

Upravljanje pomoću ciljeva

Čović, Elvira

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:300641>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-11**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

ELVIRA ČOVIĆ

UPRAVLJANJE POMOĆU CILJEVA

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

ELVIRA ČOVIĆ

UPRAVLJANJE POMOĆU CILJEVA

Završni rad

JMBAG: 0303056872, redovita studentica

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Menadžerske vještine

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentorica: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, rujan 2020.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Elvira Čović, kandidatkinja za prvostupnicu poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, 25. rujna 2020.



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Elvira Čović dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Upravljanje pomoću ciljeva koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 25. rujna 2020.

Potpis

SADRŽAJ

UVOD	1
1.PLANIRANJE I KONTROLA	2
1.1 Definicija i svrha planiranja.....	2
1.2 Procesi i razine planiranja	4
1.3 Vizija i misija	6
1.4 Definicija i svrha kontrole	7
1.5 Proces kontrole	9
1.6 Vrste kontrole i kriteriji efektivne kontrole	12
2. CILJEVI	19
2.1 Definicija i svrha ciljeva	19
2.2 Vrste ciljeva	20
2.3 Karakteristike dobro postavljenih ciljeva	21
2.4 Problemi zbog krivo postavljenih ciljeva	24
3.UPRAVLJANJE POMOĆU CILJEVA	26
3.1 Definicija i povijest upravljanja pomoću ciljeva	26
3.2 Proces upravljanja pomoću ciljeva	27
3.3 Koraci za uspješno upravljanje pomoću ciljeva	28
3.4 Prednosti upravljanja pomoću ciljeva	30
3.5 Nedostaci upravljanja pomoću ciljeva	31
4.UPRAVLJANJE POMOĆU CILJEVA NA PRIMJERU HEWLETT-PACKARDA(HP)	33
4.1 Povijest Hewlett-Packard(HP)	33
4.2 Menadžerski stil upravljanja pomoću ciljeva „HP Way“	35
4.3 Ciljevi Hewlett-Packarda i način na koji se postavljaju	37
5.UPRAVLJANJE POMOĆU CILJEVA NA PRIMJERU TOKIĆ D.O.O.	40
5.1 Povijest Tokić d.o.o.	40
5.2 Upravljanje pomoću ciljeva u Tokić d.o.o.	41

6.ZAKLJUČAK.....	43
LITERATURA.....	46
SAŽETAK.....	49
SUMMARY	50

UVOD

Ovaj završni rad će obraditi menadžersku metodu Upravljanje pomoću ciljeva, točnije kako se ona koristi te koje su joj prednosti i nedostaci i prikazat će se na primjeru dviju organizacija koje je koriste ili su je koristile u svom poslovanju. Za pisanje ovog rada korištena je stručna literatura te deskriptivna metoda, metoda analize i sinteze te metoda studije slučaja.

Rad je sastavljen od pet poglavlja. U prva dva poglavlja obradit će se komponente koje se koriste u menadžerskoj metodi Upravljanje pomoću ciljeva. U prvom poglavlju se obrađuju menadžerske funkcije planiranja i kontrole u teorijskom obliku. Objašnjava se što je planiranje, koje je svrha planiranja, kako se planiranje odvija i koja su razine planiranja. Govori se i o viziji i misiji koje su temelj svake organizacije i glavne odrednice za sve ciljeve i planove koje organizacija donosi. Kako se svaki cilj koji je donesen mora i provjeriti, onda je u radu obrađena i kontrola, njezina svrha, proces kontrole, neke od vrsta kontrole i kriteriji efektivne kontrole. U drugom poglavlju se obrađuju ciljevi. Definirat će se i objasniti njihova svrha. Nakon toga će se opisati vrste ciljeva te karakteristike dobro postavljenih ciljeva i problemi koji mogu nastati kada se ciljevi loše postavljaju. U trećem poglavlju će se obraditi menadžerska metoda Upravljanje pomoću ciljeva. Prvo će se definirati upravljanje pomoću ciljeva i proći kroz njenu povijest. Onda će se obraditi proces metode i nakon toga koraci za uspješno korištenje upravljanja pomoću ciljeva. U posljednja dva potpoglavlja će se obraditi prednosti i nedostaci ove metode. U posljednja dva poglavlja se obrađuju primjeri organizacija koje su koristile ili koriste upravljanje pomoću ciljeva u svojem poslovanju. U četvrtom poglavlju se obrađuje organizacija *Hewlett-Packard*, američka organizacija koje je bila jedna od najpoznatijih primjera korištenja upravljanja pomoću ciljeva. U petom poglavlju se obrađuje organizacija *Tokić d.o.o.*, hrvatska organizacija koje je prije nekoliko godina uvela upravljanje pomoću ciljeva.

Poslije obrađene teme u pet poglavlja, u nastavku se donosi zaključak o cjelokupnom radu, popis literature koja je korištena za pisanje rada, i sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

1.PLANIRANJE I KONTROLA

Postoje mnoge klasifikacije funkcija menadžmenta. Prva klasifikacija funkcija menadžment je postavljena od strane H. Fayola. Njegove funkcije menadžmenta su bile planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontrola. "On smatra da su sve te funkcije potrebne ne samo za uspješno vođenje poslova, nego i u politici, religiji, vojsci i drugdje, što znači da su funkcije menadžmenta univerzalno primjenjive."¹ U suvremenom menadžmentu većinom se za funkcije menadžmenta spominju četiri funkcije: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola. Iako je svaka od tih funkcija od vitalne važnosti za funkcioniranje poduzeća, u svrhu ovog rada posebna pozornost će biti na funkcijama planiranja i kontrole. U ovom poglavlju će se obraditi važnost svake od tih dviju funkcija kao temelja za bolje razumijevanje postavljanja ciljeva kao jedna od najvažnijih zadaća svakog poduzeća, a i samim time za bolje shvaćanje menadžerske metode upravljanja pomoću ciljeva.

1.1 Definicija i svrha planiranja

Kada poduzeće započinje svoj životni vijek, njegovi osnivači i menadžeri moraju odrediti ciljeve poduzeća, viziju gdje organizacija želi biti i zbog čega je osnovana, točnije misiju organizacije. Osim tih podataka isto tako mora izraditi plan na koje načine će ostvariti zadane ciljeve. Jedna od definicija planiranja je: "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."² Planiranje je komplicirani posao jer o uspješnosti organizacije ovisi koliko dobro je isplanirani način djelovanja organizacije. Svaka pogreška prilikom planiranja može unazaditi organizaciju ili može biti kobna za organizaciju. Zbog toga što je planiranje jedno od najvažnijih procesa unutar organizacije, informacije na kojima se bazira, moraju biti provjerene i imati dobro uporište jer o njima ovisi budućnost organizacije. Samim time je jasno da se planiranjem ne obuhvaća samo sadašnjost te dnevne aktivnosti unutar organizacije, već se mora gledati u budućnost te predviđati koje bi se promjene mogle dogoditi i kako

¹ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber i N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 20.

² Ibidem, str. 139.

pripremiti organizaciju da ne bi zaostajala za svojim konkurentima.³ Time se vidi da je svrha planiranja usmjeravanje organizacije prema zadanim ciljevima i prema budućnosti. "Kvalitetno planiranje pridonosi organizacijskom uspjehu, pa se može reći da je osnovna svrha planiranja upravo organizacijska uspješnost."⁴ Ako organizacija nije uspjela ostvariti zadane i planirane ciljeve i aktivnosti onda je očito da je loše isplanirala svoje korake i time poništila samu svrhu planiranja. Osim što je svrha planiranja da organizacija bude uspješna, ona isto tako ima još pozitivnih učinaka na organizaciju.

Razlozi planiranja koji imaju pozitivne učinke jesu da se organizacija bolje usmjerava, točnije svi zaposlenici znaju koji su ciljevi poduzeća pa se i time lakše mogu motivirati, znaju koje točno aktivnosti trebaju poduzeti da bi se ti ciljevi postigli te su uspješniji nego što bi bili da usputno određuju kako će se što odraditi i na koje načine će zacrtani ciljevi biti ispunjeni. Omogućava im veću fleksibilnost jer poslovni svijet se konstantno mijenja, kao i tržišta te ako organizacije nisu spremne na promjene i nisu ih niti predviđale neće biti uspješne na tržištu. Planiranjem im pomaže u boljem koordiniranju svojeg rada, lakše će si organizirati grupe te imati bolju povezanost različitih odjela kako bi se postigli ciljevi te samim time i zajednički cilj cijele organizacije. Jasno definirani ciljevi i aktivnosti će zaposlenicima pomoć da budu produktivniji. Mogu smanjiti rizik i neizvjesnost jer predviđanjem koje se posljedice mogu dogoditi prilikom rada na nekom cilju i ostvarenjem tog cilja, moguće je pravovremeno reagirati. Time se omogućava uvrštavanje aktivnosti kojima će se spriječiti neželjene pogreške i posljedice. Kada su postavljeni planovi onda se i njih može kontrolirati i vidjeti da li su ostvareni željeni rezultati i gdje je došlo do pogreške, u slučaju da nisu ostvareni zacrtani ciljevi i na koje načine može se spriječiti ponavljanje pogrešaka. Postavljanjem ciljeva, menadžeri i sudionici u planiranju imat će mogućnosti se razvijati tijekom tog procesa, prikupljajući znanja i vještine koje će im biti potrebne u budućnosti. Isto tako će razviti vještinu *time managementa*, to jest moći će bolje upravljati vlastitim vremenom jer se naviknu na konstantnu potrebu za boljom koordinacijom i većom fleksibilnošću koja se od njih zahtijeva. Planiranje donosi mnoge koristi poduzeću, ali jedino ako je pravilno napravljeno. Loše planiranje ili uopće neplaniranje dovodi do lošijih rezultata poduzeća, loše koordinacije rada, krive potrošnje resursa, neodlučnost.⁵

³ Ibidem, str. 140.

⁴ Ibidem, str. 141.

⁵ Ibidem, str. 141-142.

Može se postaviti pitanje kako će se sama funkcija planiranja mijenjati kroz vrijeme? Jedan od odgovora na ovo pitanje dao je Marin Buble u svom radu „*Tendencies in evolution of 21st century management*“ gdje je iznio svoje viđenje promjene funkcije planiranja. “Bit funkcije planiranja neće se značajno promijeniti u budućnosti, ali će se nastaviti razvijati u liniji sa razvojem teorija, metoda i tehnika za prelasku preko budućih neizvjesnosti.”⁶ Vrijeme će pokazati kako će se funkcija planiranja mijenjati u budućnosti i kako će odgovarati na sve veće promjene na tržištima zbog novih izuma i tehnologija.

1.2 Procesi i razine planiranja

Kako je prije navedeno planiranje je jedan od najvažnijih procesa koji se događaju od samog početka postojanja neke organizacije. Njime se postavljaju temelji za funkcioniranje organizacije te se koristi tijekom cijelog njenog postojanja. Planiranje se može provoditi u različitim vremenskim razdobljima. Izrađuju se petogodišnji, godišnji, mjesečni i čak dnevni planovi. Odabir vremenskog razdoblja ovisit će o djelatnosti i obujmu poslovanja.⁷ Kako je planiranje proces onda se sastoji do koraka koje potrebno napraviti kako bi ono bilo uspješno provedeno.

Prvi korak je analiza okoline. Prilikom analize okoline, dolazi do izražaja koje su prednosti i nedostaci organizacije nasuprot njihovih konkurenata na željenom tržištu i time si može povećati šansu za boljim pozicioniranjem na tržištu. Nakon što je organizacija pozicionirana, ona mora odrediti svoju viziju i misiju, točnije izjave kojom se ona predstavlja tržištu, to jest potencijalnim klijentima. Kada su vizija i misija postavljene, prema njima se onda određuju ciljevi kojima će se težiti ostvarenju vizije i misije organizacije. Postavljanjem ciljeva mora se odrediti točan način njihovog ostvarivanja pa se definira strategija kojom će se krenuti u ostvarenje ciljeva. Zatim se razrađuju planovi, potom provedba planova i na kraju se evaluiraju rezultati kako bi se vidjelo jesu li

⁶ M. Buble, “Tendencies in evolution of 21st century management“, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 20 No. Special issue, 2015., str. 7., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/139120> (pristupljeno 7. srpnja 2020.)

⁷ N. Rupčić, *Suvremeni menadžment-teorija i praksa*, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 164., Dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-lzdanje.pdf> (pristupljeno 24. travnja 2020.)

postignuti zacrtani ciljevi i je li potrebno negdje korigirati nastale pogreške prilikom planiranja i određivanja ciljeva i načina njihovog ostvarenja. Tijekom svakog koraka planiranja važno je imati povratne informacije ili veze, kako bi se što kvalitetnije moglo planirati i kako bi se možda tijekom samog procesa planiranja uočile pogreške i ispravile na samom početku dok još nisu prouzročile veće štete u organizaciji.⁸

Razine planiranja se odnose na mjesta unutar organizacije gdje su se pojedini planovi donijeti. Vrhovni menadžment će donijeti strategijske planove, viziju, misiju. Srednji menadžment donosi taktičke planove jer oni najbolje mogu riješiti probleme na funkcijskim razinama. Operativne ciljeve donosi najniži menadžment koji su najbolje upoznati da svakodnevnim aktivnostima koje se događaju unutar organizacije.⁹ Postoji različita klasifikacija planova: "Planovi se mogu klasificirati na različite načine i po različitim osnovama: a) obzirom na vremenski obuhvat, planovi mogu biti kratkoročni, srednjoročni i dugoročni, b) obzirom na opseg aktivnosti planovi mogu biti: strateški, taktički ili operativni, c) obzirom na učestalost korištenja planova, planovi mogu biti: trajni i jednokratni i d) obzirom na način planiranja mogu biti: inside-out planiranje, outside-in planiranje, top-down planiranje, bottom-up planiranje i situacijsko planiranje."¹⁰

Proces planiranja kako je i prije navedeno jedan od najvažnijih procesa unutar organizacije, i zbog njegovog velikog obujma je i prilično složen proces. Usprkos njegovoj složenosti, postoje određena zajednička pravila za proces planiranja. Ta pravila su:

- „a) Planiranje nije događaj već proces.
- b) Planiranje se sastoji od dugoročnih i kratkoročnih zadataka.
- c) Proces planiranja ne počne svake godine iznova, već se plan prilagođava promjenama u okruženju.
- d) Planiranje mora obuhvatiti ljudski potencijal, njihovo usavršavanje, plaću i dr. da bi zaposleni lakše prihvatili izvršenje plana.
- e) Planiranje zadataka i očekivanje moraju biti jasno izraženi da ih zaposleni shvate.
- f) Planiranje je sredstvo a ne cilj (ono služi za ostvarenje cilja).
- g) Plan vodi od sadašnjosti do željenog mjesta u budućnosti.

⁸ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber i N. Pološki Vokić, op. cit. , str. 144-146.

⁹ Loc. cit.

¹⁰ P. Sikavica i F. Bahtijarević-Šiber, *Menadžment-Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb, MASMEDIA, 2004., str. 75.

h) Planiranje je obveza onih koji donose poslovne odluke.¹¹

Proces planiranja će u svakoj organizaciji bez obzira na pravila i korake procesa, bit će različit zbog njihovih veličina, industrije u kojoj su, tržišta koja opskrbljuju i svih specifičnosti koje svaka organizacija ima i zbog kojih se razlikuje od ostalih organizacija.

