskog emitiranja i prijenosnih telekomunikacijskih kapaciteta, te vrši zemaljsko (Digitalna TV, Analogna TV, Digitalni radio, Analogni radio) i satelitsko odašiljanje, multimedija (IPTV, Digitalna kablaska TV, Internetska TV, Mobilna TV), mrežne usluge (Prijenos podataka: Kapacitet, Bežični pristup), a uzevši u obzir ubrzan razvoj novih tehnologija i zastarijevanje proizvoda/usluga potrebno je sva dostignuća u znanosti, tehnici i tehnologiji pratiti, što prije prihvatiti i implementirati, tako da ova okolina ima značajan utjecaj na organizaciju.

BCG matrica je najpoznatiji pristup analizi portfelja koji se prikazuje grafički uz pomoć matrice. U matrici je svako poslovanje odnosno svaka strateška poslovna jedinica prikazana krugom. Veličina kruga definirana je veličinom prodaje strateške poslovne jedinice. Svaka strateška poslovna jedinica smještena je u jedan od četiri kvadranta BCG matrice, a njezina lokacija pokazuje stopu rasta njezina tržišta i njezin relativni tržišni udio. Na vodoravnoj osi mjeri se „relativni tržišni udio“, a na vertikalnoj osi BCG matrice prikazana je godišnja stopa rasta tržišta na kojemu strateška poslovna jedinica djeluje. Slika 6. prikazuje proizvode organizacije Odašiljači i veze doo razvrstane u četiri kategorije.

Slika 6. BCG matrica



Izvor: izrada autora po proizvodima Odašiljača i veza doo prema [Objašnjenje BCG matrice za strateško upravljanje proizvodima](https://www.mindonmap.com/hr/blog/what-is-bcg-matrix/), dostupno na <https://www.mindonmap.com/hr/blog/what-is-bcg-matrix/> (26.01.2025.)

Pod proizvodima/uslugama klasificiranim kao **Divlje mačke** podrazumijevaju se proizvodi/usluge koji su relativno novi na tržištu i potrebna su određena kapitalna ulaganja da bi ti proizvodi našli svoje mjesto na tržištu (slika 6). U Odašiljači i veze d.o.o. to su mrežne usluge. Osim korištenja transmisijske mreže za osnovnu djelatnost (odašiljanje radio, TV programa i multimedijske usluge) također nudi se širok raspon usluga prijenosa telekomunikacijskog kapaciteta odnosno dvosmjernog prijenosa podataka stalne brzine na županijskoj i međuzupanijskoj razini kao i usluge povezivanja sa svim susjednim zemljama koristeći široku lepezu kvalitetne i jako pouzdane radio mikrovalne i telekomunikacijske opreme.

Proizvodi pod nazivom **Krave muzare** već imaju dobar uspjeh na tržištu i poduzeće nema dodatne troškove za marketing i prodaju ovih proizvoda. Obzirom da Odašiljači i veze d.o.o. u travnju 2009. godine, putem javnog natječaja HAKOM-a, postaju mrežni operater dva nacionalna DVB-T multipleksa (MUX A i MUX B - standardne rezolucije, MPEG-2), a u srpnju 2010. godine putem javnog natječaja HAKOM-a postaje i operater trećeg DVB-T multipleksa (MUX D - kombinirani nacionalno/regionalni i lokalni multipleks, program standardne rezolucije, MPEG-2), nema potrebe za reklamom. Obzirom da se krajem 2010. u potpunosti prešlo na digitalno emitiranje obavljene su i sve potrebne predradnje u tehničkom smislu, tako da nema potrebe za dodatnim ulaganjima, pa profit ostvaren davanjem te usluge djelomično ulažu u razvoj novih usluga.

Pod nazivom **Psi** nalaze se proizvodi koji su nekad bili pod nazivom Krave muzare ali sad su došli novi poboljšani proizvodi i zamijenili stare. To je u slučaju organizacije analogni prijenos signala, koji se nakon 50 godina odašiljanja u RH u potpunosti zamijenio digitalnim signalom, a u EU je krajnji rok za gašenje istog kraj 2012. godine.

Pod nazivom **Zvijezde** nalaze se oni proizvodi koji se probijaju na tržište i za koje se još uvijek vrše prezentacije, ali uz nešto ulaganja ovi proizvodi vrlo brzo mogu preći u Krave muzare. Proizvodi koji spadaju u tu grupu su multimedijske usluge, obzirom na razvoj tehnologije, u skoroj budućnosti će biti nezamislivo kućanstvo koje ih ne koristi.

Prosječna starost, obrazovanje, životni stil, norme, vrijednosti i običaji ljudi oblikuju korisnike usluga organizacije kojima se treba prilagoditi, a samim tim prilagoditi i buduće ciljeve organizacije.

