

Postavljanje organizacijskih ciljeva kao preduvjet kreiranja organizacijskih zadataka

Nađvegi, Mia

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:009426>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-25**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijek

Preddiplomski sveučilišni studij Marketing

Mia Nađvegi

**POSTAVLJANJE ORGANIZACIJSKIH CILJEVA KAO
PREDUVJET KREIRANJA ORGANIZACIJSKIH ZADATAKA**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Marketing

Mia Nadvegi

**POSTAVLJANJE ORGANIZACIJSKIH CILJEVA KAO
PREDUVJET KREIRANJA ORGANIZACIJSKIH ZADATAKA**

Završni rad

Kolegij: Osnove organizacije

JMBAG: 0303067607

e-mail: mnadvegi@efos.hr

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (Marketing)

Mia Nadvegi

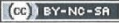
**SETTING ORGANIZATIONAL GOALS AS A PREREQUISITE
FOR CREATING ORGANIZATIONAL TASKS**

Final Paper

Osijek, 2020.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____ završni _____ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Mia Nadvegi

JMBAG: 0303067607

OIB: 10478116264

e-mail za kontakt: mnadvegi@efos.hr

Naziv studija: Preddiplomski studij, Marketing

Naslov rada: Postavljanje organizacijskih ciljeva kao preduvjet kreiranja organizacijskih zadataka

Mentor/mentorica diplomskog rada: izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

Komentor/komentorica diplomskog rada: dr.sc. Ana Živković

U Osijeku, 09.09.2020. godine

Potpis 

Postavljanje organizacijskih ciljeva kao preduvjet kreiranja organizacijskih zadataka

SAŽETAK

Dobro postavljeni i jasno definirani ciljevi preduvjet su uspješnog napretka svake organizacije. Stoga, od izrazitog je značenja potrebno na početku svakog projekta napraviti dobar plan za budućnost organizacije. U tome, od velike važnosti ima S.M.A.R.T. metoda koja na najjednostavniji način pokazuje sve ono što je dobro i što je loše za daljnji napredak organizacije. Kako bi organizacija bila uspješna potrebno je definirati dugoročne, kratkoročne, financijske, strategijske i druge ciljeve. Ciljeve organizacije postavlja menadžment kako bi objasnio očekivane ishode te usmjerio svoje zaposlenike. Kako bi organizacija ostvarila željene rezultate, ona mora jasno komunicirati svrhu i ciljeve. Jedna od najvažnijih stvari dobra je komunikacija između svih razina organizacije te jasno definirani zadaci svakog zaposlenika. Menadžer je taj koji treba držati sve „konce u rukama“ te prilagođavati i mijenjati ciljeve uz smjer kojim organizacija ide. Kako bi organizacija bila uspješna u obavljanju dnevnih zadataka, ona mora imati jasno određenu viziju i misiju te ciljeve. Bez vizije i misije organizacija neće imati svijetlu budućnost te može samo propasti. Organizacija mora podijeliti viziju i misiju sa svojim zaposlenicima jer ako zaposlenici ne znaju što, kako i zašto raditi, neće svoj rad moći uskladiti s ciljevima organizacije. Zbog toga neće biti ni kvalitetnog doprinosa.

Ključne riječi: organizacija; ciljevi; menadžer; komunikacija

Setting organizational goals as a prerequisite for creating organizational tasks

ABSTRACT

Well-set and clearly defined goals are a prerequisite for the successful progress of any organization.

Therefore, it is of utmost importance to, at the beginning of every project, create a good plan for the future of the organization. In this, the SMART method is of great importance as it shows, in the simplest way, what benefits or impedes the further progress of the organization. In order for an organization to be successful, it is necessary to define long-term, short-term, financial, strategic and other goals. The goals of the organization are set by management, in order to explain the expected outcomes and guide its employees. In order for an organization to achieve the desired results, it must clearly communicate the purpose and goals. One of the most important factors in achieving those desired goals is good communication between all levels of the organization, as well as a clear definition of each employee's tasks. The manager is the one who needs to hold all the "strings in his hands" so as to adjust and change the goals to match the organization trajectory. In order for an organization to succeed in completing its daily tasks, it must have a clearly defined vision, mission and goals. Without a vision and mission, an organization will not have a bright future and can only fail. The vision and mission of the organization must be shared with its employees, because if the employees do not know why, how and what to do, they will not be able to align their work with the organization goals. This will result in the lack of quality contribution.