1.3 Vizija i misija

Prije bilo kakvog određivanja ciljeva i planova organizacije, potrebno je odrediti viziju i misiju organizacije. One su najvažnije izjave organizacije i njima se predstavljaju svijetu. Donose se na razini vrhovnog menadžmenta. "Misija i vizija moraju biti oblikovane afirmativno, odnosno pozitivno te ukazivati na dugoročnu prirodu djelovanja poduzeća ili organizacije. Osim toga, trebaju ukazati na aspekt prema kojemu se poduzeće razlikuje od drugih poduzeća-izravnih konkurenata."¹² Kako su vizija i misija većinom napisane u nekoliko rečenica, one su fokusirane na najvažniju bit organizacije te samim time moraju biti sažete. Što je jako teško postići i jedna od najboljih taktika dolaska do njih je brainstormingom, gdje se pronađu ključni pojmovi za organizaciju i onda povezuju na smislen način.¹³ Obje izjave predstavljaju organizaciju, ali su različite svojim sadržajem.

Vizija je izjava kojom se organizacija izjašnjava o tome gdje želi biti u budućnosti. Stvara se slika o tome kako izgleda njihova budućnost. Ona se prva postavlja te time je podložak za stvaranje misije. Poželjno je da je kratka, jedna rečenica po kojoj će organizacija biti nešto s čime se povezuju članovi organizacije. Karakteristike koje ima dobra vizija su da mora biti ostvariva u vremenu, mora biti osobna uvjerenost osnivača organizacije, njome se mora mijenjati sadašnje stanje organizacije prema budućem stanju te otkriti gdje žele biti na tržištu.¹⁴

Misija je proširena verzija vizije. "Misija ukazuje na temeljnu svrhu postojanja poduzeća sagledanu sa stajališta vanjskih dionika. Naime, poduzeće svojim djelovanjem nastoji

¹¹ A. Cicvarić, "Organizacijske vještine managementa", *Tourism and hospitality management*, Vol. 1 No. 1, 1995., str. 107., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/182686> (pristupljeno: 7. srpnja 2020.)

¹² N. Rupčić, op. cit., Dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-lzdanje.pdf> (pristupljeno 24. travnja 2020.)

¹³ Ibidem, str. 158-159.

¹⁴ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, op. cit., str. 147

ostvariti neku društvenu potrebnu i korisnu svrhu, odnosno zadovoljiti neku potrebu ili grupu potreba.“¹⁵ Preporučuje se da izjava ne bude preduga, do nekih 200 riječi. Njezina kvaliteta se očituje ako u sebi sadrže devet komponenti. Tih devet komponenti su potrošači, proizvodi ili usluge, tržišta, filozofija, tehnologija, shvaćanje samog sebe, briga za zaposlenike, briga za opstanak, rast i profitabilnost te briga za javni imidž. Svim tim komponentama se pokazuje potencijalnim klijentima kojim ciljevima teži, kojoj klijenteli te na koji način se organizacija vodi. Karakteristike koje izjava o misiji ima su da je razumljiva za osobe unutar organizacije i za one van organizacije, realna je, u savršenom je omjeru kombinacija preciznosti, ali i kreativnog rasta. Za sve zaposlenike je motivirajuća i zajednička te se ističe koju korist kupci imaju od proizvoda ili usluge.¹⁶ Iako organizacije koje su iz privatnog i javnog sektora se razlikuju u mnogočemu, ali kada su u pitanju vizija i misija one su neizostavni strateški dio u oba sektora.¹⁷

1.4 Definicija i svrha kontrole

Kontrola je uz planiranje jedna od glavnih funkcija u organizaciji. Bez kontrole organizacija ne bi mogla funkcionirati. “Bez funkcije kontrole posao menadžmenta bi bio neučinkovit.“¹⁸ Kontrola je proces koji se nalazi kao zadnja funkcija u organizaciji, ali ona se zapravo provodi tijekom cijelog vremena unutar organizacije. Kako bi kontrola koja se provodi u organizaciji bila uspješna, mora se provoditi pravovremeno.¹⁹ „Kontroliranje je sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja.“²⁰ Menadžerima kontrola pomaže da imaju uvid kako se određeni planovi provode u organizaciji, da li se u nekim aktivnostima pojavljuju pogreške koje sabotiraju uspješnost neke aktivnosti i plana. Isto tako im pomaže vidjeti gdje je trenutna pozicija organizacije na tržištu i je li blizu željene pozicije ili se odmiče od nje zbog loše donesenih odluka. Menadžmentu je kontrola

¹⁵ N.Rupčić, op. cit., str. 158, Dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-lzdanje.pdf> (pristupljeno 24. travnja 2020.)

¹⁶ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, op.cit., str. 148-151.

¹⁷ M.Malić, “Kontroling u javnom sektori-Preduvjeti za uspješnu implementaciju“, *Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku*, No. 3, 2016., str. 105-115., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/169958> (pristupljeno 7. srpnja 2020.)

¹⁸ P. Sikavica i F. Bahtijarević-Šiber, op.cit., str. 77.

¹⁹ Ibidem, str. 78.

²⁰ P. Sikavica i F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, op.cit., str. 755.

važna i zbog izvještaja o financijama, proizvodnji. U slučaju da se dogodi da se kontrola nije odvijala kako je trebala može doći do previda kojim će se resursi koje organizacija posjeduje rasipati i time štetiti organizaciji i dovesti je u nepogodnu situaciju koja može rezultirati lošim proizvodom ili lošim financijskim rezultatima.²¹

Funkcija kontrole je feedback svim zaposlenicima o tome kako organizacija funkcionira te gdje je potrebna promjena. Time se dolazi do svrhe kontrole koja je pomoći organizaciji da se prilagodi promjenama u okolini, ograničiti akumulaciju pogrešaka, kako se nositi s organizacijskom kompleksnošću te minimiziranju troškova. Ako je sustav kontrole ispravno organiziran, onda će rezultati kontrole pokazati gdje su problemi zbog kojih organizacija nije u skladu s promjena koje se događaju na tržištu. Tako sustav kontrole će pomoći menadžerima očekivati, pratiti i prilagođavati se promjenama. U organizacijama koje nemaju sustavnu kontrolu, imat će probleme s promjenama koje se događaju na tržištu te im se neće znati prilagođavati. Redovita kontrola će imati posljedicu za to da se unutar organizacije neće akumulirati pogreške te time neće biti previda manjih pogrešaka koje kada se nakupe vode do velikih problema koje mogu biti jako štetne za organizaciju. U organizacijama koje imaju široko poslovanje, to jest široki asortiman proizvoda, one moraju imati sustavne kontrole jer bez posebnog sustava kontrole ne mogu se uspješno nositi s kompleksnošću poslovanja koje nosi poslovanje s više proizvoda. Nakon svega toga kontrola će dovesti do minimiziranja troškova poslovanja jer će se pomoću redovite kontrole vidjeti gdje se troši više financijskih resursa nego što je potrebno, koje aktivnosti su neprofitne ili koji proizvodi i usluge ne donose profit već stvaraju gubitke jer organizaciju više košta proizvodnja nego što zarađuje.²²

Kvalitetan sustav kontrole je prioritet koji svaka organizacija mora imati želi li uspješno poslovati.

²¹ Ibidem, str. 755-756.

²² Ibidem, str. 755-757.

1.5 Proces kontrole

„Kontroliranje se može definirati kao proces nadzora rada i poslovanja te uspoređivanje rezultata s ciljnim veličinama u svrhu dizajniranja korektivnih rješenja.“²³ Proces kontrole sastoji se od sedam faza:

- „1. definiranje objekta kontrole odnosno željenog djelovanja (bazirano na ciljevima postavljenim u procesu planiranja)
2. definiranje standarda izvršenja i utvrđivanje načina uspoređivanja zacrtanog i ostvarenog
3. praćenje i mjerenje stvarnog djelovanja te davanje povratne informacije mjestima kontrole
4. utvrđivanje veličine odstupanja to jest uspoređivanje željenog (zadanog standarda izvršenja) i ostvarenog (stvarnog djelovanja)
5. ocjena odstupanja koja se sastoji od ocjene prihvatljivosti odstupanja i analize uzorka odnosno razloga odstupanja
6. razvoj programa korektivnih akcija, to jest mjera za prilagođavanje izvršenja standardima
7. provedba korekcije, odnosno otklanjanje odstupanja koja su unutar granica prihvatljivosti ili redefiniranje standarda izvršenja ukoliko su oni pokazali neadekvatne.“²⁴

Za efektivan proces kontrole potrebne su samo četiri temeljne aktivnosti. Počinje se postavljanjem standarda izvršenja, zatim mjerenje stvarnog djelovanja onda usporedba ostvarenog i zacrtanog te ocjena odstupanja i na kraju provedbu korektivnih akcija. Kako bi se moglo pratiti ostvarivanje postavljenih ciljeva i planova, menadžment mora definirati standarde izvršenja koji služe kao temelj za mjerenje i ocjenjivanje stvarnog djelovanja. „Standardi izvršenja su veličine uz pomoć kojih menadžeri ocjenjuju uspješnost obavljanja različitih aktivnosti unutar organizacije.“²⁵ Grupira ih se prema njihovoj prirodi, područje za koje se postavljaju te pristupu mjerenja organizacijske uspješnosti. Najjednostavniji način podijele standarda izvršenja prema prirodi se dijele u pet grupacija: standardi troškova koji se odnose na iznose koji su potrebni za proizvode,

²³ N. Rupčić, op. cit., str. 310. Dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-lzdanje.pdf> (pristupljeno 24. travnja 2020.)

²⁴ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, i N. Pološki Vokić, op. cit., str. 758.

²⁵ Ibidem, str. 759.

ljude, procese i sve ostale aktivnosti i u organizaciji. Standardi vremena koji se odnose na vremenski period koji je potreban kako bi se neki proces unutar organizacije proveo. Standardi kvantitete odnose se na obujam materijala, zaliha i sličnog. Standardi kvalitete se koriste kako bi se vidjele pogreške, točnije koliko često se događaju i koliko su ozbiljne. Standardi ljudskih reakcija se odnose na subjektivnu percepciju zadovoljstva ljudi koje utječe na uspješnost poslovanja organizacije. Standardi koji se odnose na područje za koje se postavljaju su standardi profitabilnosti, standardi tržišne pozicije, standardi proizvodnosti, standardi upravljanja proizvodima, standardi razvoja zaposlenika, standardi stavova zaposlenika, standardi društvene odgovornosti i standardi koji odražavaju usklađenost između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Zadnja podjela prema pristupu mjerenja organizacijske uspješnosti je fokusirana na tome radili se o perspektivi eksternih resursa, internih sustava i tehnički pristup. U pristupu eksternih resursa mjere se sposobnost organizacije da pazi i kontrolira rijetke i vrijedne vještine i resurse, primjer je standard povećanja cijene dionica. Pristupom internih sustava mjere se brzina promjene i inovativnosti na promjene u okolini, primjer standarda izvršenja je reduciranje sukoba. Te tehničkim pristupom mjeri se koliko uspješno organizacija pretvara vještine i resurse u proizvode i usluge, primjer standarda izvršenja je bolje usluge kupcima.²⁶

Kako bi menadžeri u organizaciji znali da li se zacrtane aktivnosti, to jest ciljevi i planovi obavljaju kako je određeno, i da li se prate rokovi koji su zadani oni ih moraju redovito mjeriti. Bez mjerenja nema ni uspješne kontrole unutar poduzeća. Mjerenje pomaže zaposlenicima kako bi znali što je važno, a što nije, koliko nešto smije odstupati od propisanih standarda te potiče njihovu kreativnost i motivaciju. Što su jasnije i preciznije određeni standardi izvršenja to je lakše mjeriti stvarno djelovanje unutar organizacije. Informacije koje se koriste kako bi se mjerilo stvarno djelovanje rada u organizaciji imaju četiri izvora. Ta četiri izvora su osobna opažanja, statistički izvještaji, usmeni izvještaji i pisani izvještaji. Kako bi ti izvori informacija bili što bolji potrebno ih je kombinirati posebice jer svaki od tih izvora imaju svoje prednosti i nedostatke. Prednosti osobnih opažanja jesu da su informacije iz prve ruke, nema filtracije informacije, te su sve aktivnosti dobro pokriveno. Nedostaci ovog izvora informacija su subjektivnost, oduzimanje puno vremena te je nametljiva. Statistički izvještaji imaju dobru vizualizaciju

²⁶ Ibidem, str. 758-761.

te su dobri za pokazivanje povezanosti, a nedostaci su ograničene informacije i ignoriranje subjektivnih faktora. Usmeni izvještaji su primjerice sastanci dviju ili više osoba, telefonski pozivi i tako dalje. Prednosti takvog izvora informacija su brzina dolaska do informacija te ima verbalnu i neverbalnu informaciju. Nedostaci su filtracija informacija i nema dokumentiranosti informacije. Te zadnji izvori informacija su pisani izvještaji. Njihove prednosti su sveobuhvatnost, formalizirani su i jednostavnost pohrane i korištenja. Nedostatak je višak vremena koji oduzimaju za pohranu.²⁷

Jednako kako je važno mjerenje, tako je ključna faza i usporedba stvarnog djelovanja i standarda izvršenja te ocjena odstupanja. Ako organizacija želi biti uspješna onda mora konstantno uspoređivati željeno i stvarno stanje. Ovisno o cilju koji se provjerava, usporedbe mogu biti češće ili godišnje. Prilikom uspoređivanja stvarnog i željenog stanja događa se više scenarija. Moguće je da će odstupanje biti pozitivno, točnije da stvarno stanje je bolje nego željeno stanje. Prilikom takvog odstupanja treba biti oprezan jer ako su standardom izvršenja postavljeni niski ciljevi, pa samim time postići željeno stanje nije bilo teško. Drugi scenarij je da bude negativno odstupanje, to jest da je stvarno stanje gore od željenog stanja. Tu se može javiti da je razlog zbog kojeg je negativno odstupanje nešto na što organizacija nema utjecaj. Te treći scenarij je kada nema odstupanja što znači da su stvarno i željeno stanje jednaki. Zbog svega toga je potrebno biti pažljiv prilikom iščitavanja odstupanja i interpretirati na pravi način. Kako bi bilo odstupanje interpretirano na pravi način, menadžeri koji interpretiraju moraju pridati pažnju smjeru i veličini odstupanja te uzeti i objektivne i subjektivne elemente u obzir. Naravno kako bi se znalo da nije došlo do prevelikih odstupanja u bilo koja od ova dva smjera važno je postaviti granice prihvatljivosti. Njima se definira koliko odstupanje je dozvoljeno i zbog čega se organizacija ne bi trebala brinuti ako su odstupanja unutar granica prihvatljivosti. Nakon što se proučilo odstupanje, daje se ocjena odstupanja i tu se poseban naglasak stavlja na menadžere da imaju razvijene vještine dijagnosticiranja jer korektivne radnje koje se moraju poduzeti, možda je lako donijeti, ali treba donijeti i točne načine na koje će se one primjenjivati.²⁸

Korektivne akcije koje se donose trebaju biti u skladu s tim je li riječ o negativnom odstupanju ili pozitivnom. Kada su u pitanju korektivne radnje vezane uz negativna

²⁷ Ibidem, str. 766-767.