7.1.3. Porterov model pet silnica u OiV-u

Konkurentna prednost, ako je održiva, jest temelj za poslovanje koje je iznadprosječno i to u duljem vremenskom roku. Poduzeće tako može ostvarivati dvije vrste spomenute prednosti, a to su niski troškovi ili diferencijacija. Navedene prednosti proizlaze iz industrijske strukture stoga su rezultat sposobnosti poduzeća da iziđe na kraj s pet konkurentskih sila svojih suparnika.⁷²

Odašiljači i veze d.o.o. u travnju 2009. godine, putem javnog natječaja HAKOM-a, postaju mrežni operater dva nacionalna DVB-T multipleksa (MUX A i MUX B - standardne rezolucije, MPEG-2), a u srpnju 2010. godine putem javnog natječaja HAKOM-a postaje i operater trećeg DVB-T multipleksa (MUX D - kombinirani nacionalno/regionalni i lokalni multipleks, program standardne rezolucije, MPEG-2) sljedećih deset godina, a što je 2019 godine produženo na još deset godina. Slijedom toga može se zaključiti da je suparništvo među promatranom organizacijom i konkurentima ograničavajuće, dok je međusobno suparništvo među ostalim konkurentima puno jače izraženo obzirom da svima ostalima to nije primarna djelatnost.

Nove konkurente obično privlači velika prosječna profitna stopa, ali i odbija potrebno ulaganje velikog kapitala, potrebna visoka razina znanja kao što su IT industrija, softveri i patenti i sl.

Obzirom da Odašiljači i veze d.o.o. imaju razvijenu infrastrukturu na području cijele RH i dugogodišnje iskustvo u prijenosu programa, ulazak nove konkurencije na tržište je otežano, upravo zbog tog preduvjeta, te su zbog toga ulazne barijere značajne. Međutim, razvojem širokopojasnog interneta, telekomunikacijskim operaterima koji imaju već značajno razvijenu infrastrukturu i pokrivenost to ne predstavlja tako veliki problem.

Supstituti mogu smanjiti profitabilnost organizacije, a kupci se odlučuju na njih kada organizacija poveća cijene, ne nudi razne pogodnosti i kvalitetu proizvoda. Supstituti za emitiranje radiotelevizijskog programa odašiljačima je IPTV (interaktivna digitalna televizija), koju nude razni telekomunikacijski operateri čiji je nedostatak dodatno naplaćivanje paketa programa dok programe prenošene odašiljačima krajnji korisnici ne moraju dodatno plaćati (RTV pristojba-obvezna za sve korisnike koji posjeduju TV prijemnik).

Pregovaračka moć kupaca je veća što je manji broj kupaca. Obzirom da Odašiljači i veze d.o.o. trenutno jedini vrše prijenos radiotelevizijskog signala sa pokrivenošću 98% populacije u RH

⁷² Porter, M.E. Konkurentna prednost : postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja. Zagreb: Masmedia, 2008 str.29

pregovaračka moć naših kupaca je mala. Pregovaračka moć kupaca je ograničena, jer su kupci zbog specifičnosti usluge koju pružamo upućeni na promatranu organizaciju. Jedini element oko kojeg se može pregovarati je cijena, a i on je ograničene prirode.

Pregovaračka moć dobavljača je jača ako je manji broj dobavljača na tržištu i ako ne postoje supstituti za njihove proizvode. Pregovaračka moć dobavljača koji isporučuju robu OIV-u je iznimno velika, s obzirom da zbog specifičnosti robe ne postoje supstituti.

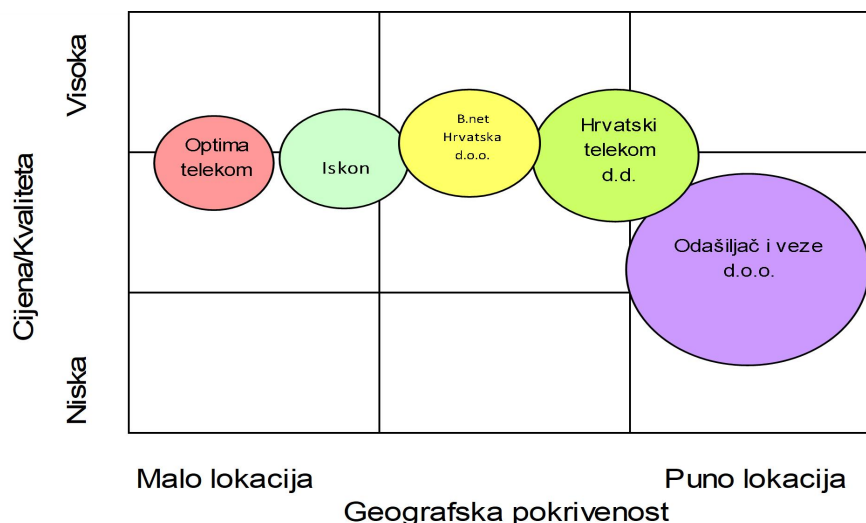
Promatrana organizacija ima strategiju široke diferencijacije, pruža usluge jedinstvene kvalitete, a neke usluge konkurenti uopće ne pružaju. S obzirom na specifičnost usluge i ograničeni broj kupaca usluga, posebna pozornost posvećuje se odnosima s kupcima, u cilju postizanja obostrane ekonomske koristi i uspješne suradnje.