Keywords: organization; goals; manager; communication

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Teorijska podloga	2
2.1. Pojam organizacije	2
2.2. Važnost postavljanja ciljeva za organizaciju	4
2.3. Koncept diferencijacije ciljeva	7
2.4. Postavljanje misije i vizije	8
2.5. Odnos ciljeva i organizacijske hijerarhije	12
2.6. SWOT analiza.....	14
2.6.1. S.M.A.R.T. ciljevi	16
2.6.1.1. <i>Specifičan</i>	17
2.6.1.2. <i>Mjerljiv</i>	17
2.6.1.3. <i>Dostižan</i>	18
2.6.1.4. <i>Realističan</i>	18
2.6.1.5. <i>Vremenski definiran</i>	18
2.6.2. Kriterij 5C	19
2.6.3. Opći i posebni ciljevi.....	20
2.6.4. Kratkoročni i dugoročni ciljevi	20
2.6.5. Strategijski i financijski ciljevi.....	22
3. Rezultati dosadašnjih istraživanja.....	26
4. Zaključak	32
Literatura	33
Popis tablica	36
Popis slika.....	37

1. Uvod

Za uspješnu organizaciju potrebno je dobro i kvalitetno obavljati poslove te izvršavati njezine zadane ciljeve. U današnjem svijetu organizacija ima značajnu ulogu. Sve ono što se danas zna o organizaciji kroz praksu i iskustvo svoje korijene vuče od samog početka ljudske civilizacije. Organizacija je nastala svjesnim udruživanjem ljudi koji su međusobno usklađivali svoje aktivnosti te na taj način ostvarivali svoje ciljeve. Ciljevi su od velikog značaja za svaku organizaciju, neovisno o tome jesu li oni veliki ili mali. Bez jasno postavljenih ciljeva, organizacija nema nikakav smjer. Danas veliki broj organizacija ima jasan cilj i svrhu zbog kojih postoji, odnosno svoju misiju i viziju. Misija i vizija organizacije nužne su kako bi organizacija mogla uspješno poslovati. Važno je da ljudi u organizaciji u kojoj djeluju jasno znaju koja je njihova misija i vizija jer se nerijetko zna dogoditi da se ljudi pitaju zašto rade to što rade i s kojim ciljem. Poduzetništvo nosi i uspone i padove, i prilike i probleme, stoga se uvijek treba vraćati na onu prvotnu ideju. Misija se tijekom poslovanja mijenja jer se mijenjaju i ciljevi poslovanja. Prilikom postavljanja vizije organizacije ona treba biti usklađena s dugoročnim ciljevima i predstavljati ono čemu organizacija teži.

Prilikom kreiranja strategije, menadžer može koristiti SWOT analizu. To je analitička metoda pomoću koje se prikazuju četiri čimbenika organizacije. Snage, slabosti, prilike i prijetnje daju jasniju sliku organizacije te pomažu u jačanju slabosti i prijetnji, odnosno daju uvid organizaciji kako i na koji način slabosti i prijetnje pretvoriti u snage i prilike. Već je ranije istaknuto kako većina organizacija ima svoje jasno postavljene ciljeve. Kada se ti ciljevi ostvare, rezultat je njihova uspješna izvedba. S.M.A.R.T. metoda, je jedna od najistaknutijih metoda za postavljanje ciljeva, omogućuje da se do cilja dođe uz maksimalan uspjeh. Kada se ciljevi navedu prema toj metodi, postavljaju se čvrsti temelji na kojima se može graditi uspješan projekt.

Svaka organizacija ima dugoročne i kratkoročne ciljeve. Neke imaju jedan cilj koji je dugoročan, a za njegovo ostvarenje potrebno je postaviti više kratkoročnih ciljeva kako bi se došlo do onog krajnjeg cilja kojeg organizacija želi ostvariti. Kako bi se ciljevi mogli ostvariti, organizacija provodi određene aktivnosti, odnosno poslovne funkcije. Osim dugoročnih i kratkoročnih ciljeva, jako su važni i strateški ciljevi. Kojim ciljevima će menadžer dati veću pozornost ovisi o njemu i o stanju same organizacije. Bez obzira na to, svi su ciljevi važni i samo čekaju kada će doći na red.

2. Teorijska podloga

2.1. Pojam organizacije

Prvo poimanje organizacije odnosilo se na organizaciju kao sastavni dio birokratske hijerarhije koja ima piramidalan oblik. Na vrhu organizacije „nalazilo se administrativno-operativno vodstvo koje je završavalo s radnim kolektivnom kao izvršiteljima dužnosti“ (Sekulić, 2009:75). Organizacijska je struktura postojala još u vrijeme prvih civilizacija. Shodno ranije navedenom, Aristotel pod pojmom „organizacija“ podrazumijeva unutarnju povezanost. Drugim riječima, osnovna karakteristika organizacije manifestira se u ljudskim aktivnostima. Prema Aristotelovom sadržaju, organizacija je mogla biti država, gradovi, obitelj ili poduzeće. Svrha je organizacije da ljudi svojim doprinosom olakšaju ostvariti konačan cilj organizacije (Sekulić, 2009:76).