²⁸ Ibidem, str. 768-769

odstupanja, onda se gleda veličina odstupanja. Ukoliko je malo odstupanje onda se većinom ne mijenja ništa, a ako je riječ o velikim odstupanjima van granica prihvatljivosti onda se poduzimaju korektivne akcije, koje se određuju s obzirom na razinu u kojoj se događaju. U slučaju korektivnih akcija u operativnoj razini onda se poduzimaju radnje koje mogu biti treninzi ili promjena starije opreme za noviju. Ako je riječ o korektivnim akcijama na strateškoj razini onda se moraju mijenjati standardi izvršenja. Kada je riječ o pozitivnim odstupanjima onda se potiču aktivnosti koje su dovele do boljeg ishoda. To se može napraviti tako da se nagrade pojedinci ili grupe, povećanju ciljeva i slično. Treba uzeti u obzir i činjenicu da korektivne akcije unutar organizacije većinom se odnose na cijelu organizaciju, a ne samo na jedan njezin dio. Treba biti pažljiv prilikom odabira korektivnih akcija i hoće li se raditi korektivne akcije unutar jednog područja organizacije ili će se istovremeno odvijati više korektivnih radnji unutar više područja organizacije.²⁹

1.6 Vrste kontrole i kriteriji efektivne kontrole

Postoje mnoge vrste kontrola. Prilikom odabira koje vrste kontrole će se koristiti važno je znati što se želi postići i hoće li ta vrsta kontrole odgovarati i biti najbolji odabir za organizaciju.

Kontrola izvođenja se odnosi na proces aktivnosti koje se događaju unutar organizacije, a dok se kontrola rezultata odnosi na gotove proizvode i usluge neke organizacije, točnije njene outpute. Na novac, ulaganja, prihode i rashode odnosi se kontrola financijskih resursa. Kontrolom materijalnih resursa se brine o sirovinama i materijalima i zalihama te na kvalitetu proizvoda, opreme i imovine organizacije koja nije kontrolirana od strane neke druge vrste kontrole. Rad i ljudski potencijali se kontroliraju kontrolom ljudskih potencijala. O svim informacijama i njihovim upravljanjem se brine kontrola informacijskih resursa.³⁰

Strategijska kontrola se odnosi na provjeru dugoročnih ciljeva organizacije i njezine usklađenosti s okolinom, a na taktičke ciljeve i strategije se odnosi taktička kontrola. Operativnom kontrolom se provjeravaju aktivnosti i metode pretvorbe inputa u outpute. Cijela organizacija se provjerava ukupnom kontrolom, a pojedine organizacijske jedinice

²⁹ Ibidem, str. 768-771.

³⁰ Ibidem, str. 772-773.

se provjeravaju kontrolom područja. Još specifičnija provjera je kontrola mjesta kojom se provjeravaju radna mjesta ili mjesta proizvodnje. Svaki proces koji se odvija dulje od pet godina je kontroliran dugoročnom kontrolom, za procese od jedne do pet godina je srednjoročna kontrola i za procese do jedne godine je kratkoročna kontrola.³¹

Posebno se određuju nositelji kontrole i oni ovise o tome jesu li iz organizacije ili s njom nemaju nikakvu povezanost. Kada kontrolu provodi osobe koje nisu povezane sa organizacijom onda je to neovisna institucija. Ako je kontrola od strane zaposlenika organizacije tada kontrolu mogu provoditi menadžeri, specijalizirane organizacijske jedinice ili sami zaposlenici koji kontroliraju same sebe (samokontrola). Osim navedenih kontrola u suvremenim organizacijama sve se više koriste metode menadžmenta poput uravnotežene liste pokazatelja uspjeha, benchmarking i slično.³²

Kontrola unaprijed ili anticipativna kontrola je kontroliranje onoga što će se tek dogoditi (engl. feed forward control). Njena karakteristika je da ona se provodi prije početka rada ili procesa te isto tako nema detaljno definirane postupke koje se trebaju provoditi prilikom kontroliranja.“ Odgovor u konkretnoj situaciji može se dobiti postavljanjem pitanja: *“Što je potrebno učiniti prije nego što počnemo tako da osiguramo ostvarenje cilja?”*³³ Za pravilno provođenje kontrole unaprijed potrebno je poznavati rad sustava. Potrebno je znanje koji su nam inputi potrebni, način na koji djeluje proces pretvorbe inputa u output i kako nam output treba izgledati. Isto tako je potrebno pratiti promjene u procesu u praktičnom dijelu i očekuje se sustavno razmišljanje te predviđanje svih mogućih problema koji bi se mogli pojaviti.³⁴

Za razliku od kontrole unaprijed gdje se kontrolira sve prije početka određenog proces, usporedna kontrola (engl. concurrent control) prati tijek proces. Njome se prati prelazak inputa u output kako bi se sve odvijalo prema već određenim planovima i u slučaju da se pojave problemi oni mogli odmah riješiti. Intervencije mogu izvršiti menadžeri ili zaposlenici koji su educirani za to. Ovdje se radi o kontinuiranom i izravnom praćenju

³¹ Ibidem, str. 773-774.

³² Ibidem, str. 775.

³³ N. Rupčić, op. cit., str. 312. Dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-lzdanje.pdf> (pristupljeno 24. travnja 2020.)

³⁴ Loc. cit.

situacije. Iako korekcije se većinom događaju od strane zaposlenika u suvremenim organizacijama kontrolu procesa se prati i informatičko-komunikacijskim alatima.³⁵

Zadnja kontrola je kontrola unazad ili kontrola povratnom vezom. Njome se kontrolira krajnji rezultat procesa i pronalaze se greške koje su se dogodile kako bi se one mogle ispraviti kako ne bi dolazilo do ponavljanja pogrešaka u budućnosti. Česta je u prodaji, od kupaca se traže povratne informacije o zadovoljstvu nekog proizvoda ili usluge jer konačni sud da li je neki proizvod kvalitetan ili ne, daju sami kupci.³⁶

³⁵ Ibidem, str. 313.

³⁶ Loc. cit.

Tablica 1: Vrste kontrole

Parametri vrste kontrole	Vrsta kontrole
Objekt kontrole	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrola izvođenja • Kontrola rezultata
Fokus kontrole	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrola unaprijed • Usporedna kontrola • Kontrola unazad
Resursi koji se kontroliraju	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrola financijskih resursa • Kontrola materijalnih resursa • Kontrola ljudskih resursa • Kontrola informacijskih resursa
Poslovne funkcije koje se kontroliraju	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrola istraživanja i razvoja • Kontrola nabave • Kontrola proizvodnje • Kontrola marketinga • Kontrola menadžmenta ljudskih potencijala • Kontrola računovodstva • Kontrola financija
Hijerarhija planiranja	<ul style="list-style-type: none"> • Strategijska kontrola • Taktička kontrola • Operativna kontrola
Hijerarhija upravljanja	<ul style="list-style-type: none"> • Ukupna kontrola • Kontrola područja • Kontrola mjesta
Vremenski horizont	<ul style="list-style-type: none"> • Dugoročna kontrola • Srednjoročna kontrola • Kratkoročna kontrola
Nositelji kontrole	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacija (samokontrola, menadžeri, specijalizirane organizacijske jedinice) • Neovisne institucije

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

Ali sve te kontrole nemaju smisla i uzaludne su ako nisu efektivne. Efektivne kontrole su neophodne te menadžerima daju smjernice kako poslovati uspješno i kako usmjeriti zaposlenike i sustave da rade što bolje. Ako je kontrola neefektivna onda neće biti fokusa i poslovni rezultati će biti loši. Kontrola bi trebala olakšati ostvarivanje određenih ciljeva koje organizacija ima te je to ključni kriterij kojim se odlučuje da li je sustav kontrole efektivan ili ne. U slučaju da kontrola ne pomaže olakšavanju ostvarivanja ciljeva, onda je ona neefektivna i treba se mijenjati. Kako bi se moglo osposobiti sustav kontrole da bude uspješan, on treba imati specifične kriterije. Ti kriteriji su povezanost sa željenim rezultatima, potreba da su standardi izvršenja realni i ostvarivi, mora biti sveobuhvatna i objektivna, mora davati točne informacije, pravovremenost, ekonomičnost, fleksibilnost, razumljivost i provedba korektivnih akcija.³⁷

Kako bi sustav kontrole imao smisla i bio koristan organizaciji, on mora biti povezan sa željenim ciljevima organizacije. Mora mjeriti i kontrolirati ono što je od velike važnosti za ostvarivanje zacrtanih ciljeva i rezultat koji se žele postići. Naravno da bi se to moglo, standardi izvršenja koji služe kao primjeri što se želi postići i kolike su dopustiva odstupanja od cilja moraju biti realni i ostvarivi. Ne smije se dopustiti da oni imaju nerealne zahtjeve koje nije moguće ostvariti ili da načini kojima se oni ostvaruju nisu legalni i etični. Osim što mora biti realno i ostvarivo, prilikom kontrole potrebno je da je sveobuhvatna. Ne smije se dogoditi da neka organizacije provjerava samo određeni aspekt poslovanja, a sve ostalo se ne provjerava jer bez provjere svih aspekata poslovanja nemoguće je znati da li organizacija stvarno posluje onako kako se predstavlja ili je u pitanju potpuno drugačija situacija. Ako se ne kontroliraju svi aspekti poslovanja može doći do previda u nekom određenom segmentu koji može dovesti do kraha poslovanja te organizacije. Što dokazuje kako kontrola mora biti sveobuhvatna u organizaciji ako žele biti uspješni na duge staze. Još jedna od važnih komponenti je i objektivnost kontrole. Kako ne bi došlo do problema unutar organizaciji potrebno je što je objektivnije moguće provoditi kontrolu. Preporučljivo je koristiti što više metoda i tehnika kontroliranja te uređaje kako bi rezultati bili objektivni.³⁸

Točnost je kriteriji koji mora biti glavni dio kontrole. Ako kontrola ne daje točne informacije već su one krive ili nepotpune onda se u pitanje dovodi ispravnost svih

³⁷ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, op. cit., str. 782

³⁸ Loc. cit.

odluka koje su donijete pomoću informacija koje su dobivene kontrolom. Kako do kraha poslovanja može dovesti neimanje sveobuhvatne kontrole, tako i netočne informacije mogu dovesti do odluka koje će biti pogrešne i dovesti do kraha poslovanja organizacije. Pravodobnim dobivanjem rezultata kontrole se izbjegavaju loše posljedice koje bi se mogle dogoditi organizaciji ako nema pravovremenih rezultata. Naravno da se kontrola ne smije odvijati na brzinu, ali ne smije se ni dopustiti da se odvija presporo jer rezultati bi mogli stići kasno za popravak određenih pogrešaka, a i u poslovnom svijetu vrijeme je novac i svaka sekunda je od ključne važnosti. Iako je već spomenuto kako kontrola mora biti sveobuhvatna, to ne znači da je potrebno pratiti svaki dio poslovanja koji je moguće mjeriti. Menadžeri moraju znati koje dijelove je važno pratiti, a koje nije jer prekomjernim praćenjem gubimo vrijeme i novac koji su mogli biti uloženi na bolje načine ili može doći do previda u području koje je od veće važnosti za uspješno poslovanje jer smo mjerili nešto što nije bilo potrebno pratiti.³⁹

U modernom svijetu promjene su svakodnevne pa tako i u modernom poslovnom svijetu i mora ih se pratiti. Zato sustav kontrole mora biti fleksibilan i prilagođavati se promjena u okolini organizacije kako bi mogao biti što efektivniji. Zastarjeli sustavi kontrole neće moći pratiti tempo promjena i to će dovesti do upitne uspješnosti poslovanja, a čak i opstanka organizacije na tržištu. Sustav kontrole mora biti razumljiv svim zaposlenicima organizacije kako bi on bio uspješan i kako bi se provodio jer nerazumljiv sustav kontrole neće biti prihvaćen od strane zaposlenika i neće pridonijeti uspješnosti poslovanja organizacije. Kako bi sustav kontrole bio uspješan on mora imati i program provođenja korektivnih akcija. Bez programa kojim se pogreške koje su se dogodile zamjenjuju boljim izborom, kontrola nema smisla jer samo pronalaženje problema bez da imamo rješenja za njihove popravke je beskorisno. Svaka pogreška se mora ispraviti kako bi organizacija mogla nastaviti sa svojim poslovanjem. I to se može jedino ako je sustav kontrole zadovoljio sve navedene kriterije i samim tim uspješno pronalazi pogreške koje se moraju otkloniti i pokazuje stvarno stanje u organizaciji.⁴⁰

Prilikom uspostavljanja sustava kontrole dobro je postaviti neka pitanja poput što će biti kontrolirano, koliko će se kontrolirati, jesu li informacije koje se dobivaju pravovremene i točne, jesu li provedena kontrola ekonomična i tko će nametnuti kontrolu unutar

³⁹ Ibidem, str. 782-783.

⁴⁰ Ibidem, str. 783-784.

organizacije. Prilikom uspostavljanja sustava kontrole, taj sustav se treba prilagođavati veličini organizacije i hijerarhijskim razinama, koliko je centralizirana ili decentralizirana, kakva je organizacijska kultura te koliko su aktivnosti koje se planiraju kontrolirati važne za uspješno poslovanje organizacije. Iako je sustav kontrole od iznimne važnosti za organizaciju, ne smije se pretjerivati s količinom kontroliranja. Preveliko kontroliranje te samo inzistiranje na provedbu kontrole može dovesti do previše kontrole koje nije potrebno organizaciji jer se kontrolira i potrebno i nepotrebno te se povećava otpor zaposlenika prema sustavu kontrole i njegovom provođenju. Moguće je da dođe da kontrola više nije sustav kojim se pomaže doći do ciljeva već postane cilj organizacije što dovodi do smanjenja kreativnosti i inovativnosti unutar organizacije. Može dovesti da se umjesto nagrađivanja uspješnih zaposlenika/ grupa/ organizacijskih jedinica nagrađuju loši zaposlenici/ grupe/ organizacijske jedinice. Prevelikim kontroliranjem dovodi se da zaposlenici imaju veću količinu stresa i napetosti zbog koje se osjećaju sputavani u obavljanju svoga posla. Moguće je da neki zaposlenici prepravljaju izvješća o radu jer žele situaciju prikazati boljom nego što je menadžerima. Događa se da se zbog prevelike kontrole dugoročni ciljevi zanemaruju i posvećuje se veća pažnja kratkoročnim ciljevima. I na kraju mogu se pojaviti osobe koje sve žele držati pod svojom kontrolom.⁴¹

Sustav kontrole je neophodni dio svake organizacije. Bez njega se ne može utvrditi pravo stanje organizacije niti koliki se problemi događaju unutar pojedinih segmenata poslovanja. Potrebna je balansirana kontrola kojom se motivira zaposlenika na bolje obavljanje posla i na bolju kontrolu unutar organizacije pa tako i njih samih. Kako nije dobro niti previše planirati tako nije dobro niti previše kontrolirati. Potrebno je pronaći savršen omjer ostvarivih ciljeva i njihove uspješne kontrole.

⁴¹ Ibidem, str. 784-785.