Strategija široke diferencijacije zastupa konkurentsku prednost pomoću proizvoda / usluga na način da se ispitivanjem tržišta dolazi do informacija što kupci cijene kod određenih proizvoda / usluga. Temeljem tih informacija u proizvode i usluge ugrađuju se vrijednosti koje će poboljšati kvalitetu proizvoda ili usluga i učiniti ih privlačnijim za kupce od proizvoda / usluga ostalih ponuđača na tržištu, pa se na taj način postiže konkurentska prednost.

Troškovi široke diferencijacije mogu za poduzeće ponekad i biti veći od konačne koristi, jer istraživanje tržišta, uvođenje novog proizvoda ili usluge te promocija kojom se upoznaju kupci s novim proizvodom zahtijevaju visok rast troškova.

Strategijska grupa je skupina tvrtki sličnih konkurentskih pristupa i tržišnih pozicija u određenoj grani industrije(slika 7).

Slika 7. Usporedive tržišne pozicije prijenosa digitalnog TV signala – primjena mape strategijskih grupa



Izvor: izrada autora prema ključnim pokazateljima organizacije OiV, dostupno na www.oiv.hr (10.08.2024).

Na slici 7 su prikazani konkurenti na području prijenosa digitalnog TV signala. Odašiljači i veze d.o.o. prijenos digitalnog TV signala vrše putem zemaljskih odašiljača, te vrše uslugu prijenosa istog nekim operaterima koji nude uslugu IPTV-a (Internet Pay TV). Dok konkurencija nudi samo uslugu IPTV-a. Prednost odašiljača je razvijenost infrastrukture tj. pokrivenost od 98%, te prijenos digitalnog TV signala do krajnjeg korisnika bez dodatne naknade za programe. Korisnik je samo dužan platiti pristojbu za posjedovanje TV prijemnika (RTV pretplata), dok konkurencija nudi samo IPTV, koji se moraju naknadno plaćati. Krajem 2023. godine udio IPTV priključaka u ukupnom broju televizijskih priključaka iznosio je oko 30%.

7.2. Organiziranje

Odašiljači i veze d.o.o. imaju centraliziranu i funkcijsku organizacijsku strukturu. Dakle ovlasti su pozicionirane pri vrhu organizacije odnosno u upravi, a organizacijske jedinice su formirane prema odgovarajućim poslovnim funkcijama.

Obzirom na funkcijske ovlasti, uspostavljeni su sektori, odnosno samostalni odjeli koji kontroliraju procese odjela i podređenih pojedinaca. Svaki sektor odnosno samostalni odjel obavlja srodne poslove koji mu pripadaju.

