

# Planiranje kao funkcija menadžmenta

---

**Barišić, Evelina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:798955>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Stručni studij Poslovanje i upravljanje**

**EVELINA BARIŠIĆ**

**PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2019. godine**

---

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Stručni studij Poslovanje i upravljanje**  
**Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**PLANIRANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA**

**Mentor:**

**mr.sc. Mato Pušeljić, viši predavač**

**Naziv kolegija:**

**Osnove menadžmenta**

**Studentica:**

**Evelina Barišić**

**JMBAG:0234037802**

---

## **SADRŽAJ**

<b>SAŽETAK</b>	1
<b>1. UVOD</b>	2
1.1. Predmet i cilj rada	2
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja	2
1.3. Sadržaj i struktura rada	3
<b>2. MENADŽMENT I MENADŽERI</b>	4
<b>3. PROCESNI PRISTUP MENADŽMENTU</b>	8
3.1. Organiziranje	9
3.2. Vođenje	11
3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima	12
3.4. Kontrola	13
<b>4. PLANIRANJE</b>	15
4.1. Odnos planiranja i prognoziranja	17
4.2. Vrste planova	20
4.3. Proces planiranja	22
4.4. Izvori informacija	24
4.5. Metodologija planiranja	25
<b>5. ZAKLJUČAK</b>	29
<b>6. POPIS LIETERATURE</b>	30
<b>7. POPIS SLIKA I TABLICA</b>	
<b>8. ŽIVOTOPIS</b>	

---

## SAŽETAK

Planiranje je prva i najvažnija funkcija menadžmenta koja determinira sve druge funkcije: organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu. Naime, od plana i kroz plane postavljene ciljeve koje želimo postići u budućnosti ovisi naša buduća organizacija u funkcionalnom smislu, potrebni ljudski potencijali, primjereni stilovi vođenja i adekvatni mehanizmi kontrole.

Svako planiranje je pogled unaprijed odnosno pogled u budućnost naše organizacije a polazište uvijek mora biti trenutna pozicija naše organizacije.

Stoga o važnosti planiranja u sustavu i procesu menadžmenta doista najviše govori krilatica „Ne planirati znači planirati neuspjeh“. Dakako da samo postajanje plana i plansko djelovanje ne garantira uspjeh u vrijeme gotovo svakodnevnih promjene. Međutim, ako ne planiramo unaprijed naš posao ne možemo ni pomisliti na uspjeh.

Ključne riječi: organizacija, menadžment, proces, funkcije menadžmenta, planiranje, instrumenti, tehnike, metode.

## **SUMMARY**

Planning is the first and most important function of management which determines all other functions: organizing, managing human potentials, leadership and control. From that plan and with the right setup of goals which we want to achieve in the future, depends our future organization in functional meaning, we need human potentials, adequate styles of leadership and adequate control mechanisms.

Every planning is the view in advance, the view in the future of our organization and the starting point always needs to be the current position of our organization.

About importance of planning in system and process of management best is described in the quote: "Not planning means planning the failure". Having a plan and acting by it does not guarantee the success in time of almost day-by-day changes. But, if we do not plan our job ahead, we cannot even think of success.

Key words: organization, management, process, functions of management, planning, instruments, techniques, methods

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i cilj rada

Planiranje je svakodnevna pojava. Međutim, koliko god se činilo da je jednostavno planirati, a da je realizacija plana ono što donosi probleme, mora se reći da planirati nije tako jednostavno. Kako bi se ostvario uspjeh u bilo kojem poslu, važno je dobro definirati cilj kojem težimo. Prvi korak prema ostvarenju cilja je sam plan ostvarenja tog cilja. Bez kvalitetnog plana izvedbe nekog projekta ili poslovanja uopće, izgledno je da se neće postići maksimalni rezultati. Potrebno je detaljno isplanirati ciljeve i mjere kojima će se oni postići. Jednostavno rečeno, planiranje se vrši kako bi se što bolje osiguralo ostvarenje temeljnog cilja, kroz manje ciljeve, akcije i zadatke kojima se postiže viši cilj. Kroz planiranje se može jednostavnije pratiti proces kroz koji organizacija treba postići željene rezultate. Plan dozvoljava i omogućuje pravovremenu reakciju u slučaju neželjenih promjena i ishoda u organizaciji i okruženju. Drugim riječima, uspješnost provedbe plana treba istovremeno kontrolirati kako bi se na vrijeme moglo poduzeti određene korake pa i modificirati plan ukoliko je potrebno.

Planiranje je najosnovnija od svih menadžerskih funkcija. Planiranje uključuje izbor misija i ciljeva te akcija za njihovo ostvarenje: ono iziskuje odlučivanje tj. izbor između alternativnih budućih smjerova djelovanja. Planovi, stoga, osiguravaju racionalan pristup ostvarivanju prethodno odabranih ciljeva. Planiranje premošćuje jaz između onoga gdje smo sada i onoga gdje želimo ići. Čini mogućim ono što se inače ne bi dogodilo. Iako rijetko možemo točno predvidjeti budućnost, premda čimbenici izvan naše kontrole mogu omesti i najbolje postavljeni plan, ukoliko ne bismo planirali, prepuštamo događaje slučaju. Planiranje je intelektualno zahtjevan proces: traži da svjesno odredimo smjerove djelovanja i temeljimo naše odluke na svrsi, znanju i brižljivim procjenama. (Wehrich, 1998:118).

### 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Prilikom pisanja rada korištena je literatura iz Organizacije i menadžmenta, odnosno primjerni udžbenici iz menadžmenta te poglavlja koja se prvenstveno odnose na planiranje.

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

### 1.3.Sadržaj i struktura rada

U radu se pored Sažetka i Uvodu nalaze tri poglavlja. U prvome se govori općenito o menadžmentu i menadžerima, drugo poglavlje obrađuje procesni pristup menadžmentu kao najvažniji pristup da bismo uopće shvatili što je to menadžment. Treće poglavlje je središnji dio rada i opširno obrađuje planiranje kao jednu od ključnih funkcija menadžmenta kao procesa. Na kraju rada nalazi se zaključak, popis literature, popis slika i tablica te životopis.



## 2. MENADŽMENT I MENADŽERI

Menadžment<sup>1</sup> je veoma kompleksan pojam u definiranju kojega se pojavljuju problemi i semantičke i sadržajne naravi. Sa semantičkog aspekta problem je ponajprije u tome što se sama riječ management (menadžment) preklapa s drugim riječima kao što su *supervision*, *leadership*, *organisation*, *administration*, *control* i *direction*. Tako se u stručnoj literaturi pojmovi menadžment, organizacija i administracija veoma često poistovjećuju (Buble, 2006:1).

U poimanju menadžmenta mnogo je problema. Neki od njih su semantičke prirode, s obzirom na tom da se različitim pojmovima pripisuje isti sadržaj, ali i obrnuto, tj. pod istim se pojmom razumijevaju različiti sadržaji (Sikavica, 2008:4). Tako se, npr., u literaturi na Zapadu izraz „menadžment“ javlja u tri različita značenja i to ako: organizacija, upravljanje i rukovođenje. U engleskom jeziku za upravljanje, pored izraza management postoji još i *administration*, *government* i *leadership*, iako se ovaj posljednji pojam u većoj mjeri rabi za označavanje jedne od funkcije menadžmenta – za vođenje, bolje reći za vodstvo, pa je u tom smislu uži pojam od pojma menadžmenta, za razliku od vodstva (*leadership*), vođenje se označava s izrazom *leading*.

Kada je riječ o prijevodu riječi menadžment na hrvatski jezik (gledajući na sam korijen te riječi) čini se da bi izraz menadžment (koji je zapravo teško prevesti na hrvatski jezik) prema samoj etimologiji više odgovarao pojmu rukovođenje, jer glagol *manage* potječe od latinske riječi *manus* (ruka), a prvotno je označavao „obučavanje konja u hodu“.

Ne ulazeći u semantičke probleme, prihvatit ćemo tezu da je američka riječ menadžment neprevodiva i da je takva njezina uporaba najjednostavnija. U području organizacijskih znanosti razvijena je vrlo dinamična disciplina pod nazivom menadžment, a u praksi se izrazi menadžment i menadžeri upotrebljavaju u različitom, često nedefiniranom i pogrešnom značenju (Jurina, 2011:89).

---

<sup>1</sup> **Menadžment** (engl. *Management*) je u poduzećima i organizacijama funkcija koja koordinira ljudske napore da izvrše određene ciljeve koristeći dostupne resurse efikasno i učinkovito.