„Organizacija se promatra s dva aspekta: kao aktivnost gdje se provodi proces organiziranja ili kao stanje u kojem se promatraju rezultati tog procesa“ (Sikavica, 2011:11). Pojam organizacije tumači se s različitih aspekata, a najzastupljenije su sociološke i psihološke teorije organizacije. S obzirom da organizacija kao hijerarhijska struktura ima različita polazišta, bitno je istaknuti kako je univerzalno prihvaćena definicija organizacije ona kojom se ističe da je „organizacija umjerena na ostvarivanje ciljeva kroz brojne aktivnosti, udruženja i određene resurse. U procesu postizanja ciljeva organizacija uključuje ljude koji se vode za načelima organizacije primjenjujući određeno sredstvo što u konačnici rezultira ostvarenjem cilja“ (Sikavica, 2011:12).

Postojanje organizacije objasnio je Pere Sikavica koji smatra da „organizacija u današnjem svijetu ima veliki značaj, odnosno da:

- objedinjuje resurse kako bi se ostvarili željeni ciljevi i rezultati,
- djelotvorno proizvodi robu i/ili usluge,
- olakšava inovaciju,
- koristi moderne proizvode i informacijsku tehnologiju,
- stvara vrijednost za vlasnike, kupce i zaposlenike,
- pronalazi rješenja o stalnim izazovima glede etike, motivacije i koordinacije zaposlenih“ (Sikavica, 2011:11).

S obzirom da je već ranije istaknuto kako su ciljevi ključ uspjeha svake organizacije, a sukladno tome postoji nekoliko karakteristika dobro definiranih ciljeva, a to su:

- „pisana forma (ozbiljna organizacija u svojoj dokumentaciji ima jasno zapisane ciljeve),
- mjerljivost (moraju biti jasno i precizno definirani),
- vremenski rok (unaprijed definirano razdoblje poboljšava dinamiku i ambiciju ka njihovom ostvarenju),
- izazovni i ostvarivi (organizacija trebao postaviti ambiciozne, ali realne ciljeve)“ (Sikavica, 2011:11).

Svaka organizacija trebala bi raditi na stvaranju pozitivne klime. Ta će klima rezultirati uspješnijim poslovanjem organizacije i djelovati produktivno na ostvarivanje konačnog cilja. Ipak, ostvarivanju konačnog cilja pomaže i jasno definiranje ciljeva organizacije. „Postavljeni ciljevi moraju biti:

- specifični,
- mjerljivi,
- ostvarivi,
- realni i
- vremenski određeni“ (Sikavica, 2011:13)

Organizacija je kao institucija širok pojam pa se samim time klasificira u nekoliko kategorija:

- „obzirom na ciljeve (poslovne, vladine, javne, kvazi-autonomne nevladine organizacije, ekonomsko-interesne grupe, trgovačka udruženja, pravosuđe, političke organizacije)
- prema vrstama ciljeva (proizvodne, političke, integrativne i organizacijske potpore)
- obzirom na subjekte (organizacije uzajamne koristi, poslovne organizacije, uslužne organizacije i organizacije za opće dobro).
- prema veličini (broj zaposlenih),
- vladine,
- nevladine“ (Sikavica, 2011:21).

Organizacija kao hijerarhijska struktura u suštini predstavlja podjelu rada. „Ta podjela rada usmjerena je na delegiranje radnih zadataka, odnosno jedna je osoba zadužena za obavljanje

jedne kategorije zadataka, druga je osoba zadužena za obavljanje druge vrste zadataka, što u konačnici rezultira ostvarenjem zajedničkog cilja“ (Buble, 2005: 38). Delegiranjem poslova u organizaciji razvija se specijalizacija rada. Specijalizacija rada nužna je pretpostavka dobro obavljanih radnih zadataka organizacije, odnosno da svaka osoba zaposlena u organizaciji radi ono u čemu je najbolja. S obzirom da je već istaknuto kako organizacija ima hijerarhijsku strukturu, bitno je odrediti položaj zaposlenika u organizaciji, odgovornost i opis poslova. Današnje organizacije uglavnom su podijeljene s obzirom na stupanj raspršivanja donošenja odluka – centralizirana i decentralizirana organizacija. Centralizirana organizacija podrazumijeva donošenje odluka na vrhu organizacije, dok decentralizirana organizacija podrazumijeva donošenje odluka na svim razinama organizacije (Buble, 2005:40).