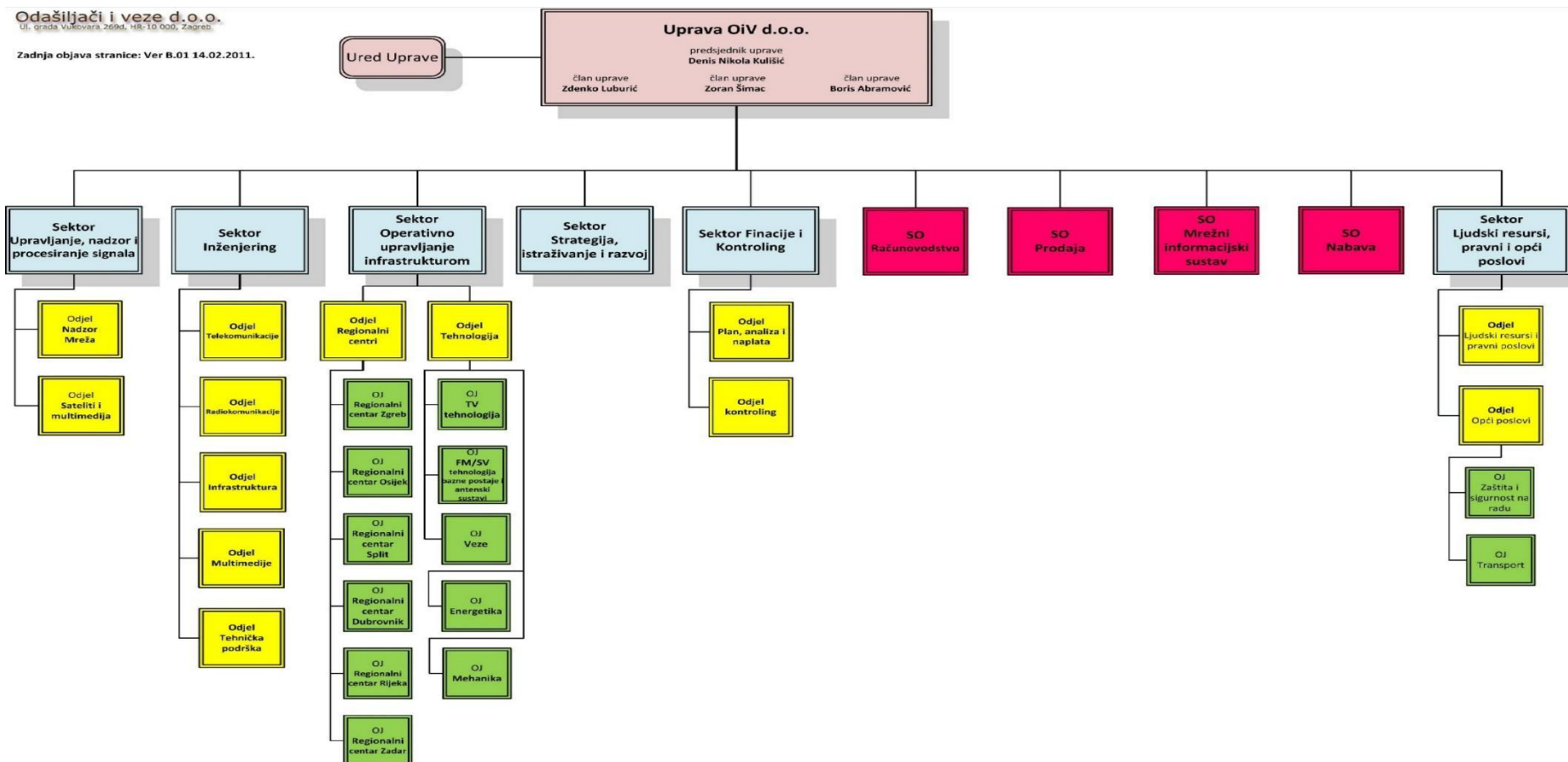
Sektor upravljanje, nadzor i procesiranje signala sastoji se od odjela nadzor mreža i sateliti i multimedija. Sektor inženjering sastoji se od odjela telekomunikacije, radiokomunikacije, infrastruktura, multimedija te tehnička podrška.

Sektor operativno upravljanje infrastrukturom sastoji se od odjela regionalni centri i tehnologija koji unutar sebe imaju odjelne jedinice.

Odjel općih poslova te odjel ljudski resursi i pravni poslovi objedinjeni su u jedan sektor.

Samostalni odjeli su: prodaja, računovodstvo, financijski kontroling i analitika, mrežni informacijski sustav te nabava.

Slika 8. Organizacijska struktura Odašiljači i veze d.o.o.



Izvor: izrada autora prema ključnim pokazateljima organizacije OiV, dostupno:

https://oiv.hr/media/1545/godisnji_izvjestaj_oiv_2012.pdf (10.08.2024)

Obzirom na broj hijerarhijskih razina, može se reći kako promatrana organizacija ima plitku odnosno nisku strukturu, a sastoji se od tri hijerarhijske razine (slika 8).

S obzirom na broj neposredno podređenih, raspon kontrole u Odašiljači i veze d.o.o. je relativno širok, obzirom da uprava koordinira rad deset sektora i samostalnih odjela, dok srednji menadžment odnosno direktori pojedinih sektora koordiniraju radom nekoliko odjela i organizacijskih jedinica. Široki raspon kontrole moguć je obzirom da je posao koji obavljaju podređeni je stabilan i rutinski, podređeni obavljaju istovrsne poslove, podređeni su visoko educirani i trebaju jako malo novih uputstva pri radu, pravila i procedure koje definiraju aktivnosti su lako dostupne, sustav podrške i osoblja za podršku je lako dostupan, koordinacija između odjela je brza i ne zahtijeva previše vremena. Zbog širokog raspona kontrole razine menadžmenta mogu biti niže, zbog čega je posljedično protok informacija brži, također brže se odgovara na novonastale situacije na tržištu, lakše se komunicira u svakodnevnom poslovanju, a samim tim su i zaposlenici zadovoljniji jer brže rješavaju svoje zadatke.