Menadžment se sastoji od pet funkcija koje pomažu organizaciji da ostvari cilj, a to su planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje i kontroliranje. Faktori proizvodnje obuhvaćaju razvoj i korištenje ljudskih resursa, financijskih resursa, tehnoloških resursa i prirodnih resursa. Menadžment je također akademska disciplina, društvena znanost čija je svrha proučavanje društvene organizacije.  
<https://hr.wikipedia.org/wiki/Menad%C5%BEment> (pristupano 11.09.2019.)

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

Menadžment je, prema tome, višeznačan pojam, a odnosi se na način obavljanja svih regulacijskih funkcija (upravljanje, rukovođenje, izvršenje, menadžment) u uvjetima kada se javljaju elementi tržišta (Jurina, 2011:92). Menadžment je širi pojam od rukovođenja.

Menadžment je pojam koji se odnosi na proces, profesiju, vještinu i znanost.

Temeljni posao menadžera je odlučivanje, pa je stoga menadžer onaj koji ima ovlasti da donosi odluke određene razine.

Kada je u pitanju menadžment ništa manji problem nije ni sa sadržajnog aspekta (Buble, 2006:3). Naime, pojam menadžmenta odnosi se na (1) proces, (2) nositelje određenih funkcija, (3)vještinu, (4) znanstvenu disciplinu, (5) profesiju, a ponekad i na (6) funkciju u poduzeću. Stoga su i definicije menadžmenta veoma različite ovisno s kojeg se od navedenih aspekata daju. Međutim, najveći je broj autora prihvatio procesni aspekt definiranja menadžmenta s obzirom na to da je taj aspekt bazičan i najkompleksniji.

S procesnog stajališta to je rad s drugima i pomoću drugih na ostvarivanju ciljeva organizacije u promjenjivoj okolini uz efikasnu i efektivnu uporabu ograničenih resursa. Iz ove definicije proizlaze neke bitne karakteristike, a to su:

- rad s drugima i pomoću drugih,
- ciljevi poduzeća,
- efikasnost nasuprot efektivnosti,
- ograničeni resursi,
- promjenjiva okolina.

Ostvarivanje ciljeva poduzeća, ispunjenjem određenih zadataka, zahtjeva kolektivnu akciju koja nezamisliva bez menadžmenta. Pri tome, operativne zadaće ne obavlja neposredno menadžment, već to on čini s drugima i pomoću drugih koji su nositelji pojedinačnih zadataka.

Poduzeće postoji da bi ostvarilo određene ciljeve koji uvijek zahtijevaju zajedničku ili kolektivnu akciju.

Menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti. U tom se smislu efikasnost definira kao odnos outputa i inputa, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti.

Resursi koji se rabe kao inputi u procesu proizvodnje nisu neograničeni, već im prijete iscrpljenje. Stoga je nužno da se s raspoloživim resursima raspolaze veoma racionalno.

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

Međutim, kada to i ne bi bilo tako, potreba racionalne uporabe raspoloživih resursa determinirana je visinom cijene outputa.

Okolina poduzeća puna je promjena koje su sve brojnije, raznovrsnije i dinamičnije, pa okolina poduzeća postaje složena, heterogena, dinamična i neizvjesna. U tom se kontekstu menadžmentu postavljaju dva osnovna zadatka: (1) pripremiti se za nastupajuće promjene i (2) prilagoditi se nastalim promjenama.

Najbitniji je zadatak menadžera u oblikovanju okruženja za učinkovito djelovanje pojedinaca koji rade zajednički u skupinama osigurati da svatko razumije svrhu skupine, njezine ciljeve i metode njihova ostvarivanja. Da bi skupni napor bio učinkovit ljudi moraju znati što se od njih očekuje (Wehrich, 1998:118).

Menadžment je *proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve* (Wehrich, 1998:4). Ta osnovna definicija zahtjeva nadopune:

1. Kao menadžeri ljudi izvršavaju menadžerske funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskeg popunjavanja, vođenja i kontroliranja.
2. Menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije.
3. Odnosi se na menadžere na svim razinama organizacije.
4. Cilj je svih menadžera isti: stvoriti višak.
5. Upravljanje se bavi proizvodnošću; to pretpostavlja učinkovitost i efikasnost.

Menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta – on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse (Buble, 2006:6). Prema nekim definicijama menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadaće radeći uz pomoć drugih ljudi, i to onih nad kojima ima direktnu kompetenciju (njegovu podređeni) i onih nad kojima nema direktnu kompetenciju. Menadžer, dakle, ostvaruje svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvode zadaće, a ne da ih sve obavlja sam. Pritom, mora naći načina kako motivirati sudionike u procesu rada, a u svrhu porasta ukupne efektivnosti i efikasnosti, vodeći istodobno računa o svojoj društvenoj odgovornosti.

Razvoj menadžmenta u današnjem smislu započinje industrijskom revolucijom i početkom masovne proizvodnje.

Teorija menadžmenta i znanstveno bavljenje menadžmentom relativno je novijeg datuma iako je praksa menadžmenta očito stara koliko i sam ljudski rad i sama civilizacija

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

uopće. Unatoč toj dugotrajnosti i važnosti za svakog čovjeka, menadžment je jedna od „najmaglovitijih“ i istovremeno najprisutnijih funkcija u svim društvima, koja se nalaze u obiteljima, crkvama, vladama i ekonomskim pothvatima svih ljudi. On jest i uvijek je bio jaka desna ruka svih lidera (Sikavica, 2008:51). U stvari, svi istinski veliki vođe u povijesti bili su menadžeri – upravljajući državama, istraživanjima, ratovima, drugim ljudskim aktivnostima. Može se utvrditi da menadžment kao praksa, ali i spoznaja o njegovoj važnosti te pisani tragovi njegova izučavanja, teorijskog i praktičnog bavljenja, razrade nekih načela i postupaka, sežu daleko u povijest ljudskog društva i razvoja civilizacije. Stoga se može reći da su teorije menadžmenta i menadžment kao znanstvena disciplina mladi, ali je povijest menadžmenta veoma duga. Znanje o menadžmentu danas može se promatrati kao rezultat dugog i kontinuiranog inovativnog procesa. Može se govoriti o dva temeljna razdoblja: prethodna ili predznanstvena proučavanja i znanstveno bavljenje – teorije menadžmenta.

Francuski industrijalac H. Fayol smatra se ocem moderne teorije operativnog menadžmenta. **Henri Fayol** (Istanbul 29. juli 1841 — Pariz 19. novembar 1925.) bio je francuski rudarski inženjer koji se smatra tvorcem klasične organizacione teorije. On teoriju organizacije i upravljanja definira kao kolekciju principa, pravila, metoda i procedura koji su nastali i provjereni kroz opće iskustvo. Fayol je među prvima razradio funkcionalni princip organiziranja i istakao menadžment kao jednu od značajnih aktivnosti u poduzeću.

Svoju teoriju je zasnovao na ogromnom iskustvu stečenom u jednom poduzeću, za koje je radio čitav život.

Fayol je menadžment (upravljanje) opisao kao predviđanje, planiranje (zamišljanje), naređivanje, priređivanje, nadgledanje u toku dostizanja ciljeva poduzeća. U tom smislu, on je utvrdio šest ključnih poduzetničkih aktivnosti:

- tehničke (proizvodnja),
- komercijalne (kupoprodaja),
- financijske (kapital),
- sigurnost (čuvanje imovine),
- računovodstvene, i
- menadžerske<sup>2</sup>.
- 

---

<sup>2</sup> [https://bs.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](https://bs.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol) (pristupano 10.09.2019.)

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

### • 3. PROCESNI PRISTUP MENADŽMENTU

Menadžment se smatra procesom pa se stoga aktivnosti u tom procesu mogu nazivati funkcijama menadžmenta.

P.F. Drucker smatra da posao menadžera čine: postavljanje ciljeva (planiranje), organiziranje, motiviranje i komuniciranje (vođenje), mjerenje i ocjenjivanje rezultata (kontrola) i angažiranje i razvoj osoblja (upravljanje ljudskim potencijalima).

Gordon, Certo i drugi autori govore o četirima menadžerskim funkcijama: planiranju, organiziranju, vođenju i kontroli.

Weichrich i Koontz spominju pet funkcija: planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje i kontrolu. Njihov pristup sa stajališta teorije sustava je kompleksniji i danas često korišten u interpretaciji drugih autora (Jurina, 2011:95).

Globalna tipizacija poslova menadžmenta može se prikazati pomoću tzv. menadžerskog ciklusa ili funkcija menadžmenta (Jurina, 2011: 96). Sve ono što je u praksi sadržaj menadžmenta (ili jednostavnije – što rade menadžeri?) ili što se naziva menadžerskim funkcijama, može se svrstati u ove tipove posla (planiranje, organiziranje, razvoj ljudskih potencijala, vođenje i kontrola) i povezati ih u obliku ciklusa. Sam termin „ciklus<sup>3</sup>“ upućuje nas na povezanost ili/i na moguću isprepletenost pojedinih faza ciklusa.