Prema Bubleu (2005) bitna dimenzija organizacije svakako je koordinacija. Koordinacija se u organizaciji dijeli na vertikalnu i horizontalnu. Vertikalna koordinacija podrazumijeva objedinjavanje menadžerskih poslova na nižim razinama, dok je kod horizontalne koordinacije objedinjavanje teže postići jer je potrebno povezati među-funkcijske jedinice.

2.2. Važnost postavljanja ciljeva za organizaciju

Poslovanje organizacije uvijek je vezano uz neki cilj. Ipak, većini organizacija danas je teško precizirati ciljeve i njihov rok realizacije. Ukoliko organizacija postavi jasne ciljeve i razuman rok ostvarivanja istih, utoliko je zagarantiran uspjeh. Važna karakteristika postavljanja ciljeva u organizaciji je preciznost. Prema Kuntiću (2011) „bez preciznosti posao može krenuti u krivom smjeru, što je loše za organizaciju u cijelosti.“

Sljedeća dimenzija postavljanja ciljeva je realnost. Ciljevi u koje čovjek ni sam ne vjeruje isto je kao da osoba započne utrku u kojoj zna da neće pobijediti. U tom slučaju osoba se mora pitati zašto uopće kreće u utrku. Isto je i u poslu. Kada osoba odredi cilj u koji ni sama ne vjeruje, uglavnom se ništa ne dogodi, odnosno većinu vremena potroši na razmišljanje kako će cilj biti nemoguće ostvariti što će samo rezultirati dodatnim frustracijama. Zato je važno biti realan i imati jasno zadan smjer koji će ići ka ostvarenju zacrtanog cilja. Bitno je da cilj ne izgleda zastrašujuće jer bi se ljudi tako uplašili i izgubili motivaciju (Lončarević, 2006).

Prema Lončareviću (2006) poslovna praksa ukazuje na to da menadžeri ponekad zauzimaju stav o tome kako pojedine zadatke i prikupljene informacije ne trebaju dijeliti s ostatkom zaposlenika. Ovaj je stav definitivno pogrešan jer konačan cilj mora uključivati sve one koji sudjeluju u njegovom ostvarivanju. S druge strane, praksa je pokazala da su najbolje odluke

donesene na nižim razinama ili su ih donijeli oni zaposlenici koji su obavljali najveći dio posla. Sljedeća greška koja se pojavljuje pri ostvarivanju ciljeva odnosi se na usmjerenost ka konačnom cilju zanemarujući proces dolaska do tog cilja (Lončarević, 2006). Sve su faze jednako bitne za ostvarivanje konačnog cilja, stoga je potrebno jednako vrednovati i prvu i zadnju fazu. Ciljeve je potrebno podijeliti s obzirom na njihovu efikasnost u ostvarivanju. Shodno tome, najprije se moraju definirati dugoročni ciljevi koji su predviđeni za vremenski period od jedne do pet godina. Nakon dugoročnih ciljeva slijede srednjoročni, a potom i kratkoročni ciljevi (tromjesečni, mjesečni, tjedni i dnevni). Od svih kategorija ciljeva dnevni ciljevi su najteže ostvarivi, a razlog tomu je ograničen rok i promptno donošenje odluka (Lončarević, 2006).

Ako osoba uspije ostvariti dnevne ciljeve i postupno se kreće prema tjednim, vidjet će značajnu pozitivnu promjenu u rezultatima. O ciljevima je vrlo bitno razgovarati u cijeloj organizaciji. Tako bi svi zaposlenici znali da trebaju maksimalno uložiti napore u realizaciju zadanog projekta. Kuntić (2011) smatra da bi svaka osoba u organizaciji trebala znati što se točno od nje očekuje kako bi mogla procijeniti koliko truda treba uložiti.

Činjenica je da je na tržištu uspješnija ona organizacija koje zna postaviti ciljeve. Kuntić (2011) ističe kako će organizacija koja ima jasno određenu strategiju uvijek biti „ispred konkurencije. Čim konkurentska organizacija počne zaostajati, menadžment samo treba zadržati zadani smjer i posao privesti kraju. Dinamika će ovisiti o kretanjima na tržištu, ali i o sposobnostima lidera kojima će jasno postavljeni ciljevi pomoći u ostvarenju projekta u zadanim rokovima“. Slijedom ranije navedenog zaključuje se kako je dobro postavljanje ciljeva i vođenje organizacije ključno za konačan uspjeh i ostvarenje ciljeva..