7.3. Upravljanje ljudskim resursima

Odašiljači i veze d.o.o ulažu značajna sredstva u edukaciju svojih djelatnika. Obzirom na djelatnost kojom se organizacija bavi najčešće su edukacije tehničkog djela kadra (inženjera). Da bi inženjeri i informatičari bili u korak s razvojem novih tehnologija i bili u mogućnosti konkurirati na svom području tj. kvalitetno obavljati posao i postizati bolje rezultate poduzeće konstantno ulaže u njihovo obrazovanje :

- ❖ edukacijske programe za skupine djelatnika u suradnji s visoko obrazovnim ustanovama
- ❖ edukacija koja se provodi putem seminara
- ❖ edukacija na nivou korporacije vezano za postizanje konkurentske prednosti.

Organizacija daje veliki značaj pri zapošljavanju novih djelatnika i u tu svrhu koristi vanjski izvor za pribavljanje kandidata. Metode kojima se pribavljaju kandidati su oglašavanje putem dnevnog tiska, putem Zavoda za zapošljavanje, mrežne stranice OIV-a, kao i suradnja sa Fakultetom elektronike i računarstva koji upućuje na studente koji postižu najbolje rezultate na ispitima i aktivnostima na fakultetu. Prednost pribavljanja ljudskih resursa na tržištu rada je jer se na natječaj mogu javiti svi zainteresirani, a poduzeće dobiva širi izbor djelatnika koji sa sobom

nose razna radna iskustva iz drugih poduzeća. Suradnja s Fakultetom elektronike i računarstva rezultira djelatnicima sa visokim stupnjem predznanja, pa uz radno iskustvo vrlo brzo postaju vrhunski stručnjaci što je bitan preduvjet za postizanje zavidnih rezultata u poslovanju, samim tim i konkuriranje u grani industrije u kojoj organizacija djeluje. Dakle u promatranoj organizaciji je osiguran dovoljan broj zaposlenih sa odgovarajućim vještinama.

Redovito se vrši kontrola u funkciji ljudskih potencijala, jer se jedino tako mogu usporediti uspješnosti pojedinih strategija funkcije ljudskih potencijala. Pravilnikom o radu i sistematizacijom radnih mjesta unutar tvrtke utvrđeni su zahtjevi za osposobljenost (vrsta, razina školske sprema, potrebni radni staž i dr.), zakonom određeni posebni uvjeti za obavljanje pojedinih skupina poslova i gdje je to potrebno, dodatni zahtjevi za određena znanja i vještine. Osposobljena ustrojba osoblja i sustav stalne izobrazbe osiguravaju da zaposlenici raspolažu potrebnim znanjem i uvježbanošću za uspješnu provedbu zadataka. To se postiže kontrolom, te pravodobnim označavanjem potreba za osposobljavanjem zaposlenika za pojedine poslove. Uprava odobrava godišnje planove stručnog osposobljavanja osoblja, dok direktori sektorâ i samostalnih odjelâ odgovaraju za prijedloge za školovanje i paćenje učinkovitosti školovanja, kao i za prijedloge za rasporede radnika.

7.4.Vođenje

U Odašiljači i veze d.o.o. vodstvo se temelji na demokratskom stilu vođenja koja se očituje u aktivnom sudjelovanju svih u procesu nastajanja krajnje usluge, odnosno podređene se tretira kao suradnike, te oni sudjeluju u procesu donošenja odluka. Takav način vodstva pridonosi dvosmjernom kolanju informacija u organizaciji, ugodnoj radnoj atmosferi i odnosima među zaposlenima.

Demokratski stil vođenja u suvremenom poslovanju otežava, a ponekad i onemogućava brzo donošenje odluka. U organizaciji Odašiljači i veze d.o.o. direktori sektorâ održavaju konzultacije odnosno sastanke sa najbližim timom jednom tjedno, a sve kako bi što bolje bili upućeni 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 privatno. Organizacija