Prikazivanje sadržaja menadžmenta pomoću ciklusa predstavlja samo grubu tipizaciju i ne odražava neke od ključnih poslova menadžmenta, posebno one koji se odnose na upravljanje promjenama, što je osnovica suvremenog razvoja.

Razvojni put menadžmenta od nekadašnjeg omrznutog „goniča robova“ pa do suvremenog kooperativnog menadžmenta imao je za posljedicu i mijenjanje funkcija menadžmenta. Taj je put išao od naglaska na funkciju zapovijedanja prema naglasku na funkciju motiviranja (Buble, 2006: 12).

---

<sup>3</sup> **ciklus** (lat. *cyclus* < grč. *κύκλος*: krug). Kružni proces; slijed mehaničkih, fizikalnih, kemijskih ili bioloških promjena (faza) u nekom sustavu, organizmu, koje ga, pošto su završene, vraćaju u prvotno stanje.  
<http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=11847> (pristupano 11.09.2019.)

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

Ilustrativan je primjer za to komparacija Fayolove (planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje, kontroliranje) i Druckerove (postavljanje ciljeva, organiziranje, motiviranje i komuniciranje, mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata, razvoj kadrova) koncepcije menadžmenta.

Fayol je svoju koncepciju menadžmenta iznio početkom 20. stoljeća, dok je Drucker svoju koncepciju iznio pola stoljeća kasnije. S obzirom na kontekst u kojem su nastale sasvim je razumljivo što među njima postoje bitne razlike. Fayolova je koncepcija gotovo kruta, pojmovi su striktno određeni, a djelomično posuđeni iz vojne terminologije. Druckerovu koncepciju oblikuju dva nova momenta.

1. Drugačiji stav i odnos prema ljudima; mnogo više inzistira na „formiranju osoblja“ na „komuniciranju“, na motiviranju osoblja umjesto na naređivanju i kontroliranju, itd. Dok se Fayol uglavnom bavi problemima menadžmenta i sve gleda s njegova stajališta, Drucker se mnogo više bavi unutarnjim odnosima u poduzeću.
2. Drucker naglašava ono što se danas naziva „kvantitativnim“ aspektom menadžmenta. Postavlja pred menadžment zadatke da ciljeve formuliraju u brojkama ili uopće mjerljivim veličinama, da stvore instrumente za mjerenje postignutih rezultata, te da rezultate mjere i ocjenjuju zajedno s izvršiteljima.

Zahtjev P. Druckera da se u funkcije menadžmenta uključi i „razvoj kadrova“ upućuje na njegovo opredjeljenje za tzv. kooperativni menadžment. Na toj su crti razvoja i drugi suvremeni autori iz područja menadžmenta, koji navode veći ili manji broj funkcija menadžmenta, ali ipak većina njih smatra da se menadžment sastoji od pet funkcija: planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje, kontroliranje (uspješni menadžment).

U nastavku rada se u najosnovnijim crtama prikazuju funkcije menadžmenta izuzev planiranja, koje se posebno obrađuje s obzirom na naslov rada.

### 3.1. Organiziranje

Organiziranje (*Organizing*) je produžetak planiranja – kad su određeni ciljevi koje treba dostići i strategije za njihovo ostvarenje, te resursi kojima će se to postići, tada se kao neminovno nameće potreba oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarenje tih ciljeva. U tom se smislu menadžmentu postavlja zadaća izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću.

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

To je vrlo složena zadaća s obzirom na to da izbor adekvatne organizacije ovisi o nizu činitelja (Buble, 2006:14).

Jednom izabrana organizacija poduzeća nije završen organizatorski posao – organizaciju poduzeća treba stalno unapređivati. Odatle i dodatna menadžerska zadaća – poticanje organizacijskog razvoja o korištenja njegovih rezultata.

Organizacijska bi struktura trebala biti oblikovana tako da razjasni tko će obavljati koje zadatke i tko je odgovoran za koje rezultate, da ukloni prepreke uspješnom radu uzrokovane nepouzdanosti zaduženja i njihovim brkanjem te da dovede do odlučivanja i mreža komuniciranja koji odražavaju i podržavaju ciljeve poduzeća (Weihrich, 1998:244).

„Organizacija“ je riječ koju mnogi koriste bez jasno određenog značenja. Neki bi rekli da ona uključuje svo ponašanje sviju sudionika. Drugi bi je izjednačili s ukupnim sustavom društvenih i kulturnih odnosa. Neki bi pak poduzeće poput United States Steel Corporation ili Ministarstvo obrane nazvali „organizacijom“. No, za većinu menadžera izraz organizacija podrazumijeva *namjeravanu i formaliziranu strukturu uloga ili položaja*.

„Ako organizaciju uspijete objediniti, učiniti kao obitelj, onda ona odlično funkcionira“ (Jurina, 2011:175). Organiziranje, druga menadžerska funkcija, može s razmatrati u užem smislu kao uporaba organizacijskih struktura i drugih alata u ustrojavanju organizacije i, u širem smislu, kada organiziranje kao menadžerska funkcija sadrži sljedeće sastavnice:

- uporaba organizacijskih struktura,
- formalna i neformalna organizacija,
- organizacijska kultura,
- organiziranje osobnog rada menadžera.

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 zadatci koje moraju obavljati, tj. tko što treba raditi (Sikavica, 2008: 285).

Projektiranje organizacije definira se kao proces kojim se tvori optimalna organizacijska struktura i postavljaju potrebne odgovornosti i autoritet menadžmenta svakog sastavnog dijela unutar strukture da bi se najbolje ostvarili ciljevi poduzeća.

Osnovna zadaća projektiranja organizacije sastoji se u sljedećem:

1. raščlaniti ukupan zadatak poduzeća (prema izvršenju, fazama, objektu, rangu, svrsi),

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

2. formirati radna mjesta (projektiranje sadržaja posla),
3. formirati organizacijske jedinice (povezivanje radnih mjesta,
4. projektirati odnose između organizacijskih jedinica (odnosi u stjecanju prihoda i pri ulaganju kapitala),
5. projektirati sustav upravljanja (vrste organa, ovlasti i odgovornosti te njihov međusobni odnos),
6. projektirati organizacije radnog kolektiva (integracijski faktori),
7. projektirati organizacije tokova (tijek informacija),
8. projektirati prostornu organizaciju (lokacija, lay-out),
9. projektirati organizacijska sredstva (izbor, oblikovanje, primjena) (Buble, 2006:175).

### 3.2. Vođenje

Vođenje (Leading) označuje fazu menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju. Kako se tu radi o ljudima nositeljima danih uloga, to se vođenje pojavljuje kao interpersonalni aspekt menadžmenta. Problemi koji iz toga nastaju najsloženijeg su karaktera (Buble, 2006:14). Ljude treba inspirirati i uvjeriti da krenu i provode željene akcije, a to od menadžmenta zahtjeva da stvara vođe. Budući da vodstvo implicira sljedbeništvo, od vođe se zahtjeva da nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika, a to razumijeva da vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima.

Vođenje je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta. Vođenje zapravo znači pripremu drugih da rade ono što vođa želi da oni doista i naprave. Vođenje podrazumijeva niz aktivnosti koje su usmjerene na interakciju između menadžera i suradnika (Sikavica, 2008:27).

Kod vođenja je najvažnija sposobnost vođe da utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima. Bit je vođenja u tome što se ono bavi međuljudskim aspektom menadžmenta pa uključuje motiviranje, stilove vođenja i komuniciranje.

„Vođenje je akcija, a ne poza“ (Jurina, 2011:264). Kada je u pitanju vodstvo, trebamo razlikovati pojmove vođenja (engl. Leading) od pojma vodstva (engl. Leadership). Naime,



Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

vođenje shvaćamo kao sociopsihološki pojam, a vodstvo kao uži pojam koji se odnosi u ovom kontekstu na menadžersku funkciju.

Vođenje je prenošenje čovjekove vizije, viših ciljeva na druge ljude, uz podizanje ljudskih mogućnosti na višu razinu, često do maksimalnih mogućnosti. Vođenje je socijalni proces u kojem jedna osoba utječe na ponašanje drugih bez vidljivog utjecaja na njihovu volju.

Vodstvo je skup procesa usmjerenih na pridobivanje članova organizacije da rade zajedno na promicanju interesa organizacije. Vodstvo je menadžerska funkcija utjecanja na druge ljude da bi oni pridonijeli grupnim i organizacijskim ciljevima.