Ključna funkcija menadžmenta organizacije prema Plantak Pulu (2018) uspostavljanje je organizacijskih ciljeva čija je osnovna namjena usmjerenost napora zaposlenika i u konačnici usmjerenost ka realizaciji konačnog cilja. „Organizacijski ciljevi strateški su ciljevi koje menadžment organizacije uspostavlja kako bi objasnio očekivane ishode i usmjerio napore zaposlenika. Organizacijski ciljevi dijele se u dvije osnovne kategorije:

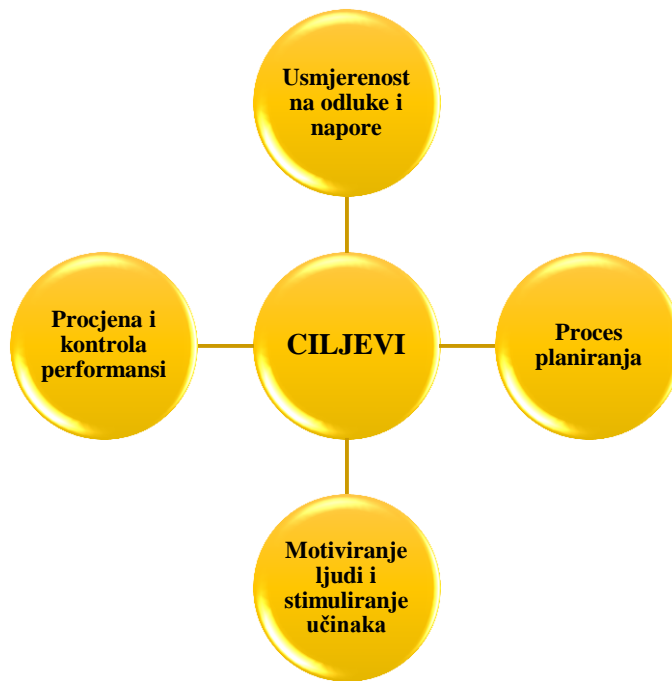
1. službeni ciljevi: detaljno opisivanje ciljeva organizacije iznošenjem strateških planova, uspostavljanjem misije i vizije te kratkoročnih i dugoročnih usmjerenja;
2. operativni ciljevi: konkretni ciljevi za postizanje konačnog cilja, a odvijaju se na razini organizacijskih odjela“ (Plantak Pul, 2018).

Najučinkovitiji je način komuniciranja izravno sa zaposlenicima. Menadžeri tako mogu pomoći zaposlenicima s izradom S.M.A.R.T. ciljeva. Prije postavljanja ciljeva, potrebno je odrediti misiju i viziju organizacije i izraditi SWOT analizu te napraviti istraživanje tržišta. „Ciljevi su važni zbog toga jer stvaraju motiv, pružaju smjernice, pomažu u kontroliranju rezultata i pokazuju zaposlenicima u kojem smjeru ide organizacija. Prema Peteru Druckeru postoji osam područja u kojima se ciljevi trebaju postaviti u smislu izvedbe i u smislu rezultata, a to su:

- stanje tržišta,
- produktivnost,
- profitabilnost,
- inovacije,
- razvoj menadžera,
- uspješnost radnika,
- javna odgovornost“ (Plantak Pul, 2018).

U svakoj organizaciji važno je da svi imaju odgovornost za svoj dio posla. Produktivnost i rezultati organizacije mogu napredovati pod uvjetom da svaki zaposlenik ostvaruje unaprijed određenu viziju i misiju organizacije. Ako rad ne predstavlja neki izazov, onda će on zaposlenicima biti dosadan i demotivirajući. Isto je i s ciljevima. Primjera radi, od zaposlenika se očekuje da sudjeluju u povećanju prodaje od 100%, iako realni pokazatelji ukazuju da je moguće očekivati povećanje prodaje od 20%. Kod nerealnih ciljeva zaposlenici su nedovoljno motivirani.

„Ciljevi služe kako bi se mogle usmjeriti organizacijske odluke te pomažu u procesu planiranja. Ciljevi definiraju akcije koje je potrebno poduzeti, motiviraju zaposlenike, podižu kvalitetu i proizvodnost rada te pomaže u kontroli poslovanja“ (Bautak i dr., 2013:213-219).



Slika 1. Funkcija ciljeva

Izvor: obrada autora prema <http://www.efos.unios.hr/poslovni-informacijski-sustavi/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/2.-ODRE%C4%90ENJE-PIS-a.pdf>. [pristupljeno 01.06.2020.]

Kako bi se postavljeni ciljevi isplatili, potrebno je da taj cilj bude što konkretnije zamišljen uz jasno definirane detalje. Zaposlenici koji trebaju izvršiti neki cilj neće ga znati točno izvršiti ako ne znaju što trebaju raditi, a to se može dogoditi samo ako cilj nije konkretan i jasan. Zbog toga se može izgubiti i puno vremena i povjerenje.