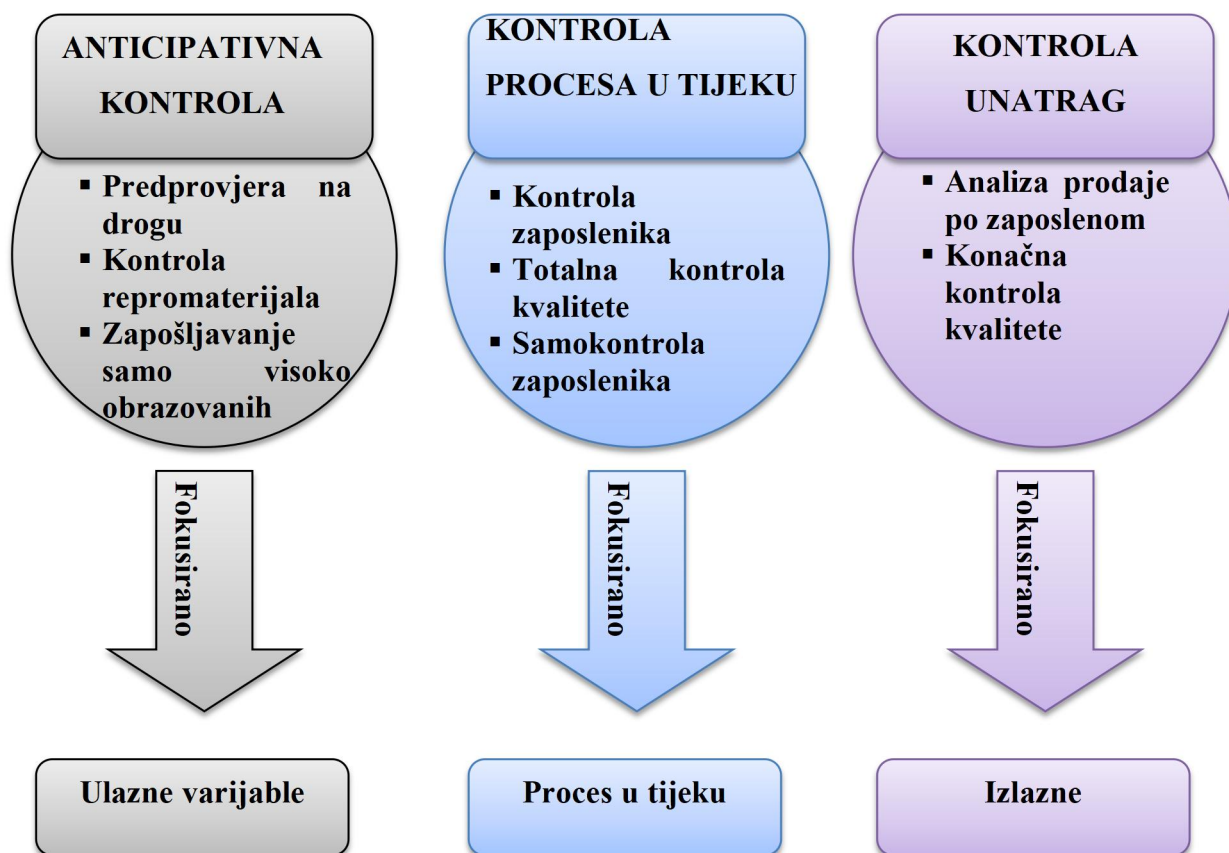
Odašiljači i veze d.o.o. financira dodiplomske i poslijediplomske studije svojih zaposlenika, specijalističke seminare, tečajeve, interna obrazovanja i drugo. Organizacija najmanje dva puta godišnje organizira događanja poput team building-a, financira pjevački zbor u kojemu su isključivo zaposlenici organizacije, a sve s ciljem motiviranja zaposlenikâ kako bi u konačnici povećali produktivnost. Uz demokratski stil vođenja poznati su još i autokratski i Laissez-faire stil vođenja, gdje autokratski stil podrazumjeva vođenje na način da je sva moć vođenja u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć. Laissez-faire stil vođenja je stil gdje menadžeri imaju minimalnu moć, to jest uplitanje menadžera u vođenje je takvo da vođa nema ovlasti prisili zaposlenike na bilo kakvu akciju u vezi obavljanja poslovnih zadaća. Iz svega opisanog je vidljivo kako je stil vođenja koji je najbliži stilu vođenja u organizaciji Odašiljači i veze upravo demokratski stil.

7.5. Kontroliranje

Odašiljači i veze d.o.o. veliku važnost pridaju kontroli. Obzirom da je kontrola najviše vezana za funkciju planiranja tako se najčešće vrste kontrole unutar organizacije vrše provjerom odstupanja planiranih i ostvarenih ciljeva i rezultata, istovremeno detektiranjem stupanja odstupanja kako bi se odredile korektivne aktivnosti.

Prema fokusu kontroliranja se može podijeliti na tri vrste kontrole, antipativna kontrola, kontrola procesa u tijeku i kontrola unatrag (slika 9).

Slika 9. Vrste procesa kontrole



Izvor: izrada autora prema općim podacima od Odašiljači i veze doo i prema Daft, L. R., Marcic, D., Management: The new workplace, Sixth Edition., South-Western, Cengage Learning, USA, 2009., str. 373.

Anticipativna kontrola se provodi na ulazu u organizaciju čime se nastoji prevenirati ulaz loših i neadekvatnih dijelova i opreme koji ulaze, te osiguravajući pravilnu provedbu prijema robe do skladišnih organizacija za što je odgovoran djelatnik službe nabave ovlašten za poslove nabave robe, na način da prati postupak isporuke, kakvoću i količinu roba u odnosu na ugovor ili narudžbu. Anticipativna kontrola vrši se i prije sklapanja ugovora s kupcima obavljanjem provjera budućih kupaca i njihove poslovne sposobnosti. Pod anticipativnom kontrolom se smatra predprovjera na korištenje nezakonitih supstanci kao i zapošljavanje samo visokoobrazovanih zaposlenika, ukoliko je to moguće, čime organizacija u samom početku zapošljavanja pokušava osigurati stručne i kvalitetne zaposlenike što u konačnici treba rezultirati boljim poslovnim rezultatima organizacije.