2. CILJEVI

Ciljevi su jedan od glavnih temelja organizacije. Oni se određuju nakon vizije i misije organizacije. Ciljevima se usmjerava kretanje organizacije, to jest pokazuje se koji putem organizacije želi ići. Oni moraju biti jasno postavljeni i moraju pratiti viziju i misiju organizacije. Uspješnost organizacije je određena koliko su dobro ili loše postavljeni ciljevi. Oni moraju biti motivirajući za zaposlenike organizacije, njima se mora probuditi želja unutar zaposlenika za vlastitim napredovanjem, da guraju organizaciju prema ostvarenju tih ciljeva i prema željenoj poziciji na tržištu i da svi zaposlenici su uključeni u ostvarenju tih ciljeva. Pomoću dobro postavljenih ciljeva koji su jasni zaposlenicima može se izgraditi jaka organizacijska kultura koje je od iznimne važnosti za što bolje i uspješnije poslovanje organizacije.

2.1 Definicija i svrha ciljeva

„Ciljevi su željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinaca, grupe ili cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku.“⁴² Njima se određuje pravac u kojem smjeru želi organizacija ići. Oni su temelj svih koraka u planiranju koje organizacija ima kako bi dostigla te ciljeve.

Njihova svrha je da usmjeravaju organizaciju prema željenom stanju/ tržištu. Svrha postavljanja ciljeva se može podijeliti na četiri svrhe koje su temelji svih dobro postavljenih ciljeva. Prva svrha je da su oni u dokumentiranom obliku i jasno su izraženi, naravno ako su dobro postavljeni, ako nisu onda ne ispunjavaju svoju svrhu jer moraju biti razumljivi svim zaposlenicima organizacije. Druga svrha je povezana s kontrolom. Kako bi se kontrola mogla provesti, ciljevi moraju biti postavljeni tako da ih je moguće mjeriti i vrednovati. Što je povezano s prvom svrhom da moraju biti dokumentirani i jasni jer samo takvi ciljevi su podložni kontroli i to uspješnoj kontroli. Treća svrha je povezana s prije navedenom činjenicom kako ciljevi moraju biti razumljivi svim zaposlenicima organizacije i samo takvi su pozitivni poticaji i motivatori zaposlenika da ih slijede i odrađuju zadatke koje ih dovode do ostvarenja zacrtanih ciljeva. Zadnja svrha je činjenica da kada su ciljevi postavljeni onda se zna gdje se želi ići i načine na koje će se ostvariti ti ciljeve te su šanse za njihovim ostvarenjima puno veća nego kada se do

⁴² Ibidem, str. 155.

željenog cilja koji nije definiran, ide na način pokušaja i pogrešaka kako bi se našlo ono što je najbolja taktika za dolazak do cilja.⁴³

2.2 Vrste ciljeva

Svaka organizacija ima svoje ciljeve, ali vrste ciljeva su u svim organizacijama jednaki. Oni su univerzalni i bez njih se ne mogu dobro definirati ciljevi koji će biti ostvarivi. Vrstama ciljeva se definiraju gdje koji cilj pripada i po vremenu u kojem želi biti ostvaren, na kojim organizacijskim razinama se donosi te za koje određeno područje će taj cilj biti relevantan. Sukladno tome ciljevi se dijele prema vremenskoj dimenziji, hijerarhijskoj razini i za koje područje su postavljeni.⁴⁴

Za početak, prema vremenskoj dimenziji se dijele na kratkoročne ciljeve. To su svi ciljevi koji su ograničeni na vremenski period do jedne godine za njihovo ostvarenje. Zatim srednjoročni ciljevi, oni su postavljeni za period od jedne godine do pet godina potrebnih za ostvarenje ili gdje se želi biti u tom razdoblju na tržištu. Zadnji ciljevi prema vremenskoj dimenziji su dugoročni ciljevi, oni se postavljaju na period duži od pet godina. Može se reći da su oni početni dio procesa sastavljanja ciljeva jer je određeno vremenskim obuhvatom što je moguće napraviti i ostvariti tijekom određenih vremenskih perioda.⁴⁵

Nakon njih se ciljevi dijele prema tome gdje se oni donose i na što se odnose, točnije koje razine organizacije će imati koje ciljeve. Početni ciljevi s obzirom na hijerarhijsku razinu su strategijski ciljevi oni se donose na najvišim razinama, točnije vrhovni menadžment. Njima se određuje gdje organizacija želi biti u budućnosti, to jest njenu poziciju i izgled u daljoj budućnosti te samim time oni su dugoročni ciljevi. Strategijski ciljevi su specifični oblik misije i vizije, točnije kako ostvariti misiju i viziju. Nakon njih slijedi postavljanje taktičkih ciljeva koji još detaljnije obrade načine ostvarivanja postavljenih strategijskih ciljeva. Njih donosi srednji menadžment i svrstavaju se u srednjoročne ciljeve prema vremenu u kojem se ostvaruju. Zadnji ciljevi su operativni, njih donose menadžeri nižih razina i oni su najdetaljnije razrađeni te svoju razradu

⁴³ Loc. cit.

⁴⁴ Loc. cit.

⁴⁵ Loc. cit.

baziraju na taktičkim ciljevima i odnose se na odjele, grupe i radnike. Vremenski period potreban za njihovo ostvarenje je godina dana, što znači da su u skupini kratkoročnih ciljeva.⁴⁶

Nakon što su se definirali ciljevi prema vremenskom periodu i hijerarhijskoj razini, onda se ciljevi postavljaju za specifična područja unutar organizacije poput organizacijskih funkcija razvoja i istraživanja, ljudskih potencijala ili financija. Isto tako se mogu postavljati za kvalitetu proizvoda, efektivnost organizacije ili zadovoljstvo zaposlenika organizacije.⁴⁷

Sa sigurnošću se može reći da su sve vrste ciljeva potrebne kako bi jedna organizacija mogla uspješno poslovati. Svaki aspekt poslovanja mora biti dobro isplaniran i imati dobro definirane ciljeve koji se donose na pravim razinama unutar organizacije, za pravi vremenski okvir i za prava područja kako bi ispunjavali svoje svrhe zbog kojih su postavljeni.⁴⁸ Kako svaki cilj koji se odnosi na određeno područje organizacije, nije jedini cilj i ne utječe samo na to područje, uspješnost ili neuspješnost ostvarenja tog cilja utječe i na ostale ciljeve u organizaciji. Zato je važno da se pokušava što bolje pratiti i usuglašavati svi ciljevi unutar organizacije kako ne bi došlo do raskola između ciljeva organizacije i time prouzročilo štetu organizaciji.⁴⁹

2.3 Karakteristike dobro postavljenih ciljeva

Dobro postavljenim ciljevima smatraju se oni ciljevi koji će nas dovesti do željenog stanja u bližoj ili daljnjoj budućnosti. Kako se podrazumijeva da je cilj zapisan, mnogi vjeruju da moraju biti i „smart“ točnije pametni ciljevi. Smart ciljevi su u suvremenom menadžmentu najčešće korišteni i sami po sebi su dio svakog dobrog planiranja. „SMART je akronim engleskih riječi specifičan (*specific*), mjerljiv (*measurable*), usklađen (*aligned*), ostvarivi (*reachable*) i vremenski određen (*time bound*).“⁵⁰ Iako su „SMART“ ciljevi predstavljeni kao najbolji način postavljanja dobrih ciljeva, karakteristike koje dobro postavljenih ciljeva su još relevantnost za sva područja, moraju biti razumljivi

⁴⁶ Ibidem, str. 155-156.

⁴⁷ Ibidem, str. 156-158.

⁴⁸ Loc.cit.

⁴⁹ M. Gonan Božac, „Planiranje strateških ciljeva poduzeća“, *Ekonomski pregled*, Vol. 53 No. 5-6, 2002., str.525-536., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/28354> (prisupljeno: 7. srpanj 2020.)

⁵⁰ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber i N. Pološki Vokić, op. cit., str. 159.

svim zaposlenicima te se prilikom procesa postavljanja i odabira ciljeva moraju biti prisutni svi na koje se ti ciljevi odnose.⁵¹

Prva karakteristika koju dobro postavljen cilj mora imati je da je specifičan ili da su ciljevi specifični. Svaki pojedinac u organizaciji mora znati što i koliko se od njega očekuje. Time se sprječava da pojedinci interpretiraju ciljeve kako žele jer nije specificirano što se točno očekuje. Specifični cilj motivira zaposlenike da što bolje odrade svoje zadatke jer znaju svrhu svojeg rada. Što je cilj specificiraniji to su veće šanse da će se taj cilj ostvariti. Osim što moraju biti specifični, ciljevi koje organizacija postavlja moraju biti realistični. Moraju biti ostvarivi. Naravno ne smiju biti ni prejednostavni niti prekomplikirani. Previše jednostavni ciljevi ne motiviraju zaposlenike da ulažu dodatni trud, ali na drugu stranu ako su ciljevi komplikirani kod zaposlenika će izazvati osjećaje nemogućnosti ostvarenja tih ciljeva i bit će demotivirani. Kako je svaka osoba individua za sebe, tako i kao zaposlenici će imati zadatke koji su im jednostavniji ili složeniji, i svaka osoba će biti za sebe, jedan zadatak ili cilj će jednoj osobi biti lagani, a drugoj teži.⁵²

Osim što se treba prilikom postavljanja ciljeva paziti da budu ostvarivi, ali s dozom izazovnosti, oni isto moraju biti realni za organizaciju. Ne smije se dogoditi da ciljevi premašuju resurse koje organizacije posjeduje, to jest ne smije cilj biti veći od količina onoga što je potrebno da bi se taj cilj ostvario. Važna komponenta svakog cilja je i da je kvantitativno postavljen. On mora biti mjerljiv. Točno izražen postotak ili broj kojim se cilj neke organizacije kvantificira je jedini dobro postavljen cilj. Primjerice ako je cilj „smanjenje korištenja uredskog pribora“ onda takav cilj nije kvantificiran niti dobro postavljen. Kako bi taj cilj bio dobro postavljen on mora imati točno određen postotak za koji se želi smanjiti korištenje uredskog pribora. Primjer je „smanjenje korištenja uredskog pribora za 25% u sljedećih godinu i pol dana“, to je kvantificirano i određeno vremensko razdoblje u kojem se očekuje ostvarenje tog cilja kako bi se na kraju vidjelo da li je cilj postignut. Kako je u primjeru za mjerljivost spomenut i vremenski period u kojem se očekuje ostvarenje cilja, onda je sasvim jasno da vremenska dimenzija igra veliku ulogu u dobro postavljenom cilju. Može se postaviti cilj bez vremenskog perioda u kojem želimo ostvariti taj cilj, ali onda se gubi mogućnost vremenskog određivanja kada i

⁵¹ Loc.cit.

⁵² Loc. cit.

što će se raditi. Ne određivanjem vremenskog okvira u kojem se želi ostvariti cilj može dovesti do odugovlačenja njegovog izvršenja, što u organizaciji nije poželjno. Ciljevi su puno realističniji i ostvariviji ako imaju vremensko ograničenje za njihovo ostvarenje. Vremenskim određenjem cilja, menadžerima je jasnije vidjeti tijekom samog procesa kojim se želi doći do određenog cilja da li su bliže ili dalje od željenog stanja. S time je i važno da ciljevi moraju biti usklađeni unutar organizacije.⁵³

Važno je da su ciljevi između različitih odjela, funkcija budu kompatibilni, a ne da se međusobno sudaraju. Tu je riječ o usklađenosti na horizontalnoj razini. Osim na horizontalnoj razini, usklađenost mora biti i na vertikalnoj razini, točnije strategijski, taktički i operativni ciljevi moraju biti kompatibilni jer se radi o usklađenosti dugoročnih i kratkoročnih ciljeva u organizaciji. Ne smije se dogoditi da se strategijski cilj i operativni cilj ne podudaraju. Primjerice da je strategijski cilj stvaranje dobrog imidža u javnosti, a operativni cilj nema nikakav cilj s kojim bi se to ostvarilo, poput brzo rješavanja problema korisnika ili nema provjeru kvalitete onda će doći do problema u ostvarenju strategijskog cilja da se stvori dobar imidž u javnosti o organizaciji. Vezano uz usklađenost ciljeva na svim razinama, važno je i da su ona postavljena za sva važna područja unutar organizacije. Ne smije se dogoditi da se ciljevi postave za financije, a da se na primjer ne postave za inovacije i razvoj, a cilj poduzeća je da budu u toku s promjenama na tržištu. Mora se naći savršen omjer postavljenih ciljeva u svim područjima unutar jednog poduzeća kako bi ti ciljevi bili usklađeni i ostvarivi.⁵⁴

Naravno da se podrazumijeva da ciljevi moraju biti jasni svakom zaposleniku organizacije i to je u ovom radu već nekoliko puta naglašeno. Oni ne smiju biti dvosmisleni, nejasno postavljeni, ako žele biti razumljivi svakom pojedincu koji treba raditi na njihovom ostvarivanju. Pošto je jasno da svaki pojedinac radi na njihovom ostvarivanju, onda je i logično da ti isti pojedinci moraju biti uključeni u proces postavljanja ciljeva. Kada su zaposlenici uključeni u postavljanje ciljeva zajedno sa svojim nadređenima, takvi ciljevi će biti bolje prihvaćeni od zaposlenika te će zaposlenici imati veću motivaciju za njihovo ostvarivanje.⁵⁵

⁵³ Ibidem, str. 159-160.

⁵⁴ Ibidem, str. 160.

⁵⁵ Ibidem, str. 161-162.

U suvremenom dobu gdje je na cijeni što veće znanje i gdje velika većina ljudi želi sebe educirati kroz cijeli život i poboljšavati se u svakom aspektu svog života, nisu rijetke situacije gdje su zaposlenici educiraniji od svojih nadređenih. Dobro postavljeni ciljevi imaju mnoge karakteristike, ali kvantificiranje željenog rezultata, postavljanje vremenskog okvira za njihovo ostvarivanje i suradnja svih zaposlenika poduzeća su temelji svakog dobro postavljenog cilja i na kraju uspješnosti organizacije.

2.4 Problemi zbog krivo postavljenih ciljeva

Nakon što je objašnjeno planiranje i kontroliranje u organizaciji te definirani ciljevi i koje su karakteristike dobro postavljenih ciljeva, potrebno je i navesti koje probleme sa sobom nose krivo postavljeni ciljevi. Tijekom ovog rada u kratkim crtama je već napisano što krivo postavljen cilj može donijeti poduzeću.

Za početak, krivo postavljen cilj može organizaciju udaljiti od željenog stanja. Umjesto da usmjerava na pravi put i vodi do željenog stanja, ako cilj nije dobro postavljen on će gurnuti organizaciju u drugom smjeru te se tu odmah vidi koliko je važno promišljeno donositi ciljeve te kolika je važnost redovite kontrole cilja i njegovih procesa i zadataka koji su potrebni za ostvarivanje tog cilja. Organizacija mora biti svjesna da svi ciljevi koji se postavljaju moraju biti u skladu sa misijom i vizijom organizacije kako ne bi usmjeravali organizaciju u krivom smjeru jer ciljevi su specificirani koraci koji vode do ostvarenja vizije i misije. Pošto se ciljevi smatraju motivatorima zaposlenika, ako je cilj krivo postavljen, motiviranost zaposlenika će biti niska. Kako je motiviranost zaposlenika važna za napredovanje organizacije jer bez motiviranih zaposlenika organizacija će ostati na istom mjestu na kojem je u trenutno, a neće ići prema željenom mjestu na tržištu u budućnosti. Stoga cilj mora biti jasno i dobro postavljen kako bi se organizacija mogla kretati prema budućem željenom mjestu.