### 3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Kadroviranje (upravljanje ljudskim potencijalima je usmjereno na „materijalizaciju“ organizacije poduzeća. Naime, budući da su organizacijom određene uloge, zadaća je kadroviranja dodijeliti te uloge konkretnim ljudima koji će ih najbolje obaviti. To se ostvaruje identifikacijom raspoloživih kadrova, regrutiranjem novih kadrova, selekcijom i profesionalnom orijentacijom, promocijom, planiranjem karijere, kompenzacijama te osposobljavanjem i usavršavanjem (Buble, 2006:14).

Upravljanje ljudskim potencijalima, kadroviranje (Staffing, Human Resource Management) označuje skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću (Buble, 2006: 253).

Tri su primarna cilja upravljanja ljudskim potencijalima:

1. privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
2. razvijanje radne snage prema njezinu potencijalu,
3. dugoročno održavanje radne snage.

planiranjem karijere, kompenzacijama te osposobljavanjem i usavršavanjem (Buble, 2006:14).

Menadžment ljudskih potencijala može se definirati i kroz svoje temeljne funkcije, odnosno aktivnosti i zadatke, od kojih svaka obuhvaća niz različitih i specifičnih poslova i zadaća (Sikavica, 2008: 596).

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

Temeljne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala su:

1. Strategijski menadžment ljudskih potencijala,
2. Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih,
3. Analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta,
4. Pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja,
5. Praćenje i ocjenjivanje uspješnosti,
6. Motiviranje i nagrađivanje uspješnosti,
7. Obrazovanje i razvoj zaposlenika,
8. Stvaranje adekvatne klime i kulture,
9. Socijalna i zdravstvena zaštita,
10. Radni odnosi,
11. Različite usluge zaposlenicima.

Sa stajališta optimalne organizacije ljudskih potencijala ključne aktivnosti su:

- analiza i oblikovanje posla,
- planiranje, regrutiranje, selekcija i izbor,
- obučavanje, razvijanje i napredovanje, te
- sustav nagrađivanja (Sikavica, 2011: 525).

### 3.4. Kontrola

Kontroliranje (Controlling) označuje postupak ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare. Mjerenje ostvarenja cilja 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 (Buble, 2006:14). Temeljne funkcije efikasnog kontroliranja obično se svode na postavljanje standarda performansi, mjerenje aktualnih performansi u odnosu prema standardnim i poduzimanje korektivnih mjera kad je to potrebno.

Kontrola je u procesu menadžmenta posljednja ali ne zato i manje važna menadžerska funkcija koja usporedbom ostvarenog s planiranim povezuje, odnosno integrira cjelokupni proces menadžmenta. Bez funkcije kontrole posao menadžmenta bio bi neučinkovit (Sikavica, 2008:27). Kontrola kao funkcija menadžmenta je nadzor nad djelovanjem organizacije sa

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

svrhom da ona ostane na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva. Proces kontrole započinje usporedbom ostvarenog sa standardima i zadacima koje kompanija želi postići.

„Tamo gdje vlada nered, treba puno kontrole. Ali obrnuto, tamo gdje je red, dajte ljudima slobodu da samo osjećaju da upravljaju poslom“ (Jurina, 2011:298). Kontrola predstavlja završnu etapu u ciklusu rukovođenja (planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola). Stariji teoretičari organizacije daju kontroli najveće značenje i tvrde da rukovoditi znači – kontrolirati.

Međutim, moderniji pristup procesu rukovođenja (leadership i drugi koncepti) nastoje kontrolu svesti na najmanju mjeru: ugrađujući njezine elemente u informatizirani proces, inzistirajući na samokontroli i uključujući u kontrolni proces sve djelatnike.

„Menadžerska kontrola jest proces koji se planira, koji je implementiran u cilju i praksi; to je proces kojim se utvrđuju standardi, mjeri učinak i rezultati, a onda se rezultati kompariraju sa standardima i određuju potrebne korektivne akcije te uspostavlja povratna sprega“ (Jurina, 2011:300).

Proces kontrole uključuje tri koraka, i to:

Prvo, određivanje standarda kao referentne veličine za usporedbu planiranog s ostvarenim. Planiranje i kontrola su sijamski blizanci, jedno drugo uvjetuje.

Ako kroz plan nisu postavljeni ciljevi i standardi kontrola postaje sama sebi svrha. S druge strane, ako nema kontrole onda ciljevi postaju sami sebi svrha.

Drugo, mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na postavljeni plan. Ciljevi koji se postavljaju moraju se kvantitativno definirati kao bi se mogli egzaktno izmjeriti.

Treće otklanjanje odstupanja od standarda i plana, analizirati i utvrditi razloge odstupanja te locirati odgovornost za takvo stanje.

#### 4. PLANIRANJE

Planiranje je najosnovnija od svih menadžerskih funkcija. Ono uključuje izbor misije i ciljeva te akcija za njihovo ostvarenje. Planiranjem se premošćuje jaz između onoga što je organizacija sada i onoga što ona želi biti u budućnosti. Zbog toga se planovi i javljaju kako kao putokaz za menadžere, tako i za sve zaposlenike u organizaciji. Planovima se određuje što organizacija mora uraditi i kako da to najbolje napravi (Sikavica, 2008:24).

Planiranje je predviđanje budućnosti u svrhu anticipiranja budućih prilika i prijetnji, odnosno gledanja unaprijed. Planiranje je proces definiranja onoga što neka organizacija želi postići (ciljeva) i načina na koji to želi ostvariti (strategija i planova), a koji započinje određivanjem trenutnog položaja organizacije (Sikavica, 2008: 139).

Ono odgovara na tri osnovna pitanja:

- Gdje smo sada?
- Kamo želimo stići?
- Kako to želimo postići?,

ali i na konkretnija pitanja kao što su:

- Što treba napraviti?
- Tko će to napraviti?
- Gdje će se napraviti?
- Kada će se napraviti?
- Kako će se napraviti?

Jednostavno rečeno, planiranje se bavi ciljevima (što je potrebno napraviti) i načinima (kao nešto treba napraviti)?

Definiranje organizacijske strukture, pribavljanje, raspodjela i obrazovanje zaposlenika, određivanje prikladnog stila vođenja te postavljanje sustava kontrole nemoguće je ako se ne zna što se želi ostvariti (Sikavica, 2008:139).

Planiranje je vrlo zahtjevan posao jer je, bez obzira na mnoge metode planiranja koje organizacijama stoje na raspolaganju, nemoguće točno predvidjeti budućnost, a svako je planiranje prvenstveno gledanje u budućnost. No malo je koja aktivnost tako važna za menadžment kao odluka o tome kuda organizacija želi ići u budućnosti i kako ćemo tamo stići, odnosno na koji način ćemo postići ono što želimo u budućnosti postići.

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

Naime, sve veća konkurencija na tržištu, globalizacija, turbulentnost i neizvjesnost okoline planiranje čine izrazito važnom funkcijom menadžmenta koju je kao nezaobilazni dio menadžerskog posla prepoznao i identificirao Henry Fayol još početkom 20. stoljeća (Sikavica, 2008:140).

Koliko je planiranje dosita važno najbolje na to upućuje čuvena sintagma koju je još davno gotovo prije dvjesto godina izrekao B. Franklin: „Ne planirati znači planirati – neuspjeh (Jurina, 2011: 136).

Planiranje (Planning) kao funkcija menadžmenta ima veoma široko koncipiran sadržaj (Buble, 2006: 13). U osnovi sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama.

Kao glavni razlozi planiranja navode se:

- Bolje usmjeravanje organizacije: planiranje je proces koji od organizacije traži da znaju svrhu svojeg postojanja, postavljaju ciljeve koje je potrebno ostvariti kako bi se ispunila ta svrha.
- Veća fleksibilnost: uviđajući koliko se uvjeti poslovanja često i brzo mijenjaju, organizacije znaju da svoje ciljeve, strategije i planove moraju stalno prilagođavati situaciji na tržištu, a ne slijepo se držati jednom zacrtanog kao da je u kamenu uklesano.
- Bolja koordinacija rada: kada članovi organizacije znaju kamo organizacije ide i kako oni tome pridonose, suradnjom i timskim radom moguća je koordinacija.
- Minimiziranje rizika i neizvjesnosti: gledanjem u budućnost anticipiraju se promjene i njihov utjecaj, te se kroz planiranje iznalaze adekvatni odgovori na promjene a samim time se reducira neizvjesnost poslovanja.
- Usmjerenost na budućnost i promjene: anticipirajući budućnost, a ne samo sadašnjost, menadžeri uviđaju koje su promjene u poslovanju nužne kako bi organizacija rasla i razvijala se i u budućnosti.
- Bolja kontrola: planiranje i kontrola su sijamski bliznaci. Planiranjem se postavljaju ciljevi i standardi za kontrolu poslovanja.
- Razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju: za planiranje trebaju posebna znanja. Menadžeri se kroz planiranje profesionalno razvijaju, odnosno prikupljaju nova znanja i vještine te vrijedna iskustva.