Kontrola procesa u tijeku se provodi kontrolom zaposlenika prilikom obavljanja njihovih redovnih zadataka. Provodi se totalnom kontrolom kvalitete tijekom cijelog procesa proizvodnje, a također, zaposlenici imaju mogućnost samokontrole prilikom obavljanja poslovnih procesa te se zbog toga mogu usavršavati. U organizaciji Odašiljači i veze d.o.o kontrola u tijeku se vrši stalnim nadzorom procesa poslovanja unutar organizacije i praćenjem provedbe poslovnog plana. Kontrola unatrag podrazumijeva analizu učinka zaposlenika nakon obavljenog poslovnog procesa, te također konačnom kontrolom dovršenog proizvoda odnosno usluge, da bi po dobivenim rezultatima organizacija mogla korigirati eventualne uočene nedostatke(Slika 9).

U tablici 3 je naveden primjer nekoliko proizvodnih procesa organizacije Odašiljači i veze doo, pripadajućih mjerljivih značajki u učestalost mjerenja.

Tablica 3. Primjer procesa, mjerljive značajke i učestalost mjerenja

PROCES	MJERLJIVA ZNAČAJKA	UČESTALOST MJERENJA
PRODAJA	Prosječno vrijeme izradbe odgovora na zahtjev kupaca, prosječno vrijeme izradbe mjesečnih faktura, prosječno vrijeme izradbe ugovora, broj prigovora kupaca.	1 mjesečno
PROJEKTIRANJE I NADZOR IZVEDBE	Broj projekata koji se mjere, prosječno vrijeme izradbe dokumentacije (projektne i natječajne), broj primjedbi na projektnu dokumentaciju	1 godišnje 5 projekata
MONTAŽA I UREĐAJA I OPREME	Broj primjedbi/upita na projektnu dokumentaciju, broj izmjena projektne dokumentacije, prosječno odstupanje vremena / broja zaposlenika za izvođenje montaže, broj radnji / događaja koji utječu na vrijeme i kakvoću izvođenih radova.	1 godišnje svaki projekt
ODAŠILJANJE, NADZOR, MJERENJE, TE ISTRAŽIVANJE SMETNJI	Broj odašiljača / pretvarača u kvaru, prosječno vrijeme prekida emitiranja, broj odašiljača koji ne rade s nazivnim parametrima, prosječno vrijeme rada odašiljača s ne nazivnim parametrima.	1 godišnje
NABAVA	Prosječno vrijeme potrebno za objavu javnog nadmetanja, prosječno vrijeme za otvaranja ponuda do izbora ponuditelja, prosječno vrijeme	1 mjesečno

PROCES	MJERLJIVA ZNAČAJKA	UČESTALOST MJERENJA
	za izradbu ugovora, broj poništenih natječaja, ukupna vrijednost svih ugovora.	
PRIJAM, SKLADIŠTENJE I IZDAVANJE ROBE	Vrijednost oštećene, odbačene i vraćene robe, broj radnji u promjeni stanja roba koje nisu obavljene u određenom vremenu, prosječno vrijeme zadržavanja u skladištu 5 roba koje su najviše u opticaju.	1 mjesečno
ODRŽAVANJE UREĐAJA I OPREME	Broj zaštitnih održavanja, broj odstupanja prigodom zaštitnog održavanja, broj popravnih održavanja, prosječno vrijeme otklanjanja kvara.	1 godišnje najmanje, za svaki objekt

Izvor: izrada autora prema Odašiljači i Veze doo, dostupno na www.oiv.hr (10.09.2024)

U tablici 3 je navedeno ukupno 7 poslovnih procesa organizacije Odašiljači i veze d.o.o. od kojih se proces prodaje, nabave i skladištenje i izdavanje robe nadzire jednom mjesečno gdje se mjeri vrijeme zaprimanja narudžbe, obrada potrebne dokumentacije, izrada ugovora, prosječno vrijeme realizacije javne nabave, te također vrijednost otpisane robe, prosječno vrijeme zadržavanje robe u skladištu.

Projektiranje/ nadzor izvedbe, montaža uređaja i opreme, odašiljanje/nadzor/istraživanje smetnji i održavanje uređaja i opreme su procesi čiji se nadzor provodi jednom godišnje i to za svaki projekt posebno.

Nadzor i praćenje aktivnosti provodi se sukladno pravilima struke unutar svakog procesa koji su propisani pravilnicima OIV-a a oni su usklađeni vrijedećim zakonskim propisima Republike Hrvatske. Direktori organizacijskih jedinica odgovorni su za provedbu procesa i praćenje mjerljivih značajki, svaki u svom djelokrugu, te su zaduženi provoditi periodična mjerenja (tablica 3).