2.3. Koncept diferencijacije ciljeva

Svaka organizacija mora imati najmanje jedan cilj kojemu teži. „Organizacija i sredstvo za postizanje ciljeva naglašavaju koliko su ciljevi zapravo važni (Čičin-Šain, 2018:117). „Nužno je precizno definirati pojam cilja s obzirom da proces menadžmenta počinje definiranjem svrhe i ciljeva organizacije. Ciljeve je moguće diferencirati prema sljedećem konceptu:

- namjera (*engl.intention*)
- usmjerenje (*engl. directionality*)
- rezultat (*engl. result*)“ (Čičin-Šain, 2018:117).

Namjera je otvorena i samoodrediva, odnosno, „namjera je koncept cilja koji pokazuje razlog zbog kojih organizacija postoji (npr. cilj je opstanak), dok usmjerenje definira pravac akcije, ali ne i njezin domašaj (npr. cilj je ostvariti rast). Cilj može biti formuliran i kao poslovni rezultat kojeg se želi postići (npr. cilj je povećanje iskorištenosti kapaciteta za 5%). Cilj koji je definiran na takav način omogućuje racionalan pristup određivanja potrebnih resursa, definiranju mjera koje je potrebno poduzeti i oblikovanju organizacijske strukture“ (Čičin-Šain, 2018:117).

Problemu definiranja ciljeva pristupa se s procesnog aspekta, a isti se odnosi na:

- „proces djelovanja okoline na ciljeve organizacije i
- proces formuliranja i ostvarivanja ciljeva“ (Čičin-Šain, 2018:117).

„Uspješnost ostvarivanja ciljeva organizacije je proporcionalna s uspješnosti njegovih odnosa s okolinom. Proces formuliranja i proces ostvarivanja ciljeva nisu isti. Način na koji se ciljevi formuliraju može biti u rasponu od autokratskog do potpuno demokratskog. Ostvarivanje ciljeva uvijek sadrži neku vrstu hijerarhijske strukture“ (Čičin-Šain, 2018:121).

2.4. Postavljanje misije i vizije

Vizija organizacije idealna je slika organizacije. „Vizija obuhvaća točno definirane, sveobuhvatne i generalne ideje. Ona obuhvaća želje za budućnost bez definiranja koja su to sredstva koja bi mogla pomoći da se ti ciljevi ostvare. Najveći efekt imaju one vizije koje najviše inspiriraju, a kako bi ona bila inspirativna mora biti pravilno prenesena i to na puno ljudi“ (Martinović, Čeliković, 2011:171-185). „Vizija je jasna predodžba budućih događaja organizacije u kojem zaposlenici bez pritiska rješavaju sve probleme koje stoje na putu ka ostvarivanju vizije. Obično je vizija vezana uz osobnost lidera jer je lider osoba koja inspirira i potiče zaposlenike da što bolje i efikasnije obavljaju svoj posao stoga se može reći da je lider jedan od inicijatora promjena u organizaciji. Lider koristi resurse koje mu stoje na raspolaganju kako bi imao nadmoć nad konkurentima. Resurse koristi na drugi način, odnosno, na način koji konkurencija nije vidjela“ (Čičin-Šain, 2018:131).

Prema Hunjet i Kozini (2014:128) važni kriteriji za stvaranje vizije su:

- „u definiranju vizije moraju sudjelovati svi zaposlenici,
- vizija poduzeća je realistična slika budućeg stanja organizacije,

- vizija mora obuhvaćati promjene i to pozitivne: razvoj novih proizvoda, uvođenje novih tehnologija, zapošljavanje ljudi s novim znanjima, reorganizacija sustava,
- riječ i djela poduzetnika moraju izražavati trajnost i povezanost,
- poduzetnik treba živjeti u skladu s onim što je definirao kao svoju viziju.“

Dobro definirana vizija sadrži dvije osnovne komponente:

- „temeljna ideologija (trajni element vizije) i
- predvidiva budućnost (predviđanje dugoročnih ciljeva i način njihova ostvarenja)“ (Jozić, 2009).

„Prijenos vizije odvija se na dva načina:

- preko izvještaja (iskaza) i
- preko menadžmenta“ (Jozić, 2009).

Vizija je svijest o želji za promjenom okoliša. Pred menadžment se stavljaju ključna pitanja prilikom otvaranja neke organizacije, a ista se odnose na postojanje vizije, usmjeravanje vizije i djelovanje iste na zaposlenike, budućnost organizacije i njezin tržišni položaj. Isto tako vizija je rezultat menadžerovog usmjerenja organizacije (Jozić, 2009). Evidentni su podaci kako mali broj menadžera zaista ima jasnu viziju gdje će njegova organizacija biti za pet godina, za njega je vizija okvir i usmjeravanje u budućnost. Vizija je rezultat triju komponenti:

1. osjećaja za realnost,
2. otvorenosti i
3. spontanosti (Jozić, 2009).