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

- Bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini: usputna korist od planiranja zbog veće usmjerenosti i fleksibilnosti te koordinacije i kontrole onoga što pojedinci rade je bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini. (Sikavica, 2008: 142).

Planiranje je proces razvoja ciljeva poduzeća te pronalaženja i odabira budućih smjerova akcija kojima će se ti ciljevi i postići. Planiranje se suprotstavlja pojmu improvizacije. „Ako se odlučivanje što se ostvaruje pod pritiskom trenutačnih situacija naziva improvizacijom, tada je planiranje cjelovito razmišljanje unaprijed kojim se poboljšava sigurnost odlučivanja.“ (Osmanagić Bedenik, 2002:28).

Planiranje je proces donošenja odluka. Pri analizi situacije odlučivanja analiziraju se parametri odluka, alternativne odluke i odnosi među njima. Također, provjerava se i točnost u provođenju procesa izbora, odnosno ispituje se jesu li korišteni adekvatni postupci rješavanja problema.

Planiranje u poslovanju se koristi kako bi se u što većoj mjeri uspio smanjiti rizik koji je uvijek prisutan. Zahtijeva određeno vrijeme i sredstva, međutim, ono je ulaganje u budućnost jer će se kvalitetnim planiranjem uštedjeti sredstva u budućnosti. Planiranje se koristi kako bi se pronašle jače i slabe strane poslovanja nekog poduzeća, ono gleda u budućnost i predviđa moguće buduće događaje. Tim predviđanjima pomaže boljoj prilagodbi tržištu te daje dobre odgovore na rizično okruženje. Također, planiranje omogućuje da se neki problem koji je još malen uspješno izbjegne i da ne preraste u nešto nerješivo. Međutim, kako bi to sve funkcioniralo i dovelo do željenog rezultata potrebno je prije samog planiranja napraviti analizu postojećeg stanja, skupiti materijale, zadati realne ciljeve i osigurati financijske resurse, bilo reinvestiranjem prihoda ili kreditiranjem. Organizacija mora rasporediti svoje prihode i tako osigura financijske resurse potrebne za menadžersku funkciju planiranja.

#### 4.1. Odnos planiranja i prognoziranja

Planiranje se često miješa s pojmom prognoziranja. Važno je ukazati na razliku između ova dva pojma. Poput planiranja, prognoziranje je također usmjereno na budućnost. Prognoziranje se odnosi na predviđanje o vjerojatnosti budućih događaja pa je ono „neizostavni i vrlo važan dio procesa odlučivanja“ (Osmanagić Bedenik, 2002:29). Može se reći da planiranje sadrži i komponentu prognoziranja, odnosno da je prognoziranje uži pojam od planiranja. Razlika je u tome što planiranje utvrđuje što treba učiniti kako bi nastupili određeni budućni događaji, a prognoza predviđa hoće li neki budućni događaj nastupiti ili ne. Dakle, prognoziranje je pasivno

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

promatranje i predviđanje vjerojatnosti nastupanja događaja u budućnosti, dok planiranje sadrži aktivnu komponentu mjera i akcija kojima se želi postići određeni događaj u budućnosti. Zato se planiranje smatra funkcijom menadžmenta, odnosno funkcijom planiranja upravlja se budućim događajima.

Ispravne prognoze imaju veliku važnost za planiranje jer organizaciji daju informacije o onome što može očekivati u budućnosti kako bi se pravovremeno moglo poduzeti određene akcije koje bi odvele organizaciju u željenom smjeru. Što su prognoze nesavršenije, to je veći rizik i nesigurnost u poslovanju. Na temelju prognoza izrađuju se mogući planovi, mjere i akcije, kojima se želi doći do cilja. Nakon analize svakog plana, odabire se jedan za koji se smatra da je najvjerojatnije da će organizaciju dovesti do cilja.

„Svrha je planiranja u isključivanju, odnosno smanjenju vjerojatnosti nastupanja neočekivanih događaja kako bi se rizik odabranih mjera sveo na minimum (Osmanagić Bedenik, 2002:32). Međutim, budućnost je bez obzira uvijek donekle nesigurna pa planiranje ne može u potpunosti isključiti rizike. Kroz funkcije planiranja nastoji se smanjiti nesigurnosti i rizike i time povećati vjerojatnost nastupanja željenog budućeg stanja. Odlučivanje i planiranje odvija se:

- u uvjetima sigurnosti, kad onaj tko odlučuje sa sigurnošću zna koja će se situacija dogoditi,
- u rizičnim uvjetima, kad su moguća različita moguća stanja, a subjekt poznaje vjerojatnost nastupanja pojedinog mogućeg stanja, te
- u uvjetima nesigurnosti, kad su moguća „različita moguća stanja, a subjekt odlučivanja ne poznaje vjerojatnost nastupanja pojedine mogućnosti“ (Osmanagić Bedenik, 2002:35).

Planiranje kao instrument upravljanja ima temeljne i posebne funkcije, „pri čemu su temeljne funkcije usmjerene na poduzeće u cjelini, a posebne na upravljanje poduzećem.“ (Osmanagić Bedenik, 2002:33).

Temeljne, odnosno osnovne funkcije planiranja su:

- osiguranje uspjeha,
- spoznaja i reduciranje rizika,
- povećanje fleksibilnosti,
- redukcija kompleksnosti,

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

- stvaranje sinergijskih efekata.

Prva funkcija planiranja jest, svakako, osiguranje uspjeha, a sve ostale funkcije postoje s istim ciljem.

Anticipiranjem budućih događaja i pronalaskom rješenja za buduće probleme reducira se rizik u poslovanju jer se smanjuje neznanje o budućim situacijama pa organizacija može pravovremeno i planski reagirati.

Povećanje fleksibilnosti odnosi se na to da se kvalitetnim planiranjem osigurava budući prostor za djelovanje. Drugim riječima, šire se mogućnosti organizacije odnosno poduzeća.

Planiranjem također dolazi do redukcije kompleksnosti što znači da su u procesu planiranja razmotrena moguća djelovanja u budućnosti te da se neka od stanja i događaja isključuju.

Stvaranje sinergijskih efekata odnosi se na spoznaju ovisnosti između pojedinačnih mjera i njihovog zajedničkog sinergijskog utjecaja na poslovanje.

Posebne funkcije planiranja su:

- koordinativna funkcija,
- motivacijska funkcija,
- funkcija fleksibilnosti,
- inovativna funkcija,
- sigurnosna funkcija,
- funkcija optimiranja.

Koordinativna funkcija odnosi se na horizontalno usklađivanje među pojedinim cjelinama poduzeća te vertikalno usklađivanje među razinama planiranja. Motivacijska funkcija je instrument povećanja učinkovitosti i stvara poticaj u ostvarenju zadataka. Funkcija fleksibilnosti odgovor je na uvjete nesigurnosti jer se predviđanjem budućih stanja, predviđa i moguće opcije djelovanja, što omogućuje uspješniju prilagodbu budućim situacijama. *Inovativna funkcija* odnosi se na sposobnost planiranja da pronalazi nova rješenja u loše definiranim problemskim situacijama. Sigurnosna funkcija odnosi se na rano prepoznavanje rizika i predviđanje protumjera za redukciju rizika i nesigurnosti. Funkcija optimiranja odnosi se na odabir optimalnog rješenja u odlučivanju. Preduvjet je postojanje ciljeva i kriterija koji ocjenjuju stupanj ostvarenja zadanih ciljeva.



Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

#### 4.2. Vrste planova

Neki menadžeri ne uviđaju da postoji više vrsta planova i to je često otežavalo postizanje učinkovitosti planiranja. Lako je uočiti da neki veliki program, kao što bi bio onaj o izgradnji i opremanju nove tvornice, predstavlja plan. Ali veliki broj drugih pravaca budućih akcija također su planovi. Imajući na umu da plan obuhvaća bilo koji pravac buduće akcije možemo uočiti da postoje razne vrste planova, a to su (1) svrhe ili misije, (2) ciljevi, (3) strategije, (4) politike, (5) procedure, (6) pravila, (7) programi i (8) proračuni (Weihrich, 1998:122).

Misija<sup>4</sup> ili svrha identificira osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća, agencije ili bilo kojega njihova dijela. Svaka vrsta organiziranog djelovanja, da bi imala smisla, ima ili bi barem trebala imati svrhu ili misiju.