8. ZAKLJUČAK

Menadžment podrazumijeva proces koordiniranja resursa organizacije radi postizanja njegovih ciljeva. Bitna odrednica menadžmenta je postići ravnotežu između efikasnosti i efektivnosti te biti sposoban brzo se prilagoditi promjenama iz neposredne okoline. Menadžment obuhvaća planiranje resursa, organiziranje resursa i aktivnosti, vođenje aktivnosti zaposlenika prema postizanju ciljeva, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrolu aktivnosti poduzeća kako bi se poslovanje odvijalo prema planu. Iz prethodno navedenih poglavlja se može zaključiti kako je organizacija Odašiljači i veze postavljena odnosno posluje na suvremenim temeljima menadžmenta, gdje su sve pobrojane funkcije menadžmenta razvijene sukladno suvremenim teorijama menadžmenta što u konačnici rezultira da promatrana organizacija ima uspješno poslovanje, kako prema vanjskim suradnicima tako i u samoj organizaciji gdje je vidljiva velika posvećenost poboljšavanju međuljudskih odnosa kako bi rezultirali uspješnim, kvalitetnim i isplativim poslovanjem.

LITERATURA

Knjige i časopisi

1. Bahtijarević Šiber, F: Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden Marketing, 1999,
2. Belak, V: Menadžment u teoriji i praksi, Belak excellens d.o.o., Zagreb, 2014,
3. Buble M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000,
4. Buble, M., Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb, 2010,
5. Burton, R. M., DeSanctis, G., Obel, B., Organizational Design: A Step-by-Step Approach, Cambridge University Press, Cambridge,2006,
6. Dujanić, M., Osnove menadžmenta, Rijeka, 2007,
7. Daft, L. R., Marcic, D., Management: The new workplace, Sixth Edition., South-Western, Cengage Learning, USA, 2009,
8. Horvat, Đ.: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007,
9. Hunjet, A., Kozina, G., Osnove poduzetništva. Sveučilište Sjever. 2014,
10. Kolaković, M., Poduzetničko strateško planiranje, Zagreb, RRI, br. 4/2008,
11. Porter, M.E. Konkurentna prednost : postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja. Zagreb: Masmedia, 2008,
12. Ralph D. Stacey, Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate d.o.o., Zagreb 199,
13. Robbins, S.P., Coulter, M., Management, 1994,
14. Rupčić, N., Suvremeni menadžment, teorija i praksa, Rijeka, EFRI, 2018,
15. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Poroški Vokić, N.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008,
16. Sikavica, P. Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011,
17. Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilišta u Karlovcu, 2. izdanje, 2008.

Internetski izvori

1. OiV, www.oiv.hr (10.08.2024)
2. OiV <https://oiv.hr/hr/o-nama/osnovni-podaci-i-djelatnost/> (05.10.2024)
3. Osnovni podaci o OIV-u, <https://oiv.hr/hr/o-nama/> (29.09.2024)
4. OiV, <https://oiv.hr/media/3031/godisnje-izvjesce-uprave-o-stanju-drustva-za-2023-godinu.pdf> (25.09.2024)
5. OiV, https://oiv.hr/media/1545/godisnji_izvjestaj_oiv_2012.pdf (10.08.2024)
6. [Objašnjenje BCG matrice za strateško upravljanje proizvodima](#) (26.01.2025)
7. Vokić, N. P.; Mrđenović, R. Razlike u upravljanju vremenom hrvatskih menadžera s obzirom na spol i hijerarhijsku razinu. // Ekonomska istraživanja 21, 1(2008), str. 35. dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33767 (14.02.2025)

POPIS PRIKAZA

Popis slika

SLIKA 1. RAZINE PLANIRANJA	5
SLIKA 2. PROCES PLANIRANJA	7
SLIKA 3. LANAC ZAPOVIJEDANJA	16
SLIKA 4. POSLJEDICE MJERENJA USPJEŠNOSTI	28
SLIKA 5. LOGO ORGANIZACIJE ODAŠILJAČI I VEZE	32
SLIKA 6. BCG MATRICA	34
SLIKA 7. USPOREDIVE TRŽIŠNE POZICIJE PRIJENOSA DIGITALNOG TV SIGNALA – PRIMJENA MAPE STRATEGIJSKIH GRUPA	38
SLIKA 8. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA ODAŠILJAČI I VEZE D.O.O.	40

Popis tablica

TABLICA 1. RAZLIKE MEĐU STILOVIMA VOĐENJA	19
TABLICA 2. VRSTE KONTROLE	29
TABLICA 3. PRIMJER PROCESA, MJERLJIVE ZNAČAJKE I UČESTALOST MJERENJA	45