„Osjećaj za realnost pokazuje stvari onakvima kakve one zaista jesu, a ne onakvima kakve bi smo ih mi željeli vidjeti. Otvorenost omogućava da se shvate promjene u okruženju, a spontanost omogućava da opažamo različite mogućnosti promjena“ (Todorović i dr. 2000:131-137). U suštini, svaka vizija mora biti jasna, jednostavna i realna, a samim time mora biti usredotočena na vrijeme i konačan cilj.

„Misija je nalog ili zadatak. Kada osoba osniva neku organizaciju, tada ju osniva s nekom svrhom te joj je cilj obavljati neke zadatke. Kada organizacija više ne bude u stanju obavljati te zadatke, ona će prestati postojati. Misija je određena organizaciji u onom trenutku kada je organizacija zasnovana“ (Anić i dr., 1998:901).

Osnovni sastojci misije prikazani su Slikom 4., a obuhvaćaju:

- svrhu,
- strategiju,
- standard ponašanja i
- vrijednosti.



Slika 2. Ashridgeov model misije

Izvor: obrada autora prema Čičin-Šain, D: Predavanje iz Menadžmenta, Vizija, misija i ciljevi,

http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf

[pristupljeno: 02.06.2020].

Kvalitetno je definiranje misije dugotrajan i težak zadatak. Postoje tri načina na koja se misija može definirati, a to su:

- „menadžeri moraju sami ili uz pomoć savjetnika pisati izjavu o misiji (najlošiji pristup)
- osoba koja je osnovala poduzeće postepeno razvija poslovnu filozofiju koja polako raste u misiju organizacije (preporučljiv pristup)
- misija organizacije usmjerava se na rješavanje određenih problema pa se na taj način jača prvobitna misija organizacije“ (Čičin-Šain, 2018:137).

Određenje misije organizacije promatra se kroz dva aspekta:

- „ekonomski aspekt i
- društveni aspekt“ (Čičin-Šain, 2018:137).

„Ukoliko organizacija održava i razvija infrastrukturu, stvara mogućnosti za razvoj, obavlja svoje djelatnosti te doprinosi razvoju iste, razvija nove tehnologije i slično, provodit će se ekonomski aspekt ostvarivanja misije. Kada je organizacija u vlasništvu države ili jedinica lokalne samouprave, ostvarit će se društveni aspekt misije“ (Drljača, 2001:107-116).

Tablica 1. Interakcija u procesu ostvarivanja misije organizacije



Izvor: obrada autora prema Drljača, M. (2001): Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete, Stručni članak Zračna luka Zagreb d.o.o. UDK 330.12, str. 107-116.,

https://bib.irb.hr/datoteka/521272.Konzistentnost_misije_vizije_strategije_politike_i_ciljeva_kvalitete.pdf [pristupljeno: 02.06. 2020].

Iz Tablice 2. vidljiv je stupanj učinkovitosti ekonomskog aspekta. Isti direktno utječe na društveni aspekt i time se ostvaruje konačna misija poduzeća. „Ekonomski i društveni aspekt kod profitnih se organizacija trebaju ostvarivati na načelima profitabilnosti. Jedino se na takav način može udovoljiti potrebama svih interesnih strana, što čini smisao sustava kvalitete“ (Drljača, 2001:116).

2.5. Odnos ciljeva i organizacijske hijerarhije

„Hijerarhija ciljeva formalna je povezanost ciljeva kako između organizacijskih razina tako i unutar njih. Ona se manifestira u činjenici da postoje derivatni i vrhovni ciljevi, ciljevi organizacijskih jedinica, poduzeća i pojedinaca“ (Čičin-Šain, 2018:126). Odnos ciljeva i organizacijske hijerarhije prikazan je Slikom 2 i 3.



Slika 3. Hijerarhija ciljeva

Izvor: obrada autora prema Čičin-Šain, D: Predavanje iz Menadžmenta, Vizija, misija i ciljevi,

http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf

[pristupljeno: 30.05.2020].

Slikom 2. prikazan je temeljni pristup postavljanja ciljeva:

- „top-down“ pristup i
- „bottom-up“ pristup.

Za „top-down“ pristup svojstveno je da se ciljevi određuju od više razine prema nižoj razini menadžmenta. Za drugi pristup, „bottom-up pristup“, ciljevi se određuju obrnuto nego što je to slučaj kod „top-down“ pristupa. Svaki od navedenih pristupa ima svoje prednosti i nedostatke, a isti su prikazani Tablicom 1.