Ciljevi su krajnje točke prema kojima su usmjerene aktivnosti. Oni ne predstavljaju samo krajnju točku planiranja već i završetak kojemu je usmjereno organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje i kontroliranje. Iako su ciljevi poduzeća osnovni plan cijele tvrtke, svaki dio poduzeća odnosno organizacijska jedinica, također, može imati vlastite ciljeve.

Strategija se definira kao determiniranje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanje pravaca akcija i alokacija resursa nužnih za njihovo ostvarenje. Vojska godinama, koristi riječ „strategija“ za označavanje velikog plana načinjenog u svjetlu onoga što se vjeruje da bi neprijatelj mogao ili ne bi mogao učiniti.

Politike su, također, planovi utoliko što su to općenite izjave ili sporazumi koji vode ili usmjeravaju razmišljanja u odlučivanju. Nisu sve politike „Izjave“; one često samo proizlaze iz akcija menadžera.

Najčešći kriteriji za razlikovanje vrsta planiranja su: razdoblje planiranja, mjera operacionalnosti i područje na koje se odnosi.

Prema razdoblju planiranja razlikuju se **dugoročno**, **srednjoročno** i **kratkoročno** planiranje. Dugoročno planiranje odnosi se na planiranje za period od pet do deset godina, srednjoročno planiranje odnosi se na period od dvije do pet godina, a kratkoročno planiranje odnosi se na period do godinu dana.

---

<sup>4</sup> Misija je osnovna funkcija ili *zadatak poduzeća* te bilo kojeg njegovog dijela. Svaka vrsta organiziranog djelovanja ima ili bi trebala imati misiju (ili svrhu) da bi uopće imala smisla. Česta pogreška kod kreiranja misije je poistovjećivanje misije i profita. Misija nije ostvarenje profita! Ostvarenje profita je cilj svake tvrtke. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Misija\\_\(ekonomija\)](https://hr.wikipedia.org/wiki/Misija_(ekonomija)). (pristupano 20.09.2019.)

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

S obzirom na mjeru operacionalnosti, planiranje se razlikuje prema konkretnosti relevantnih aktivnosti u pojedinim planovima. Prema tome, planiranje se dijeli na:

- strategijsko planiranje,
- taktičko planiranje i
- operativno planiranje.

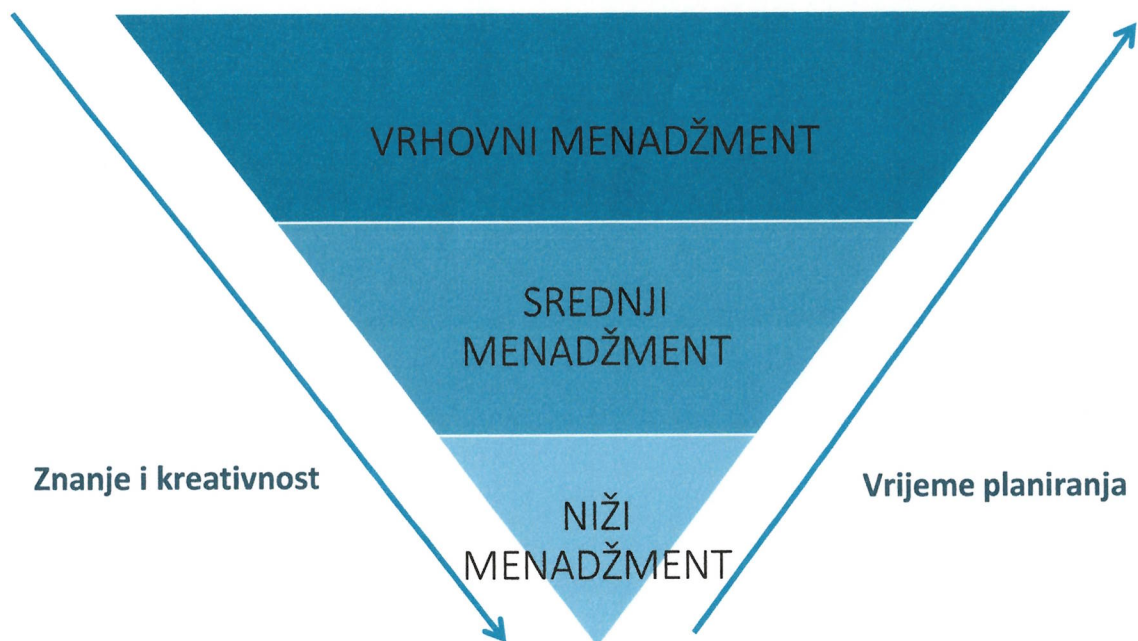
Ovi oblici planiranja usko su međusobno povezani, a povezuju se i s razinama menadžmenta koje vrše planiranje. Dugoročno planiranje je planiranje na razini najviših upravljačkih struktura organizacije ili poduzeća. Njime se definira dugoročne ciljeve subjekta temeljene na misiji. Planira se strategija za realizaciju dugoročnih ciljeva te rast i razvoj subjekta. Što su planovi dugoročniji, sadrže manje detalja. „Razina menadžmenta koji planira i odgovara za njihovo izvršenje raste s rastom dužine vremena za koje se plan odnosi. Dugoročnim se planovima realiziraju dugoročni ciljevi (opstanak poduzeća), srednjoročnim planovima srednjoročni ciljevi (proširenje tržišta), a kratkoročnima kratkoročni ciljevi (ostvarenje profita).“ (Avelini Holjevac, 1998:99).

Taktičko i operativno planiranje odnosi se na definiranje srednjoročnih i kratkoročnih ciljeva kompatibilnih s dugoročnim ciljevima. Odnose se na planiranje aktivnosti i zadataka usmjerenih prema realizaciji dugoročnih ciljeva. Taktičko planiranje odnosi se na planiranje na razini pojedinih poslovnih funkcija poduzeća. Operativno planiranje donosi mjere, aktivnosti i zadatke za pojedina radna mjesta.

Sljedeća slika prikazuje odnos između razina menadžmenta, potrebnog vremena planiranja i potrebnih znanja za obavljanje funkcije planiranja. Najviša razina menadžmenta utroši najviše vremena na planiranje, srednja razina utroši manje vremena, dok najniža razina utroši najmanje vremena. Kod strategijskog planiranja na najvišoj razini menadžmenta potrebno je najviše znanja i kreativnosti menadžera.

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

Slika 1. Odnos razine menadžmenta, vremena planiranja i potrebna znanja



Izvor: Avelini Holjevac, I. (1998.) *Kontroling, Upravljanje poslovnim rezultatom*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998., str. 103.

Planiranje s obzirom na područje na koje se odnosi dijeli se na: planiranje prodaje, nabave, proizvodnje, skladišta, financija, troškova, rezultata, bilance, zaposlenih, uprave, i tako dalje.

#### 4.3. Proces planiranja

Proces planiranja je zahtjevan i složen, a sastoji se od više uzastopnih faza (koraka), i to:

- analiza okoline,
- vizija,
- misija,
- ciljevi,
- strategija,
- planovi,
- implementacija planova,
- evaluacija rezultata (Sikavica, 2008:144).

Proces planiranja započinje analizom okoline organizacije kako bi se želje organizacije uklopile u stvarno stanje na tržištu.

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

Zatim se definiraju organizacijska vizija i misija, dakle izjave koje usmjeravaju organizaciju.

Nakon toga potrebno je postaviti ciljeve uz pomoć kojih se namjerava ostvariti organizacijska vizija i misija. Idući korak je definiranje strategije kojima će se ostvariti organizacijski ciljevi.

Slijedi razrada plana nužna da bi se prešlo u fazu provedbe planova. Provedba planova, odnosno faza postizanja ciljeva, izrazito je važna, jer ako ne dođe do implementacije i realizacije planova, odnosno ostvarivanja organizacijskih ciljeva, ne može se govoriti o koristima od planiranja. Prema tome, sve prethodne faze koje imaju smisla. Ali ako ne dođe do konkretnih akcija onda su sve prethodne faze besmislene.

Konačno, posljednja faza procesa planiranja je evaluacija rezultata. Drugim riječima, nakon što su planovi implementirani potrebno je usporediti ostvareno sa željenim kako bi se provele potrebne korektivne akcije.

Sustav planiranja čine njegove sastavnice i odnosi među njima, što se često poistovjećuje s informacijskim procesima. On je dio šire cjeline i povezan je s odlučivanjem i kontrolom (Jurina, 2011:139).