Krivo postavljeni ciljevi mogu dovesti i do trošenja resursa na nepotrebne stvari, a tako i trošenje vremena radeći zadatke koji nisu dobri. Kako se resursi troše, tako će i sve manje financijske mogućnosti imati organizacija jer ti resursi će biti potrošeni na proizvode/ usluge koji ne donose profit organizaciji. Isto tako ako su resursi koje određena organizacija koristi, rijetki ili skupi onda će „cijena“ koju će organizacija platiti zbog krivo postavljenog cilja biti viša. Stoga krivo postavljeni ciljevi ne održavaju se

samo na krivo trošenje resursa već i na financijsku konstrukciju organizacije. Ne postoji organizacija koja ima neograničene financijske resurse pa je važno pažljivo trošiti novac. Tako da i krivo postavljeni financijski ciljevi mogu naštetiti organizaciji i staviti je u nezavidan položaj. Biti likvidan je važno u poslovnom svijetu gdje se situacija mijenja iz minute u minutu i gdje se mora biti u korak s promjenama koje poslovni svijet donosi. Što dovodi do činjenice, ako organizacija ne prati promjene koje se događaju na tržištu i ako ne predviđa kako bi tržište moglo izgledati kroz određena vremenska razdoblja, sasvim je sigurno da će postavljati krive ciljeve koji će ih dovesti do gubitka udjela na tržištu jer nisu u korak sa svojim konkurentima.

Kako je važno pratiti korak s promjenama na tržištu potrebno je i oslušivati što njihovi klijenti/ kupci žele jer ako organizacija postavi cilj koji ne uzima u obzir želje i potrebe klijenata/kupaca onda će ih izgubiti. Primjer za to može biti sve veća osviještenost ljudi za brigu o okolišu i prirodi. U slučaju da organizacija postavi cilj koji u sebi nema brigu o okolišu i prirodi već procesi i zadatci koji su potrebni da se cilj ostvari još više zagađuju okoliš i prirodu onda će ta organizacija izgubiti svoje klijente/kupce jer oni neće htjeti poslovati s organizacijom ili kupovati njihove proizvode ako nisu u skladu s njihovim stajalištima.

Kada se sve uzme u obzir, krivo postavljeni ciljevi mogu dovesti do potpunog kraha organizacije, točnije do njene likvidacije i postojanja jer koraci koji su bili određeni za dolazak do postavljenih ciljeva su kao i sami ciljevi bili krivo postavljeni te organizacija nije u mogućnosti više pratiti korak s promjenama na tržištu zbog oslabljenog udjela na tržištu i loše financijske situacije organizacije. Stoga je važno paziti na postavljanje ciljeva, biti sigurni da ciljevi su u skladu da misijom i vizijom i da su ciljevi u skladu s promjenama na tržištu jer svaki dobro postavljen cilj je temelj rasta organizacije ili možda i onaj ključni dio za njen veliki uspjeh, ali isto tako i svaki loše postavljen cilj može biti koban za organizaciju i dovesti do njene propasti.^{56 57}

⁵⁶ Loc. cit.

⁵⁷ N. Rupčić, op. cit., str. 162-163. Dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-lzdanje.pdf> (pristupljeno 24. travnja 2020.)

3. UPRAVLJANJE POMOĆU CILJEVA

Upravljanje pomoću ciljeva je menadžerska metoda kojom se želi postići uspjeh organizacije. Ona se bazira na suradnji nadređenih i podređenih. Upravljanje pomoću ciljeva se smatra dobrim motivacijskim alatom za motiviranje zaposlenih s obzirom na način funkcioniranja ove metode. Kao i svaka metoda ona ima svoje pobornike i protivnike, prednosti i nedostatke koji će se razraditi u nastavku poglavlja.

3.1 Definicija i povijest upravljanja pomoću ciljeva

„Upravljanje pomoću ciljeva (*Management by objectives, MBO*) sveobuhvatan je sustav upravljanja, odnosno način upravljanja usredotočen na ostvarivanje ciljeva koje su zajednički definirali i utvrdili menadžeri i zaposlenici.“⁵⁸ Prvi put se metoda upravljanja pomoću ciljeva pojavljuje u djelu *The Practice of Management* Petera Druckera iz 1954. godine. On je tu metodu razvio u suradnji sa Haroldom Smiddy-em, tadašnjim potpredsjednikom *General Electric's Consultation Service* i glavnim arhitektom poznate organizacijske decentralizacije *General Electric-a*. Predložak za stvaranjem upravljanja pomoću ciljeva, Druckeru je bio *The Manager's Letter*. To je u organizaciju uveo Smiddy. *The Manager's Letter* je mjesečno pismo u kojemu su bili postavljeni ciljevi, aktivnosti i standardi za svaki mjesec i izvješća koja su se uspoređivala s prošlomjesečnim ciljevima. Tim načinom ništa nije moglo proći ispod radara jer se sve bilježilo, a u slučaju da se neki cilj sa specifičnim vremenskim periodom morao ponovno postaviti, to bi bilo napravljeno uz objašnjenje. Kada je cilj trebao doradu, on bi se slao poštovanom menadžeru kako bi se zatvorio cijeli krug i kako bi ostali zaposlenici mogli ukomponirati njihove odgovornosti za ciljeve tog mjeseca. Nakon što je cilj definiran i dodan u mjesečnom pismu, on se nije micao niti iz narednih pisama sve dok cilj nije bio ostvaren. Svrha tih pisama je bila samokontrola, koja je jedna od važnijih stavki upravljanja pomoću ciljeva.⁵⁹

⁵⁸ F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 305.

⁵⁹ R. G. , Greenwood, "Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy.", *The Academy of Management Review* 6, no. 2 ,1981. : str.225-227. Dostupno na: www.jstor.org/stable/257878 (pristupljeno 6. srpnja 2020.)

U poslovnom svijetu on je bio dobro prihvaćena menadžerska metoda. Do 1974.godine preko polovice organizacija na Fortune 500 listi je koristilo upravljanje pomoću ciljeva kao menadžersku metodu. Popularnost upravljanja pomoću ciljeva je trajala do sredine 1990-ih kada počinju sve veće kritike na račun metode. Jedan od najvećih kritičara upravljanja pomoću ciljeva je bio Edward Deming koji je u svojim 14 točaka za uspjeh organizacije i kvalitetu proizvoda uvrstio točku o uklanjanju numeričkih ciljeva, to jest da upravljanje pomoću ciljeva potiče lošiju kvalitetu proizvoda jer se zaposlenici fokusiraju samo na ostvarivanje zacrtanih kvota bez obzira na to što zbog toga patiti kvaliteta proizvoda. I sam Peter Drucker je kritizirao upravljanje pomoću ciljeva rekavši da upravljanje pomoću ciljeva radi jedino ako znamo ciljeve, a devedeset posto ih ne zna. Najveće kritike idu prema tome što se zaposlenici mjere s puno brojeva (numerički ciljevi) bez obzira koliko je njihova stvarna uspješnost.⁶⁰

Upravljanje pomoću ciljeva se razlikuje od drugih menadžerski metoda jer usmjerenost i naglasak je na rezultate i outpute, a ne na aktivnosti i inpute. Jedan od značajki upravljanja pomoću ciljeva je i činjenica da je slijedi razvoj bihevioralnih pristupa u menadžmentu i koristi koncepte bihevioralne znanosti. Neke od bihevioralnih znanosti su poslužile kao temelj upravljanju pomoću ciljeva poput činjenice da menadžersko ponašanje utječe na ekonomske rezultate te organizacije, da je autoritativan stil menadžmenta najviše šteti produktivnosti i profitabilnosti i da jedini način na koji se može osloboditi kreativnost unutar organizacije je tako da se svaka osoba koja radi u organizaciji treba s njom identificirati kako bi radom u njoj došla do svog samoispunjenja. Smatra se da je prva godina implementacije upravljanja pomoću ciljeva ključna jer se u njoj postavljaju temelji za uspješno korištenje i gdje se treba upravljanje pomoću ciljeva precizno i točno predstaviti.⁶¹

3.2 Proces upravljanja pomoću ciljeva

Proces upravljanja pomoću ciljeva je sustav procedura koje se odrađuju kako bi se postigao dogovor o ciljevima, načinima njihova ostvarenja te njihova kontrola. Kako se

⁶⁰A. Mar , *Management by objectives*, [website], 27.veljače 2013. , dostupno na: <https://management.simplicable.com/management/new/management-by-objectives-mbo> (pristupljeno 20. svibnja 2020.)

⁶¹B. L. Maheshwari, "Management by Objectives: Some Implications." *Economic and Political Weekly* 7, no. 48 (1972): str.138-148., Dostupno na: www.jstor.org/stable/4362058 (pristupljeno 6. srpnja 2020.)

upravljanje pomoću ciljeva bazira na suradnji nadređenih i podređenih, onda je proces isprepleten zajedničkim i individualnim dijelovima.

Zajednički dijelovi su planiranje ciljeva. Prilikom zajedničkog planiranja postavljaju se ciljevi koji su usuglašeni od strane nadređenih i podređenih. Nakon postavljenih ciljeva, oni postavljaju i standarde koji će biti okviri za određivanje je li cilj ostvaren, te kolika odstupanja od standarda su unutar okvira, točnije ako postoji odstupanja da li su pozitivna ili negativna i koliko je njihovo odstupanje od standarda. Kada su postavljeni standardi, nadređeni i podređeni se usuglašavaju oko akcija koje će biti provedene kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili. U trenutku kada je planiranje završeno kreće se na individualne akcije koje se dijele na one za podređene i nadređene. Podređeni će krenuti sa svojim zadacima koje treba odraditi, a nadređeni će im pružiti potporu i savjete kada je to potrebno. Zadnji dio procesa je kontrola. Prvo se provjeravaju rezultati i jesu li uspješno ostvareni te kolika su odstupanja od standarda koji su postavljeni. Onda se raspravlja o mogućim posljedicama koje bi odstupanja od standarda ili neostvarenje ciljeva moglo imati na uspješnost poslovanja organizacije te na samu organizaciju i kako i gdje se trebaju uvesti promjene ako je riječ o negativnim odstupanjima. Nakon što se sav taj proces dogodio, onda se kreće ispočetka s procesom i počinje novi ciklus postavljanja ciljeva.⁶²

3.3 Koraci za uspješno upravljanje pomoću ciljeva

U prethodnom potpoglavlju je opisan proces upravljanja pomoću ciljeva, a u ovom potpoglavlju će se proći detaljnije kroz korake procesa upravljanja pomoću ciljeva kako bi ono bilo uspješno.

Prvi korak je da svaki pojedinac koji radi u organizaciji odredi koji su ključni ciljevi koji se trebaju ostvariti i koji su rokovi za njih potrebni.⁶³ Nakon što je pojedinac to napravio, odlazi do nadređenih s kojima se raspravlja o ciljevima te se dogovaraju precizirani ciljevi i rokovi te se oni dokumentiraju. U tom drugom koraku se mogu dogovarati grupni ciljevi, ali i ciljevi koji se tiču pojedinca, točnije njegovog radnog mjesta. Ključna stavka ovog koraka je razgovor i rasprava između podređenih i nadređenih kako bi se našli

⁶² F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, op. cit., str. 305.

⁶³ Ibidem, str. 306.

optimalni ciljevi i rokovi koji će poboljšati stanje organizacije. Nakon toga se sastavlja način rada i ostvarivanja dogovorenih ciljeva. U toj fazi menadžment organizacije preuzima odgovornost i radi planove, ali naravno i tu se može dogoditi da se menadžeri konzultiraju podređene kako bi bili sigurni da će se planovi provoditi najbolje moguće. Kada je sve dogovoreno i usklađeno, podređeni odlaze raditi svoje zadatke, a nadređeni svoje.⁶⁴

Tada se kreće u treći korak koji je praćenje napretka plana, točnije koliko dobro se ide prema ostvarivanju ciljeva. U tom koraku se nadređeni i podređeni redovito sastaju kako bi se moglo vidjeti napredak te da li su potrebne korekcijske akcije ako napredak nije onakav kakav se očekivao u tom periodu. Redovitim sastajanjem mogu se vidjeti pogreške koje su se dogodile i u tom trenutku su lakše popravljive nego da se vide tek na kraju procesa. Koliko često će se sastanci odvijati ovisi o vrsti ciljeva i potreba te načinu funkcioniranja organizacije. Četvrti korak je da se na kraju određenog razdoblja provodi analiza procesa kako bi se vidjelo jesu li ciljevi uspješno provedeni, analizu mogu provoditi i menadžeri, ali i pojedinci putem samoprocjene. U tom koraku se nadređeni i podređeni opet sastaju te finalno pregledavaju cijeli proces i raspravljaju o procesu. Podređeni iznose svoje analize i poglede gdje su se dogodili problemi i gdje je moguće poboljšati način rada jer su oni radili na tim zadacima i pomagali su u njihovom donošenju pa imaju najbolji pogleda na situaciju. Menadžeri iznose svoju analizu te zajedno s podređenima raspravljaju o uspješnosti ostvarivanja ciljeva. Ako su ciljevi uspješno ostvareni menadžeri razmišljaju o načinima kako da se nagrade podređeni, poput bonusa, dodatnih slobodnih dana i tako dalje.⁶⁵

Zadnji korak je ponovno uspostavljanje novih setova ciljeva, to jest ponavlja se prvi korak i proces upravljanja pomoću ciljeva kreće ispočetka.⁶⁶ Naravno kako bi ti koraci bili uspješni važno je da su ciljevi pojedinaca i organizacije u sinergiji, da su ciljevi usuglašeni unutar organizacije, da se zaposlenike motivira da budu predani ostvarivanju ciljeva, odrediti koji su ciljevi važniji za organizaciju i kojim se treba pridati veća posvećenost i pažnja, odrediti točno vrijeme do kada se ciljevi moraju ostvariti i kada će

⁶⁴ N. Rupčić, op. cit., str. 50-51. Dostupno na:
<https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-lzdanje.pdf>
(pristupljeno 24. travnja 2020.)

⁶⁵ Loc. cit.

⁶⁶ Ibidem, str. 306

se odvijati sastanci nadređenih i podređenih o redovitom praćenju napretka, donijeti standarde izvršenja te imati redovite povratne informacije o uspješnosti.⁶⁷

3.4 Prednosti upravljanja pomoću ciljeva

Postoje mnoge prednosti upravljanja pomoću ciljeva. Za početak činjenica da zaposlenici sudjeluju u određivanju ciljeva i kriterija kojima će se kontrolirati način provođenja zadataka. Time se stvara osjećaj važnosti i pripadanja organizaciji čime se povećava motiviranost zaposlenika da odrađuju zadatke te da su posvećeni ostvarivanju ciljeva. Redovitim sastajanjem nadređenih i podređenih se stvara povjerenje i visoka suradnja. Čime se još više poboljšava motiviranost zaposlenika za ostvarivanje ciljeva. Kako su zaposlenici sudjelovali u procesu postavljanja ciljeva i kriterija, onda imaju i jaku samokontrolu koja olakšava menadžerima da se ne posvećuju toliko kontroli već drugim važnijim strateškim pitanjima za organizaciju i njenu budućnost. Već je navedeno kako ovaj način menadžerskog upravljanja je primarno jako motivirajući za zaposlenike jer osim što sudjeluju u postavljanju ciljeva isto tako motivira zaposlenike da rade na sebi kako bi što bolje ostvarili zacrtane organizacijske ciljeve, a i činjenica da zaposlenici znaju da za dobro odrađeni posao će dobiti nagradu je još dodatno motivirajući čimbenik koji dodaje listi prednosti upravljanja pomoću ciljeva.^{68 69}

Još neke od prednosti upravljanja pomoću ciljeva je da konkretni ciljevi mogu poboljšati komunikaciju, smanjiti neizvjesnost i poboljšati performansu zaposlenika. Pokazat će gdje je potrebna bolja koordinacija unutar organizacije. Pomoći će i menadžerima da ne budu samo kontrolori performansa zaposlenika već im mogu biti i konzultanti. Za zaposlenike će omogućiti da mogu sami donositi neke odluke bez traženja dopuštenja od nadređenih. Upravljanje pomoću ciljeva može premjestiti kontrolu, umjesto da se kontroliraju ljudi, kontrolirat će se operacije te isto tako može davati izravne odgovore na

⁶⁷ N. Rupčić, op. cit., str. 50-51. Dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-lzdanje.pdf> (pristupljeno 24. travnja 2020.)

⁶⁸ F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, i N. Pološki Vokić, op. cit., str. 307.

⁶⁹ N. Rupčić, op. cit., str. 51-52. Dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-lzdanje.pdf> (pristupljeno 24. travnja 2020.)

odstupanja od standarda jer menadžeri točno znaju što su ciljevi i prioriteta, i samim time, odmah i poboljšati planiranje.⁷⁰

3.5 Nedostaci upravljanja pomoću ciljeva

Naravno da uz sve prednosti koja ova metoda ima, ona svakako ima i nedostatke. Prvi nedostatak koji se najviše i ističe je previše vremena potrebnog za planiranje jer dok se dođe do usuglašenih ciljeva između zaposlenika i menadžera potrebno je duže vremena nego da samo menadžeri postavljaju ciljeve.⁷¹ Nedostatak je i činjenica da iako su menadžeri jako dobro upoznati sa situacijom na tržištu i promjena koje se događaju, ili bi barem trebali biti, kod zaposlenika to većinom nije tako. Oni nisu toliko upoznati sa svim promjenama na tržištu što može dovesti do poteškoća prilikom usuglašavanja ciljeva. Isto tako većina zaposlenika se bazira na ciljeve koji su u kraćem vremenskom periodu, ne gledaju toliko u dalju budućnost, u koju je potrebno pogledati jer bez mogućnosti procjene kakvo bi stanje na tržištu moglo biti onda ciljevi koji se donose neće biti dobro doneseni već će jako brzo pokazati sve svoje mane.⁷²

Kako je većina ciljeva bazirana na one koji se mogu mjeriti, točnije kvantitativne onda se događa da ciljevi koji to nisu se zanemaruju, poput kvalitete proizvoda zbog kojih je Deming u svojim 14 točaka naveo upravljanje pomoću ciljeva kao razlog manjka kvalitete proizvoda ili usluge. Još jedan od nedostataka je i činjenica kako su ciljevi kvantificirani i svi žele da se ciljevi ostvare kako bi dobili nagrade za uspješno obavljen posao onda se može dogoditi da se zanemaruju etička načela. Koristit će se nedozvoljenim praksama kako bi postigli rezultat i time olakšali dolazak do rezultata, zaboravljajući na to da takvo ponašanje u dugom roku će dovesti do nepovoljnije situacije organizacije na tržištu.⁷³

Nedostatak upravljanja pomoću ciljeva je i činjenica da se na bazi nagrada-kazna psihologiji što stvara pritisak na zaposlenike. Za uspješno provođenje mora imati

⁷⁰ M. J. Etzel i J. M. Ivancevich, "Management by Objectives in Marketing: Philosophy, Process, and Problems." *Journal of Marketing* 38, no. 4 (1974):str. 48-49., Dostupno na: www.jstor.org/stable/1250391 (pristupljeno 6. srpnja 2020.)

⁷¹ F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, op. cit., str. 308.

⁷² N. Rupčić, op. cit., str. 52-53., Dostupno na:

<https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-lzdanje.pdf> (pristupljeno 24. travnja 2020.)

⁷³Loc. cit.

potporu top managementa koji se u nekim slučajevima ne događa pa niti ne mogu onda iskoristiti sve prednosti upravljanja pomoću ciljeva već on počinje biti nedostatak u organizaciji. Nedostatak je i činjenica ako menadžeri koji su zaduženi za objašnjavanje načina rada upravljanja pomoću ciljeva i koje promjene će se dogoditi zbog novog načina rada, nemaju dovoljno interpersonalnih vještina pa svojim podređenima to ne mogu objasniti na pravi način niti ih motivirati i voditi. Još jedan od nedostataka za neke organizacije je činjenica da uvođenjem upravljanja pomoću ciljeva, na svjetlost izlazi njihov problem s neimanjem opsežnog opis posla koji je svima dostupan i uvijek ažuriran sa svim promjenama. Te isto tako će nedostatak ove menadžerske metode biti i izbjegavanje osobnih ciljeva zaposlenika koji se onda neće slagati s organizacijskim ciljevima.⁷⁴

⁷⁴ B. D. Jamieson, "Behavioral Problems with Management by Objectives." *The Academy of Management Journal* 16, no. 3 (1973): str.496-505., Dostupno na: www.jstor.org/stable/255009 (pristupljeno 6. srpnja 2020.)

4.UPRAVLJANJE POMOĆU CILJEVA NA PRIMJERU HEWLETT-PACKARD(HP)

Jedna od najpoznatijih organizacija koja je koristila *upravljanje pomoću ciljeva* kao menadžersku metodu je bila *Hewlett-Packard*. Njezini osnivači su smatrali važnim da se prema svim zaposlenicima treba ponašati jednako i da se ne smije dogoditi da se njihovi zaposlenici osjećaju manje vrijednima. Cijenili su napredak vlastitih zaposlenika i poticali ih na usavršavanje. Veliku važnost su pridavali i tome da se čuju sva mišljenja svojih radnika, pa su uveli „management by walking around“ gdje su redovito odlazili do svojih radnika i razgovarali s njima. Sami osnivači su naglašavali da im je *upravljanje pomoću ciljeva* bila odluka koje je promijenila način rada u organizaciji i da im je pomogla u uspjehu kojeg su ostvarivali tijekom mnogih desetljeća postojanja.

4.1 Povijest Hewlett-Packard(HP)

Hewlett-Packard je američka organizacija koja je osnovana 18. kolovoza 1947. godine u Palo Alto-u, Kalifornija, Sjedinjene Američke Države. Iako je osnovana 1947. godine, u javnosti je tek izašla 6. studenog 1957. godine. Osnivači su Bill Hewlett i Dave Packard, koji su bili diplomirani inženjeri elektronike sa Sveučilišta Stanford u Sjedinjenim Američkim Državama.

U početku se organizacija bavila proizvodnjom raznovrsne elektroničke opreme za industriju i poljoprivredu. U 1940. godini osnivači su odlučili da će podijeliti dionice svojim zaposlenicima i tako postaviti temelje za organizacijski program dijeljenja profita. Nakon što je 1957.godine organizacija *Hewlett-Packard* izašla u javnost, njezinim osnivačima je bilo jasno da se zbog velikog proširenja moraju organizirati bolje i biti fokusirani na ciljeve organizacije te kako bi mogli iskoristiti trud koji njihovi divizijski menadžeri daju za uspjeh organizacije. Stvarajući organizacijski sustav koji je potreban organizaciji i koji će se uskladiti s ideologijom organizacije, oni se odlučuju koristiti menadžersku metodu „Upravljanja pomoću ciljeva“ i prilagoditi je svojoj organizaciji. Iste 1957. godine izlaze sa „HP way“ priručnikom koji specificira ciljeve organizacije i gdje je vidljivo da profit ne treba biti jedini cilj i da je on samo poticaj za ostale važne ciljeve koji se tiču zaposlenika i slično.

Godinu dana nakon, 1958. godine, *Hewlett-Packard* uspostavlja divizijsku strukturu gdje svaka divizija ima svoje proizvode i odgovorna je za njihove inovacije, proizvodnju i marketing. Koliko su zaposlenici važni Hewlett-Packardu, pokazali su 1973. godine kada su prvi u Sjedinjenim Američkim Državama uveli fleksibilno radno vrijeme (*flextime*) koji je dizajniran kako bi njihovi zaposlenici imali više vremena za obitelj, odmor ili osobne poslove. Iste te godine osnivači Hewlett i Packard su uspostavili redovitu praksu da posjećuju radna mjesta svoji zaposlenika i razgovaraju s njima. Ta praksa je postala poznata kao „Management by walking around“ i njome se poticao na dijalog između menadžera i zaposlenika te da zaposlenici budu inovativniji. I još jedan način na koji su pokazali koliko im je važno da mogu komunicirati sa zaposlenicima i njihovu želju da im zaposlenici budu što kreativniji, pokazali su još 1942. godine kada su izgradili prvu HP zgradu koja je imala otvoren prostor kako bi se poticala kreativnost.

Što se tiče globalne povijesti *Hewlett-Packard-a* početak je 1959. godine kada Hewlett-Packard otvara marketinšku organizaciju u Ženevi i tvornicu za proizvodnju u Njemačkoj. Nakon toga 1963. godine ujedinjuje se sa *Yokogawom* i time ulazi na azijsko tržište. Dvanaest godina kasnije *Hewlett-Packard* postaje globalna organizacija jer su prihodi van granica Sjedinjenih Američkih Država premašili prihode koji su ostvareni u Sjedinjenim Američkim Državama te je do današnjeg vremena ostalo da prihodi stranih zemalja premašuju prihode iz Sjedinjenih Američkih Država. Nakon toga 1981. godine *Hewlett-Packard* počinje distribuciju svojih proizvoda u Kini i otvara reprezentativni ured „*China Hewlett-Packard*“ u Pekingu te četiri godine kasnije postaje prvi visoko tehnološki zajednički pothvat u Kini.

Organizacija *Hewlett-Packard* je 1999. godine osnovala novu tvrtku koja je izdvojena iz Hewlett-Packard-a, „*Agilent Technologies*“. Koja se bavi HP bivšim mjerjenjima, komponentama, kemijskim analizama i medicinskim poslom te je ona najveća prva javna ponuda u povijesti Silicijske doline. U 2011. godini Hewlett-Packard je preuzeo „*Autonomy Corporation plc*“ koja globalna organizacija za softvere. Organizacija *Hewlett-Packard* je 2014. godine objavila da se razdvaja u dvije organizacije, „*Hewlett*

Packard Enterprise“ koja se bavi tehnologijom, softverima i uslugama, a „*HP Inc.*“ nastavlja s osobnim sustavima i printerima te zadržava logo *Hewlett-Packard-a*.^{75 76}

4.2 Menadžerski stil upravljanja pomoću ciljeva „HP Way“

Kako je u prijašnjem potpoglavlju napisano, *Hewlett-Packard* je jedna od najpoznatijih organizacija koja je koristila upravljanje pomoću ciljeva. Oni su uzeli tu menadžersku metodu i ukomponirali je u svoju organizaciju. Njihov način upravljanja je poznat pod imenom „HP Way“ i sastoji se od pet glavnih komponenti na kojima se temelji način rada u *Hewlett-Packardu*. Kako je sam Bill Hewlett rekao u jednoj od svojih brošura namijenjenoj zaposlenicima: “Kako je kompanija rasla, postalo je evidentno da moramo razviti nove razine menadžmenta, mi smo implementirali našu verziju upravljanja pomoću ciljeva. Kada se rastavi na gole temelje, upravljanje pomoću ciljeva kaže da kada je menadžeru, nadgledniku, predradniku dana odgovarajuća potpora i vođenje (to jest, ciljevi), najvjerojatnije može donijeti bolju odluku o problemu s kojim je povezan nego neki direktor na višim razinama, bez obzira koliko pametan ili sposoban direktor može biti. Ovaj sustav stavlja veliku odgovornost na individualca, ali isto tako njegov posao postaje zanimljiviji i izazovniji. On dobiva osjećaj da je stvarno dio kompanije i da može imati direktni utjecaj na svoju performansu.”⁷⁷ , čime dokazuju korištenje upravljanja pomoću ciljeva, ali na svoj jedinstveni način.

Pet komponenti na kojima se temelji „HP Way“ jesu:

„1.Imamo povjerenje i poštovanje prema pojedincima: Mi pristupamo svakoj situaciji s vjerovanjem da ljudi žele raditi dobar posao i da će ga raditi, ako su im dani pravi alati i potpora. Mi privlačimo visoko sposobne, raznolike, inovativne ljude i prepoznavamo njihov trud i doprinos organizaciji. HP ljudi doprinose entuzijazmu i dijele uspjeh koji su oni omogućili.

2.Mi se fokusiramo na visoke razine postignuća i doprinosa: Naši kupci očekuju da HP proizvodi i usluge budu najveće kvalitete i pružaju dugoročnu vrijednost. Kako bismo to

⁷⁵ HP, *Timeline of our History*, [website], dostupno na: <https://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/history/hp-timeline/timeline.html> (pristupljeno 27. svibanj 2020.)

⁷⁶ E. Kaufman, “The HP Way:Bill Hewlett and Dave Packard's legendary management style“, *The Talkative man*, [website], 28. listopad 2013., dostupno na: <https://www.talkativeman.com/the-hp-way-bill-hewlett-and-dave-packards-legendary-management-style/> (pristupljeno 27. svibanj 2020.)

⁷⁷ HP Alumni, *The Hp way...*, Booklet 1980, [website] str. 2-3. dostupno na: <https://www.hpalumni.org/HPWayBooklet1980.pdf> (pristupljeno 28. svibnja 2020.)

ostvarili, svi HP ljudi, pogotovo menadžeri, moraju biti vođe koji generiraju entuzijazam i odgovaraju s dodatnim trudom kako bi ostvarili kupčeve želje. Tehnike i metode menadžmenta koje su efikasne danas možda će biti zastarjele u budućnosti. Za nas da ostanemo u prvom planu u svim našim aktivnostima, ljudi moraju uvijek gledati na nove i bolje načine kako da rade svoj posao.

3. Mi provodimo svoj posao s beskompromisnim integritetom: Mi očekujemo da HP ljudi su otvoreni i iskreni u njihovim načinima kako bi zaradili povjerenje i lojalnost drugih. Od ljudi na svim razinama očekuje se da se drže najviših standarda poslovne etike i moraju razumjeti da sve manje od toga je nedopustivo. Kao praktični dio, etičko ponašanje ne može biti uvjerenost pomoću HP politika i kodeksa; već mora biti integralni dio organizacije, duboko ukorijenjeno u tradiciju koja se prenosi s jedne generacije zaposlenika na druge.