Ne opredjeljujući se za definiciju sustava planiranja već za operativni pristup, polazimo od činjenice da svaki sustav planiranja (u smislu procesa, koji je zapravo permanentan) mora odgovoriti na četiri pitanja i zato ima sastavnice kako slijedi:

#### SUSTAV PLANIRANJA:

- *ŠTO* – je predmet planiranja? Što je strategijski cilj, koji su operativni ciljevi i koje su zadaće? Odgovor podrazumijeva operacionalizaciju ciljeva i zadaća i njihovo delegiranje na organizacijske jedinice i to kao cjelokupnu aktivnost ili dio aktivnosti.
- *KAKO*? Odgovor na to pitanje odnosi se na: koncepciju i sustav planiranja; metodologiju u smislu definiranja, općih i posebnih metoda i tehnika; tehnologiju ili konkretnu primjenu metoda i tehnika.
- *KADA*? Vremenska dimenzija procesa planiranja i vrijeme za koje se donose programi i planovi.

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

- *TKO?* Subjekti – izrađuju programske smjernice; vrši stručnu izradu prijedloga programa i planova; donosi odluke (menadžment); način realizacije – prosudba svih resursa za izvršenje vremenskih tijekova i usklađivanja.

#### 4.4. Izvori informacija

Izvori informacija u sustav planiranja mogu biti interni i eksterni.

*Interni izvori informacija* – računovodstvo, analiza, statistika, poslovna izvješća, istraživanja tržišta odjeljenja za marketing te drugi izvori informacija kao što su katalog kupaca, dobavljača, priprema rada i slično.

Korištenje takvih vrsta izvora pruća nam znanja o

- ekonomskim veličinama – struktura troškova, kalkulacije, stupanj iskorištenosti kapaciteta, rentabilnost prema proizvodima, kupcima, regijama, tržištima...
- tržišnoj poziciji – tržišni udjel i njegova promjena, tržišna prisutnost prema segmentima
- ključnim činiteljima uspjeha – SWOT analiza, matrica šansi i rizika
- obilježjima konkurentske pozicije – vlastiti proizvodi/usluge, tehnologija, istraživanje i razvoj, prodaja, prodajni kanali, struktura kupaca, kvalifikacija i motivacija managementa i suradnika, kultura poduzeća

*Eksterni izvori informacija* – financijske institucije, kupci, dobavljači, konkurencija, stručne udruge, mediji...

Proširuju naša znanja o

- široj okolini
  - politički faktori; zakonske mjere, porezna i financijska politika
  - društveni faktori; zaštita okoline, rast stanovništva, promjena vrednota
  - tehnološki faktori; tehnološki razvoj, granice postojeće tehnologije, nove znanstvene spoznaje
  - gospodarski faktori; raspodjela prihoda, inflacija, konjunkturalni ciklusi, nezaposlenost, međunarodne veze, raspoloživost resursa
- užoj okolini
  - konkurencija
    - dinamika konkurencije; opasnost od supstitutivnih proizvoda, ulaz novih konkurenata
    - sadašnja snaga konkurencije

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

- konkurenti; veličina, financijska snaga, struktura prihoda i troškova, proizvodi, tehnologija, organizacija...
- tržište
  - kvantificiranje i segmentiranje tržišta; obujam, potencijal, rast, potencijal rasta
  - ključni činitelji uspjeha i njihovo značenje
  - obilježja tržišta; potražnja za proizvodima, tehnologijom, faza životnog vijeka, rentabilnost grane, politika ciljana, barijere ulaska i izlaska, putovi prodaje, stupanj koncentracije, pregovaračka sposobnost kupca i dobavljača

#### 4.5. Metodologija planiranja

U sustavu planiranja spomenuta je sastavnice koja treba dati odgovor na pitanje: Kako planirati? To je metodologijski aspekt planiranja koji zahtjeva opredjeljenje organizacije, menadžmenta i planera oko dvaju pitanja: koncepcije te metoda, postupaka i tehnika koje će se rabiti u pojedinim etapama sukladno postavljenim ciljevima i sadržaju planiranja (Jurina, 2011:143).

Više je načina na koji se može planirati. Tradicionalnim načinima planiranja smatraju se planiranje odozgo prema dolje, planiranje odozdo prema gore te pregovaračko planiranje, dok je participativni način planiranja suvremeni način planiranja (Sikavica, 2008:171).

Planiranje odozgo prema dolje ili centralizirano planiranje je planiranje kod kojeg misiju, ciljeve, strategije i planove organizacije definiraju oni na najvišim razinama (uprava organizacije, direktor, vrhovni menadžment, vlasnici i slično) ili odjeli za planiranje te ih prenose (nameću) svima koji su u hijerarhiji ispod njih.

Planiranje odozdo prema gore je planiranje koje kreće od operativnih potreba i želja, dakle započinje na najnižim organizacijskim razinama. Temelji se i posljedica je pritiska i utjecaja nižeg menadžmenta i „običnih“ zaposlenika organizacije, potrošača i klijenata te drugih snaga iz vanjske okoline.

Pregovaračko planiranje je planiranje pri kojem se ciljevi i strategije formuliraju na temelju pregovora između različitih strana koje smatraju da imaju pravo utjecaja.

Participativno planiranje je kada u planiranju sudjeluju svi zaposlenici neke organizacije, a ne samo menadžeri najviših razina i stručnjaci za planiranje.

Postoji tri vrste planiranja s obzirom na smjer planiranja. To su:

- **odozgo prema dolje** (eng. *Top-down*)
- **odozdo prema gore** (eng. *Bottom-up*)
- **susretno** (eng. *Cooperative planing*)

Pojednostavljeno, top-down i bottom-up opisuju se kao dva suprotna smjera planiranja.

Top-down kreće odozgo od jedne apstraktne ideje, kao na primjer glavnog poslovnog plana, koja je temelj svih planiranja na nižim razinama. Taj način planiranja je tipičan za centralizirano planiranje. Ovdje se mora navesti da kroz takav pristup imamo velike mogućnosti uštede, što vremenski, što troškovno. S druge strane, velika je mana to što niže razine ne sudjeluju u sadržajnom planiranju pa može doći do loše prihvaćenosti plana, isto kao i nedostatka znanja potrebnog za provedbu glavnog plana na najnižim razinama.

Bottom-up planiranje kreće se u suprotnom smjeru. Početak planiranja je na najnižim hijerarhijskim razinama koje određuju smjer, kao i sadržaj koji je njima relevantan. Tijek kroz razine se odvija odozdo prema gore te iz njih nastaje glavni poslovni plan kao krajnji rezultat. Prednost tog načina planiranja jest poticanje niže razine na zalaganje, čime se povećava njihova motiviranost, dok je s druge strane, kod takvog planiranja često nedostatak u tome što si zaposlenici na najnižoj hijerarhijskoj razini ne zadaju dovoljno ambiciozne ciljeve i time gotovo uvijek u potpunosti mogu izvršiti sve zadatke.

Susretno planiranje počinje na najvišoj hijerarhijskoj razini, isto kao i top-down planiranje. Međutim, glavni poslovni plan ne postavlja se striktno, već se nakon temeljnih odluka razvijaju „privremeni“ planovi ciljeva i mjera koji određuju zadatke. Ti zadaci za sljedeću hijerarhijsku razinu predstavljaju planski okvir za nove privremene planove, i tako sve do najniže hijerarhijske razine. Ciljevi koji se postavljaju moraju biti ostvarivi i na isti način se protežu do najnižih hijerarhijskih razina. U nastavku se u ovom modelu planiranja, krenuvši iz suprotnog smjera, provjerava ostvarivost zadanih ciljeva te ukoliko oni nisu ostvarivi, isti se korigiraju, ali na način da se glavni cilj ne ugrozi. Ukoliko se na taj način, unatoč svim planiranjima i eventualnim korekcijama, ne osigura postignuće glavnog cilja, tada je potrebna koordinacija na svim pojedinim razinama i razrada alternativnih mjera kako bi se glavni cilj u konačnici ipak ostvario. U ovom slučaju je vrlo bitna komunikacija odozgo prema dolje isto kao i konstantan *feedback* odozdo prema gore, kako bi se pravovremeno moglo reagirati ukoliko određeni ciljevi i zadaci nisu ostvarivi. Možemo reći da je velika prednost ovog modela planiranja visoka

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

motiviranost suradnika i njihovo zalaganje kako bi došli do cilja. Međutim, nedostatak ovog načina planiranja je taj da je vremenski vrlo zahtjevan, kao i to što različiti odjeli i suradnici pristupaju planiranju s različitim interesima.

Možemo ovdje reći da se za odabir najefikasnijeg smjera planiranja odlučuje ovisno o tome za koje područje je potrebno planiranje (na primjer: prodaja, logistika, sigurnost).

Instrumenti procesa planiranja su metode i tehnike koje pomažu u procesu planiranja.