4. Mi ostvarujemo naše zajedničke ciljeve pomoću timskog rada: Mi prepoznajemo da je jedini način da ostvarimo naše ciljeve je kroz efikasnu suradnju unutar i između organizacija. Naša obveza je raditi kao međunarodni tim kako bismo upotpunili očekivanja naših kupaca, dioničara i svih koji ovise o nama. Beneficije i obveze poslovanja su dijeljenje među svim HP ljudima.

5. Mi potičemo fleksibilnost i inovativnost: Mi kreiramo radni prostor koji je uključujući i podupire raznolikost naših ljudi i stimulira inovacije. Mi težimo sveukupnim ciljevima koji su jasno napisani u izvješću i usuglašeni, i dopuštaju ljudima fleksibilnost u radu prema ciljevima tako da oni pomažu odrediti što je najbolje za organizaciju. HP ljudi bi trebali osobno prihvatiti odgovornost i biti poticani da poboljšaju svoje vještine i sposobnosti kroz treninge i razvoj. Ovo je posebno važno u tehničkim poslovima gdje je stopa rasta napretka brza i gdje se očekuje od ljudi da se prilagode promjeni.⁷⁸

Kroz sve brošure i temelje koje su postavljeni vidi se da u *Hewlett-Packardu* je jako važno da se svi zaposlenici osjećaju uključeno u organizaciju, da se razvijaju i da pomažu organizaciji kako bi zadovoljili očekivanja kupaca. Isto tako je vidljivo da je važno da menadžeri daju potporu zaposlenicima u ostvarivanju ciljeva i da se poslušaju savjete zaposlenika gdje bi se moglo poboljšati. Njihova želja da su svi zaposlenici jednaki, vidi se kroz urede otvorenog prostora gdje zaposlenici mogu doći do menadžera bez problema i praksom koju su Hewlett i Packard uveli, a to je da redovito obilaze svoje

⁷⁸ HP Alumni, *The HP Way*, [website], dostupno na: https://www.hpalumni.org/hp_way (pristupljeno 28. svibanj 2020.)

zaposlenike na njihovim radnim mjestima kako bi vidjeli funkcioniranje organizacije, poslušali zaposlenike te im iz prve ruke rekli informacije koje ih se tiču. I činjenica da smatraju da način funkcioniranja u organizaciji mora biti tradicija koja se prenosi s generacije na generaciju, a ne samo napisani zahtjevi organizacije o ponašanju unutar nje.

Najbolji opis kako su Hewlett i Packard željeli da njihova organizacija funkcionira je izjava Davea Packarda: "Rano u našoj povijesti, dok smo razmišljali kako bi ova kompanija trebala biti vođena, stalno sam se vraćao na jedan koncept: Ako bismo jednostavno uspjeli da se svi slože što su naši ciljevi i da razumiju što pokušavamo napraviti, onda, počevši s ljudima koji žele raditi, i pobrinemo se da imaju prave uvjete i resurse da to naprave, mi bismo se mogli osloboditi i oni bi se mogli pomicati naprijed u zajedničkom smjeru."⁷⁹

4.3 Ciljevi Hewlett-Packarda i način na koji se postavljaju

U prethodnom potpoglavlju je opisan „HP Way“, inačica upravljanja pomoću ciljeva u organizaciji *Hewlett-Packard*, a u ovom potpoglavlju će se ukratko opisati njihovi ciljevi. Prvi put su napisani ciljevi organizacije bili objavljeni 1957. godine i podijeljeni su na sedam područja na koje se ciljevi odnose. Kako su i sami naglasili ti ciljevi se redovito pregledavaju i izmjenjuju prema tome što priroda njihovog posla zahtijeva i okolina koja ih okružuje. Iako su izmjene česte, srž njihovi ciljeva uvijek ostaje ista.

“Prvo područje koji ima posebni cilj je profit. U ovom području je cilj da organizacija ostvari dovoljni profit za financiranje organizacije i ostalih ciljeva organizacije. Sljedeće područje su kupci. Cilj koji je postavljen da svojim kupcima pružaju proizvode i usluge koji imaju najveću moguću vrijednost za njihove kupce i da time osvoje njihovo poštovanje i lojalnost. Treće područje je područja interesa. Tu se ciljevi postavljaju da se na nova tržišta ulazi jedino kada su njihove ideje zajedno sa tehničkim, proizvodnim i marketinškim vještinama mogu ostvariti potrebne i profitabilne doprinose u tom području. Sljedeće područje je rast organizacije i tu je cilj da se njihov rast može limitirati samo njihovim profitom i mogućnošću da razvijaju i proizvode tehničke proizvode da

⁷⁹ HP Alumni, *The Hp way...*, Booklet 1980, [website], str. 8. dostupno na: <https://www.hpalumni.org/HPWayBooklet1980.pdf> (pristupljeno 28. svibanj 2020.)

zadovoljavaju potrebe kupaca. Peto područje je zaposlenici. Cilj je da svi zaposlenici imaju udjel u uspjehu organizacije za koji su zaslužni, da im se osigura siguran posao na račun njihovih sposobnosti, da im se prepoznaju njihovi osobni uspjesi i da im se pomogne ostvariti osjećaj zadovoljstva i uspješnosti od njihovog posla. Šesto područje je menadžment, cilj je da se želi njegovati inicijativa i kreativnost tako da se dopušta individualna sloboda načina djelovanja u postizanju dobro postavljenih ciljeva. I zadnje područje je građanstvo u kojem je cilj da časno izvršavaju svoje dužnosti prema društvu tako da ekonomski, intelektualno i socijalno budu od velike koristi svakoj naciji i svakoj zajednici u kojoj rade.⁸⁰

Iako su ovi ciljevi postavljeni generalno, a upravljanje pomoću ciljeva očekuje da budu detaljno određeni, ovo su samo ciljevi smjernice za postavljanje ciljeva na svim razinama organizacije *Hewlett-Packard*. Njima se svakoj diviziji i svakom zaposleniku daju smjernice po kojima se postavljaju ciljevi i u kojem rasponu mogu ići. Tako se u svakoj diviziji postavljaju sveukupni setovi kratkoročnih i dugoročnih ciljevi koji trebaju biti izvedeni iz organizacijskih i grupnih ciljeva te su odobreni i podupirani od strane organizacijskih i grupnih menadžmenta. Ti ciljevi su okvir za sve daljnje donošenje odluka i planiranja. Menadžeri svake divizije moraju osigurati da svi zaposlenici koji su u timu razumiju i podupiraju ciljeve. Nakon toga isti proces ima funkcionalni menadžeri i nakon što su usuglasili ciljeve sa svim zaposlenicima unutar svojih funkcija, nakon toga se provjeravaju da li su ciljevi u skladu s divizijskim i ostalim funkcijskim ciljevima. Taj proces se ponavlja sve dok svi menadžeri nemaju usuglašene ciljeve kako će voditi svoje ciljeve, da je svaki član tima posvećen ciljevima i da se svi ciljevi slažu horizontalno i vertikalno. Tijekom svog tog procesa, menadžeri uzimaju u obzir osobne ciljeve i aspiracije vlastitih ljudi tako što se ciljevi oblikuju tako da pomažu ostvarivanju osobnih ciljeva zaposlenika, da se usput ostvaruju divizijski i organizacijski ciljevi. Isto tako je vidljivo da shvaćaju da su ciljevi promjenjivi i da se moraju prilagođavati promjenama koje se događaju na tržištu ili organizaciji i smatraju da najbolji način da se neizbježne promjene dogode je kroz organizacijsku strukturu.

Iako je organizacija *Hewlett-Packard* počela kao mala organizacije i činjenica da zbog rasta su morali mijenjati način poslovanja, oni su ipak uspjeli zadržati svoj način vođenja

⁸⁰ Loc. cit.

koji su uspostavili s „HP Way“ i prilagoditi način vođenja promjenama koje su se događale.⁸¹

Organizacija *Hewlett-Packard* je uspješno ukomponirala upravljanje pomoću ciljeva u svoje poslovanje. Kako je primarni cilj osnivača bio da se zaposlenici osjećaju dobro u organizaciji i da nema osjećaja da ne mogu razgovarati sa svojim nadređenima. Veliku posvećenost su usmjerili svojim zaposlenicima, kako bi im omogućili da se razvijaju, budu kreativniji te da je omogućen što bolji način rada u organizaciji. Sami su naglašavali da ne žele da budu jedna od onih organizacija koja će samo zapošljavati i otpuštati radnike, već žele zaposlenike koji će se razvijati unutar organizacije i time pomoći uspjehu same organizacije. Takvim načinom su pokazali da su shvatili srž upravljanja pomoću ciljeva jer su radili zajedno sa svojim zaposlenicima na rješavanju problema i time stvarali dobru atmosferu unutar organizacije koje se nastavila kroz dugi niz godina. Svako najvažnije je što su uspjeli sebe takvim načinom vođenja organizacije odvojiti od ostalih organizacija i izdvojiti se na tržištu posebnim načinom vođenja te osigurati da imaju lojalne zaposlenike koji žele napredovati i svojim napredovanjem pomoći još većoj uspješnošću organizacije.⁸²

⁸¹ Ibidem, str. 8-9.

⁸² HP Alumni, *The Hp way...*, Booklet 1980, [website], dostupno na: <https://www.hpalumni.org/HPWayBooklet1980.pdf> (pristupljeno 28. svibanj 2020.)

5.UPRAVLJANJE POMOĆU CILJEVA NA PRIMJERU TOKIĆ D.O.O.

Tokić d.o.o. je hrvatska organizacija koje se bavi uvozom i distribucijom auto dijelova na području Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine. Svi njihovi dobavljači imaju ISO certifikate za kvalitetu. Ulažu sva svoja znanja i iskustva kako bi osigurali sve što je potrebno za sigurnost vozila i vozača. Cilj im je stvoriti organizaciju koja će biti inovativna u sferi tehnologije, a tradicionalna kada je poštivanje čovjeka u pitanju te postati lider u regiji dok se orijentira prema izvozu na strana tržišta i stvarati dodatne vrijednosti. Njihove vrijednosti su: dugoročno zadovoljstvo kupaca, jamstvo kvalitete proizvoda, širok asortiman proizvoda, stručnost zaposlenika, integritet i poštenje.⁸³

5.1 Povijest Tokić d.o.o.

Povijest organizacije Tokić d.o.o počinje 1990. godine kada se organizacija osniva i otvara se prva poslovnica. U prvih deset godina poslovanja otvorila je deset poslovnica u Zagrebu te samostalno uvozi pedeset posto prodajnog programa i trideset posto prodajnog asortimana kvalitete prve ugradnje. Od 2002. do 2004. godine, organizacija prolazi kroz promjenu vizualnog identiteta te su uložene velike količine financijskih sredstva u informacijsku tehnologiju.

U 2005. godini Tokić d.o.o. uvodi franšizni model poslovanja te su otvorili nove poslovnice u Republici Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini. Tri godine kasnije postaju članom i dioničarom ATR Internacional AG-a. Tokić d.o.o 2013. godine uvodi Auto Check Center mrežu na teritoriju Republike Hrvatske. Samo godinu dana kasnije otvaraju TEC-Tokić Edukacijski centar te iste godine dostižu brojku od sto poslovnica u Republici Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini.

U 2015. godini uvode Tokić karticu kao program vjernosti, te u svoju ponudu uvrštavaju moto i teretni program i uspostavljaju Call Centar. Godinu dana kasnije se sele u novi logističko-distributivni centar u Sesvetama u sklopu kojeg je u zgrada Uprave te

⁸³ Tokić d.o.o, *O nama*, [website], dostupno na: <https://www.tokic.hr/onama/> (pristupljeno 26. lipnja 2020.)

predstavljaju novi koncept poslovnica u kojima kupci mogu si sami izabrati proizvod koji im je potreban. U 2017. godini održali su izlagački kućni sajam Tokić Expo.⁸⁴

5.2 Upravljanje pomoću ciljeva u Tokić d.o.o.

Upravljanje pomoću ciljeva za Tokić d.o.o. provela je Poslovna učinkovitost i to za prodajnu mrežu. Koristili su se koracima koji su temelj korištenja upravljanja pomoću ciljeva. U svojoj misiji i viziji naglašavaju kako im je cilj kao lider na tržištu Republike Hrvatske osigurati maksimalan doprinos ispravnosti automobila i sigurnosti vozača i vozila kvalitetnim proizvodima, koji su dio njihovih temeljnih vrijednosti. Osim što to žele postići u Republici Hrvatskoj, cilj im je isto tako proširiti se takvim načinom djelovanja na strana tržišta poput Njemačke, Austrije, Italije, Francuske i sličnim zemljama.⁸⁵ Jednako tako naglašavaju važnost stručnosti osoblja koji rade u poslovnica Tokić d.o.o. kako bi bili u korak s najnovijim tehnologijama i proizvodima za automobile.

Kako su njihove poslovnice u obliku franšiza važno je da svaka poslovnica prati jednaka pravila koja vrijede za cijelu organizaciju, pa i za svaku franšizu. Stručnost svojih zaposlenika još povećavaju i Tokić Edukacijskim Centrom gdje educiraju svoje zaposlenike o različitim temama i proizvodima važnim za njihovo poslovanje, a samim time i povećati uspješnost zaposlenika u prodaji zbog kojeg se i krenulo s promjenama jer su bili u mogućnosti oslušivati potrebe vlastitih klijenata i time se voditi prilikom promjena u organizaciji.

Prvo su krenuli od definiranja ciljeva koji su izvedeni iz vizije, misije i poslovnog modela poduzeća. Nakon što su ciljevi definirani, onda su ih s organizacijske razine premjestili na individualnu i timsku razinu primjenjujući SMART koncept postavljanja ciljeva. Nakon što su ciljevi dodijeljeni svim zaposlenicima bilo u obliku timskih ili individualnih ciljeva, krenulo se s motiviranjem zaposlenika kako bi se zacrtani ciljevi ostvarili. Isti se ciljevi redovito kontroliraju, i tu je uveden dodatni dio, scoring model s kojim se mjere sve

⁸⁴ Loc. cit.

⁸⁵ Tvrtka Tokić kontinuirano raste-preko 100 poslovnica i 476 zaposlenih, *Večernji list*, [website], 24. rujna 2018., dostupno na: <https://www.vecernji.hr/auti/tvrtka-tokic-kontinuirano-raste-preko-100-poslovnica-i-476-zaposlenih-1271834> (pristupljeno 2. srpnja 2020.)

važne upravljačke dimenzije. Te u zadnjem koraku uspješno ostvareni ciljevi rezultiraju nagrađivanjem zaposlenika.⁸⁶

Organizacija Tokić d.o.o je uspješno uvela menadžersku metodu upravljanja pomoću ciljeva kao način rada unutar organizacije. Kako je njihov način rada da su poslovnice franšize bilo je potrebno uvesti model koji će biti jednostavno primjenjiv na cijelo poduzeće. Oslušivanjem potreba kupaca, započeli su promjenu izgleda poslovnica te se od prijašnjeg način gdje su zaposlenici pronalazili kupcima njihove potrebne proizvode, sada poslovnice su napravljene tako da kupci sami mogu odabrati što im je potrebno te mogu pitati zaposlenike za savjete. Uvođenjem upravljanja pomoću ciljeva, svi zaposlenici su bili uključeni u donošenje ciljeva, te su oni bolje mogli razumjeti njihove zadatke te pomoći organizaciji s povratnim informacijama gdje kako što funkcionira. Uspješnost novog načina rada vidi se i u njihovim rezultatima gdje su u samo 9 mjeseci povećali stopu rasta za dvostruko, tijekom dvije godine su ostvarili povećanje prihoda za 48% i povećali su broj zaposlenika za 45% te sada broje preko 600 zaposlenika. U organizaciji Tokić d.o.o. su svoje iznadprosječne rezultate dijelili između zaposlenika, menadžmenta i vlasnika što pokazuje da su svi imali utjecaj na donošenje ciljeva i doprinos u njihovom uspješnom ostvarenju.^{87 88}

⁸⁶ Implementacija Management by Objectives(MBO), *Poslovna učinkovitost*, [website], dostupno na: <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/savjetovanje/poslovanje/implementacija-management-by-objectives-mbo> (pristupljeno 3. srpnja 2020.)

⁸⁷ Loc.cit

⁸⁸ Future Shapers:Hrvatski Tokić među 50 najinovativnijih tvrtki u Europi,Tokic.hr, [website], 10. prosinac 2019., Dostupno na: <https://www.tokic.hr/tokic-future-shapers/> (pristupljeno 3. srpnja 2020.)

6.ZAKLJUČAK

Jedna od najvažnijih temeljni funkcija menadžmenta je definitivno planiranje. Pomoću planiranja se unutar organizacije jasno određuju ciljevi. Svaki postavljeni cilj mora biti u skladu s vizijom i misijom organizacije kao temeljima na kojima se organizacija predstavlja tržištu. Planiranjem se određuju cijevi i kako ih se misli ostvariti. Kako bi se provjerilo napredovanje u ostvarivanju ciljeva, u organizaciji se obavlja kontrola. Pomoću kontrole se određuje jesu li ciljevi bili uspješno ostvareni ili se nisu ispunili. Kontrola nam pomaže u određivanju gdje se moraju dogoditi promjene zbog loših rezultata ili nagraditi zaposlenike zbog ostvarenih ciljeva. Standardima izvršenja se određuju kolika su dopuštena odstupanja od zadanih ciljeva, u oba smjera, pozitivnom i negativnom. Jedna od najvažnijih stavki kontrole je da mora biti efektivna kako bi se dobilo najbolje od kontrole, a samim time i kako bi organizacija što bolje funkcionirala.

Ciljevi govore gdje organizacija želi biti u budućnosti. Svrha ciljeva je da ih svi zaposlenici razumiju i da znaju što se od njih traži. Ciljevi se postavljaju na različitim razinama organizacije te se određuju u različitim vremenskim okvirima. Top management postavlja strategijske ciljeve i oni su dugoročni. Middle management postavlja taktičke ciljeve i oni su srednjoročni. Lower management postavlja operativne ciljeve i oni su kratkoročni. Važno je da su svi ti ciljevi međusobno povezani te da se upotpunjuju. U novije vrijeme najviše se prilikom postavljanja ciljeva koriste SMART ciljevi, to su ciljevi koji su specifični, mjerljivi, usklađeni, ostvarivi i vremenski određeni, što su karakteristike dobro postavljenih ciljeva. Kako dobro postavljeni ciljevi će organizaciju dovesti do željenog stanja, loše postavljeni ciljevi mogu otežati taj put ili dovesti do kraha organizacije.

Upravljanje pomoću ciljeva je menadžerska metoda kojom se stavlja naglasak na suradnji nadređenih i podređenih u planiranju ciljeva i njihovoj kontroli. Prvi put je spomenuta u knjizi Petera Druckera. Njemu je temelj za to bilo mjesečno pismo koje se koristilo u organizaciji *General Electric*. Upravljanje pomoću ciljeva se sastoji od nekoliko koraka. Za početak pojedinci postavljaju ciljeve za naredni vremenski period. Nakon toga odlaze do nadređenih s kojima usuglašavaju ciljeve i dogovaraju rokove se sve to zajedno dokumentira. Tada menadžment izrađuje planove provedbe ciljeva i dodjeljuje zadatke zaposlenicima. Nakon određenog vremena zaposlenici i menadžeri se sastaju i

provjeravaju dotadašnji napredak. Na kraju dogovorenog roka, zaposlenici i menadžeri rade analize te ih zajednički prokomentiraju. Ako analiza pokaže da su ciljevi uspješno ostvareni, menadžment odlučuje o nagradama zaposlenicima. Te nakon toga sve počinje ispočetka. Ova metoda ima mnogih prednosti poput veće motivacije zaposlenika, bolja komunikacija i rasterećenje menadžera, ali isto tako i mnoge nedostatke poput prevelike koncentracije na rezultata, manjak pažnje na kvalitetu i mnogih promjena unutar organizacije koje izaziva svojom implementacijom.

Jedna od najpoznatijih organizacija koja je koristila upravljanje pomoću ciljeva je bila *Hewlett-Packard*. Njezini osnivači su htjeli stvoriti organizaciju gdje će se radnici osjećati poštovano i biti zadovoljni. Uveli su *HP Way* način rada u organizaciji gdje su uzeli upravljanje pomoću ciljeva i prilagodili je svojoj organizaciji. Ciljevi su se dogovarali na svim organizacijskim razinama i nisu bili postavljeni sve dok nije bilo usuglašenosti ciljeva na svim razinama. Imali su šest područja za koja su se postavljali ciljevi, a to su bila područja profita, kupaca, interesa, rasta organizacije, zaposlenika, menadžmenta i građanstva te su se prema smjernicama iz tih područja postavljali ciljevi koje je trebalo ostvariti. Osnivačima je isto tako bilo važno da čuju od radnika što se događa u organizaciji pa su redovito posjećivali svoje zaposlenike na njihovim radnim mjestima i s njima razgovarali. Taj način rada je postao poznat kako „management by walking around“. Ovakav način rada omogućio je *Hewlett-Packardu* da postane uspješna međunarodna organizacija.

Još jedna primjer uspješnog korištenja upravljanja pomoću ciljeva je organizacija Tokić d.o.o.. Oni su upravljanje pomoću ciljeva uveli za svoju prodajnu funkciju. Kod njih se ističe da su organizacijske ciljeve podijelili na individualne i grupne ciljeve te što su uveli scoring model koji vrednuje sve upravljačke funkcije unutar organizacije. Unutar devet mjeseci već su vidjeli rezultate implementacije upravljanja pomoću ciljeva tako što su imali dvostruku stopu rasta, a u duljem periodu su povećali prihode za 48% i povećali broj zaposlenih na preko šesto zaposlenih.

Upravljanje pomoću ciljeva je menadžerska metoda upravljanja organizacijom koja može poboljšati rad organizacije, ali samo ako je pravilno implementirana. Ona se ne može uvesti u organizacije koje su autoritativnog stila vođenja i kojima uključenje svih zaposlenika u odlučivanje nije važno. Ova metoda je primjenjiva u organizacijama

kojima je stalo do svojih zaposlenika i žele čuti njihova mišljenja te su spremni na mnoge promjene koje se događaju implementacijom ove metode. Najbolje će se implementirati u organizacije koje tek se stvaraju jer tada neće dovesti od velikih promjena u organizaciji već će od samog početka svi zaposlenici biti naviknuti na taj način rada. Kako bi se ova metoda iskoristila na što bolji način, važno je pripaziti da se ne dogodi da zbog želje za ostvarenjem ciljeva počne patiti kvaliteta proizvoda ili usluga. Nakon što je predstavljena javnosti, ova metoda doživjela svoju najveću popularnost, gdje su većina organizacija je koristile, ali nakon nekog vremena ona počinje imati sve manje pobornika i postaje ne tako često korištena metoda zbog svojih nedostataka. Stoga se razlogom može postaviti pitanje može li ova metoda koja je predstavljena sredinom 20. stoljeća, uspjeti opstati u 21. stoljeću koje karakteriziraju česte promjene, velik broj novih izuma te ogroman rast tehnologije u poslovnom i svakodnevnom životu, točnije može li se prilagoditi svemu tome i opet se promaknuti u jednu od vodećih metoda upravljanja organizacijom?

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
2. Rupčić, N., *Suvremeni menadžment-teorija i praksa*, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., Dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-lzdanje.pdf> (pristupljeno 24. travnja 2020.)
3. Sikavica, P. i F., Bahtijarević-Šiber, *Menadžment-Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb, MASMEDIA, 2004.
4. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.

Članci:

1. Buble, M., "Tendencies in evolution of 21st century management", *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 20 No. Special issue, 2015., str. 1-17., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/139120> (pristupljeno 7. srpanj 2020.)
2. Cicvarić, A., "Organizacijske vještine managementa", *Tourism and hospitality management*, Vol. 1 No. 1, 1995., str. 105-112., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/182686> (pristupljeno 7. srpanj 2020.)
3. Etzel, M. J., i J.M. Ivancevich, "Management by Objectives in Marketing: Philosophy, Process, and Problems." ,*Journal of Marketing* 38, no. 4 (1974): str. 47-55., Dostupno na: www.jstor.org/stable/1250391 (pristupljeno 6. srpnja 2020.)
4. Gonan Božac, M., "Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća", *Ekonomski pregled*, Vol. 53 No. 5-6, 2002., str. 525-536., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/28354> (prisupljeno 7. srpnja 2020.)
5. Greenwood, R.G., "Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy." *The Academy of Management Review* 6, no. 2 (1981): str. 225-230. Dostupno na: www.jstor.org/stable/257878 (pristupljeno 6. srpnja 2020.)

6. Jamieson, B.D., "Behavioral Problems with Management by Objectives." *The Academy of Management Journal* 16, no. 3 (1973): str. 496-505., Dostupno na: www.jstor.org/stable/255009 (pristupljeno 6. srpnja 2020.)
7. Maheshwari, B. L. "Management by Objectives: Some Implications." *Economic and Political Weekly* 7, no. 48 (1972): str. 138-148., Dostupno na: www.jstor.org/stable/4362058 (pristupljeno 6. srpnja 2020.)
8. Malić, M., "Kontroling u javnom sektori-Preduvjeti za uspješnu implementaciju", *Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku*, No. 3, 2016., str.105-115., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/169958> (pristupljeno 7. srpanj 2020.)

Internetski izvori:

1. Kaufman, E., "The HP Way:Bill Hewlett and Dave Packard's legendary management style",*The Talkative man*,[website], 28. listopada 2013., Dostupno na: <https://www.talkativeman.com/the-hp-way-bill-hewlett-and-dave-packards-legendary-management-style/> (pristupljeno 27. svibnja 2020.)
2. Mar, A. , „Management by objectives“, *Simplicable*,[website], 27. veljače 2013., Dostupno na: <https://management.simplicable.com/management/new/management-by-objectives-mbo> (pristupljeno 20. svibnja 2020.)
3. Future Shapers:Hrvatski Tokić među 50 najinovativnijih tvrtki u Europi, *Tokic.hr*, [website], 10. prosinac 2019., Dostupno na: <https://www.tokic.hr/tokic-future-shapers/> (pristupljeno 3. srpnja 2020.)
4. Implementacija Management by Objectives(MBO),*Poslovna učinkovitost*,[website], Dostupno na: <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/savjetovanje/poslovanje/implementacija-management-by-objectives-mbo> (pristupljeno 3. srpnja 2020.)
5. Timeline of our History, *HP.com*,[website], dostupno na: <https://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/history/hp-timeline/timeline.html> (pristupljeno 27. svibnja 2020.)
6. „The HP way...“, Booklet 1980, *HP Alumni*, [website], dostupno na: <https://www.hpalumni.org/HPWayBooklet1980.pdf> (pristupljeno 28. svibnja 2020.)
7. The HP Way, *HP Alumni*,[website], dostupno na: https://www.hpalumni.org/hp_way (pristupljeno 28. svibnja 2020.)
8. Tokić d.o.o, O nama,[website], Dostupno na: <https://www.tokic.hr/onama/> (pristupljeno:26. lipnja 2020.)

9. Tvrтка Tokić kontinuirano raste-preko 100 poslovnica i 476 zaposlenih, *Večernji list*, [website], 24. rujna 2018., Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/auti/tvrtka-tokic-kontinuirano-raste-preko-100-poslovnica-i-476-zaposlenih-1271834> (pristupljeno: 2. srpnja 2020.)

SAŽETAK

Upravljanje pomoću ciljeva karakterizira kombinacija planiranja i kontrole. U ovom radu se ukazuje na njihovu važnost unutar organizacije i na koji se način koriste u upravljanju pomoću ciljeva. Razrađuju se teorijski dijelovi planiranja i kontrole te samo upravljanje pomoću ciljeva. Planiranje je jedna od najvažnijih funkcija u organizaciji. Njome se određuju ciljevi i načini na koji će se ciljevi ostvariti. Osim planiranja, važno je odmah krenuti i s kontrolom, još jednom od važnijih funkcija unutar organizacije. Kontrolom se osigurava provjera ostvarenja ciljeva te omogućuje da se vidi gdje su se dogodile pogreške kako se one ne bi ponavljale u budućnosti. Ciljevi spajaju planiranje i kontrolu. Ciljevi definiraju gdje organizacija želi biti u budućnosti. Bez njih organizacija ne može funkcionirati, pa su ključni dio organizacije. Kada se te dvije funkcije isprepletu u metodi i dodamo važnost ciljeva, onda dobivamo upravljanje pomoću ciljeva. To je menadžerska metoda kojoj se menadžeri i zaposlenici dogovaraju oko ciljeva organizacije i akcija za njihovo ostvarenje. Karakterizira ju uključenost svih zaposlenika u donošenje odluka i činjenica da se zaposlenici samokontroliraju. Predstavljena je sredinom 20. stoljeća i doživjela je veliki uspjeh kroz nekoliko narednih godina, ali krajem istog stoljeća doživljava pad popularnosti zbog mnogobrojnih nedostataka. Iako se i dalje koristi u nekim organizacijama, pitanje je hoće li se prilagoditi 21. stoljeću i svim promjenama koje se događaju u ovom stoljeću.

Ključne riječi: planiranje, kontrola, ciljevi, upravljanje pomoću ciljeva, organizacija

SUMMARY

Management by objectives is characterized by combination of planning and control. This paper points out the importance of planning and control inside of organization and the way they are used in management by objectives. It elaborates theoretically parts of planning and control, and management by objectives itself. Planning is one of the most important function in the organization. It defines objectives and the way that objectives will come true. Besides of planning, it is important to start with control right away, one more of the most important function inside of organization. With control, it ensures that objectives are coming true and it allows to see where did mistakes happen, so that it would not happen again in the future. Objectives connect planning and control. Objectives define where organization wants to be in the future. Without them, organization can not functionate, so they are key part of the organization. When those two function intertwined in a method, and we add up importance of objectives, then we get management by objectives. It is a managerial method in which managers and employees agree upon a objectives and actions for their realization. It is characterized by the fact that every employee is included in decision making and the fact that employee self control themselves. It was introduced in the middle of 20th century and it had large success thru few upcoming years, but at the end of 20th century it experiences downfall of popularity because of its many defects. Although, it is still being used in some organization, the question is can it adapt to 21st century and all the changes that are happening in this century.

Keyword: planning, control, objectives, management by objectives, organization