Ove tehnike možemo podijeliti na dvije vrste:

- Kvalitativne tehnike planiranja
- Kvantitativne tehnike planiranja

Kvalitativne tehnike planiranja se temelje na iskustvu, znanju, razumijevanju i razmišljanju, a primjenjuju se u fazama analize, traganja za alternativama, kao i u fazama odlučivanja. Kvantitativne tehnike planiranja se temelje na matematičko-statističkim postupcima, a primjenjuju se u svrhu prognoza i utvrđivanja kriterija vrednovanja i rokova.

U tablici su prikazane tehnike kvantitativnog i kvalitativnog planiranja. Jedna od najzastupljenijih tehnika kvalitativnog planiranja je stablo odlučivanja. Stablo odlučivanja (eng. *decision tree*) je naziv za stablasto strukturirani dijagram koji može prikazivati sva moguća rješenja nekog problema, moguće ishode nekog događaja ili može klasificirati određene podatke. Nešto dinamičniji i spontaniji je *brainstorming* koji također spada u kvalitativne tehnike. Kod *brainstorminga* koriste se ljudi koji svojim spontanim idejama, mislima i asocijacijama dolaze do rješenja određenog problema. U ograničenom vremenu (od 20 do 45 minuta) grupa od 10 do 15 sudionika potiče se na kreiranje što više ideja, a kritika se obavlja po završetku, nikad za vrijeme sastanka. *Delphi metoda* je grupno odlučivanje. Grupa se sastoji od stručnjaka, a idealno je kada je članovima skupine nepoznato tko je sve uključen u rad. Primjenjuje se kada treba ispitati više osoba nego što ih može komunicirati licem u lice kada se želi izbjeći dominantan utjecaj jedne osobe. Konačna odluka i dogovor provodi se ispunjavanjem upitnika. Metoda *ekstrapolacije trenda* spada u kvantitativnu tehniku planiranja. Kod ekstrapolacije za predviđanje poslovanja uzima se vremenska serija događaja iz prošlosti (za višegodišnja predviđanja uzima se vremenska serija od minimalno 10 godina dok se za kratkoročna predviđanja uzima minimalno 10 događaja iz bliže prošlosti). Za metodu ekstrapolacije može se reći da je projektiranje budućnosti na temelju iskustva. *Metoda simulacije* je jedna je od metoda procjene eksperata. Procjene eksperata zasnivaju se na prikupljanju, analiziranju i usavršavanju odgovora velikog broja stručnjaka na određena pitanja



Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

njihovog okruženja predviđanja. Metoda simulacije zasniva se na izradi modela koji su skup više varijabli, gdje se promjenom jedne varijable simulira ponašanje u budućnosti. Model koji se izabire obično je prikaz postojećeg stanja iz stvarnosti, on je skup velikog broja zavisnih varijabli.

Tablica 1: Prikaz kvalitativnih i kvantitativnih tehnika planiranja

Tehnike planiranja	
Kvalitativne	<ul style="list-style-type: none"><li>- stablo odlučivanja</li><li>- tablice odlučivanja</li><li>- Delphi-metoda</li><li>- Scenarij tehnika</li><li>- Kreativne tehnike</li><li>- Brainstormig</li><li>- Metoda 635</li><li>- Sinektika</li><li>- Morfološka analiza</li></ul>
Kvantitativne	<ul style="list-style-type: none"><li>- Analiza vremenskih nizova</li><li>- Eksponecijalno zaglađivanje</li><li>- Ekstrapolacija trenda</li><li>- Metoda pomičnih prosjeka</li><li>- Regresijska analiza</li><li>- Metode matematičkog optimiziranja</li><li>- Linearno programiranje</li><li>- Nelinearno programiranje</li><li>- Dinamičko programiranje</li><li>- Parametrijsko stohastičko programiranje</li><li>- Metode operacijskih istraživanja</li><li>- Heurističko programiranje</li><li>- Simulacije</li><li>- Posebni postupci optimiziranja</li><li>- Tehnika mrežnog planiranja</li><li>- Analiza koristi</li></ul>

Izvor: Osmanagić Bedenik, N., *Operativno planiranje*, Školska knjiga, Zagreb, 2002, str.78.

## 5. ZAKLJUČAK

Planiranje je prva i temeljna menadžerska funkcija. Planirajući smanjujemo vjerojatnost da će se neki neželjeni događaj pojaviti. Planiranje i prognoziranje zajedno gledaju u budućnost, no prognoziranje služi kao orijentir u donošenju odluka i ne sadrži element akcije. Planiranje je misaoni proces oblikovanja budućnosti. Koraci u procesu planiranja su analiza postojećeg stanja, analiza ostvarivih mogućnosti i odlučivanje. U planiranju se koriste razni kvantitativni i kvalitativni instrumenti.

Planiranje zasigurno nije jamac uspjeha, ali nedostatak plana i planiranja gotovo će uvijek rezultirati neuspjehom. Budućnost je teško i gotovo nemoguće točno predvidjeti. Faktori koji su izvan naše kontrole mogu poremetiti i najbolje postavljeni plan. Međutim, ako ne planiramo, tada stvari prepuštamo slučaju. Planiranje je važan proces donošenja ključnih odluka o tome što, kako i kada nešto učiniti.

## 6. POPIS LIETERATURE

- 1) Avelini Holjevac, I. (1998.), *Kontroling, Upravljanje poslovnim rezultatom*, Sveučilište u Rijeci: Hotelijerski fakultet Opatija.
- 2) Buble, M. (2006.) *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija.
- 3) Jurina, M. (2011.) *Organizacija i menadžment*, Zaprrešić: Visoka škola za poslovanja I upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić" Zaprrešić.
- 4) Osmanagić Bedenik, N. (2002.), *Operativno planiranje*, Zagreb: Školska knjiga.
- 5) Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008.) *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
- 6) Sikavica, P. (2011.) *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.
- 7) Weichrich, H., Koontz, H., *Menadžment*, MATE, 1998.

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

## **7. POPIS SLIKA I TABLICA**

Slika 2. Odnos razine menadžmenta, vremena planiranja i potrebna znanja.

Tablica 2: Prikaz kvalitativnih i kvantitativnih tehnika planiranja.

## 8. ŽIVOTOPIS



### OSOBNJE INFORMACIJE **Barišić Evelina**

 Ivana Gundulića 18., 10434 Strmec, Sv.Nedelja (Hrvatska)

 099 4878 951  evelinabarisic12@gmail.com

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

---

#### Prodavač-komercijalist

Srednja Ekonomska, trgovačka i ugostiteljska škola Samobor

#### 2012–2019 Poslovanje i upravljanje-Menadžment uredskog poslovanja

Veleučilište Baltazar

### RADNO ISKUSTVO

---

2017–danas

#### Administrativni referent

Inter Cars d.o.o.

- urudžbiranje ulazne pošte
- priprema i slanje izlazne pošte
- upisivanje računa vraćenih sa likvidacije
- upisivanje svih ulaznih i izlaznih ugovora
- narudžba uredskog materijala
- specifikacije računa
- koordiniranje zaprimljenih računa

2016–2017

#### Skladištar

Inter Cars d.o.o., Zaprešić (Hrvatska)

- prijem i skladištenje robe
- deklariranje robe
- priprema robe za izlaz
- izdavanje robe

2012–2016

## Voditelj prodavaonice-prodavač

Calzedonia Croatia d.o.o. Intimissimi

- organizacija i rukovođenje radom prodavaonice
- raspoređivanje radnih zadataka zaposlenicima, razvijanje vještina zaposlenika, kontinuirano unaprijeđivanje poslovnih procesa
- izrada plana prodaje i ostvarivanje planiranih rezultata, orijentacija na rad s kupcima
- rad sa poslovnom dokumentacijom, izrada mjesečnih statistika
- prodaja robe ( izuzetno dobre prodajne vještine)
- kontrola zaliha i vođenje evidencije o robi, preuzimanje i skladištenje robe
- narudžba i preuzimanje robe
- savjetovanje kupcima
- naplaćivanje robe kupcu

### OSOBNJE VJEŠTINE

#### Strani jezici

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski	B2	B2	C1	C1	B2
Njemački	B1	B1	B1	B1	B1

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik Zajednički europski referentni okvir za jezike

#### Komunikacijske vještine

- dobre komunikacijske i prezentacijske vještine
- dobre upravljačke sposobnosti, organiziranost i preciznost
- uspješno rješavanje konfliktnih situacija
- sklonost za edukaciju i prenošenje znanja
- dinamičnost
- visoka motiviranost za posao
- sklonost timskom radu
- pozitivan pristup radu i ljudima

Barišić Evelina: Planiranje kao funkcija menadžmenta.

Digitalne vještine

Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Samostalni korisnik		Temeljni korisnik	Temeljni korisnik

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjen u

Vozačka dozvola B