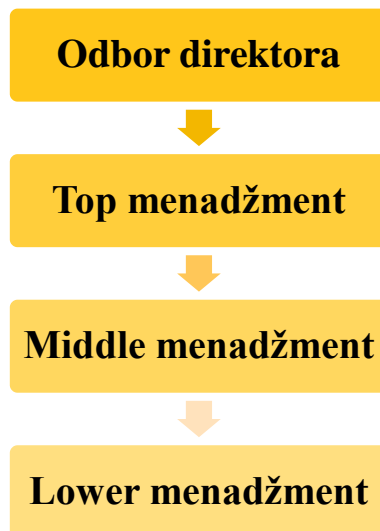
Tablica 2. Prednosti i nedostaci „top-down“ i „bottom-up“ pristupa

„TOP-DOWN“ PRISTUP		„BOTTOM-UP“ PRISTUP	
Prednosti	Nedostaci	Prednosti	Nedostaci
Usklađenost svih ciljeva	Nedovoljna motiviranost podređenih	Velika motiviranost svih zaposlenih	Učestali konflikti među ciljevima

Izvor: obrada autora prema Čičin-Šain, D: Predavanje iz Menadžmenta, Vizija, misija i ciljevi,

http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf
[pristupljeno: 02.04.2020].

Praksa je pokazala kako se prilikom postavljanja ciljeva u organizaciji koristi kombinacija i jednog i drugog pristupa, kako bi se otklonili nedostaci istih.



Slika 4. Organizacijska hijerarhija

Izvor: obrada autora prema Čičin-Šain, D: Predavanje iz Menadžmenta, Vizija, misija i ciljevi,

Kod strateških ciljeva važno je istaknuti kako se isti izvode iz misije organizacije, stoga menadžment treba biti usmjeren na:

- „inovacije,
- profitabilnost,
- stanje tržišta,
- proizvodnost,
- javnu odgovornost,
- performanse i razvoj menadžmenta,
- performanse i stavove radnika,
- fizičke resurse i
- financijske resurse“ (Čičin-Šain, 2018:126).

Strateški ciljevi rezultiraju razvojem taktičkih ciljeva. Pod taktičkim ciljevima podrazumijevaju se „rezultati određenog sektora koji isti planira ostvariti u određenom vremenskom periodu, i kao takvi su temelj definiranja operativnih ciljeva. Već je ranije istaknuta važnost operativnih ciljeva, a njihov značaj u ovom kontekstu manifestira se kroz definiranje rezultata pojedinog odjela, grupe ili pojedinca“ (Buble, 2005:31).

Na postavljanje ciljeva u organizaciji uvijek utječe određena grupa ili pojedinac, ovisno o položaju na kojem se nalazi. „Menadžer zapravo nema slobodu prilikom izbora ciljeva, nego on uvijek ovisi o moći ranije navedenih grupa pa tako kada je moć interesnih grupa mala, menadžeri mogu biti proaktivni u postavljanju ciljeva, odnosno kada je moć interesnih grupa velika, menadžeri mogu biti reaktivni u postavljanju ciljeva“ (Dautov i dr., 2012).

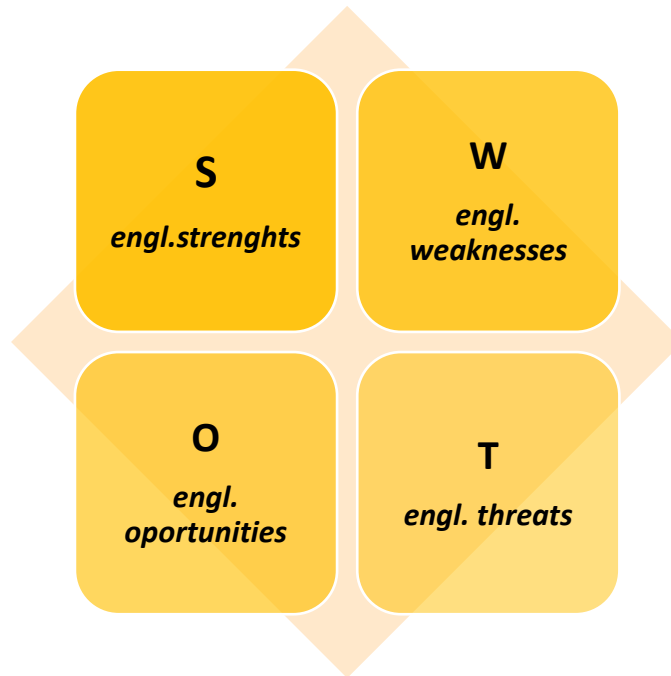
2.6. SWOT analiza

SWOT je engleski akronim koji bi na hrvatskom jeziku glasilo SSPP. SWOT analiza prisutna je u svakoj organizaciji, a analizom se razmatraju:

- sadašnje i buduće snage (*engl. strenghts*),
- slabosti (*engl. weakness*),
- prilike (*engl. opportunities*) i

- prijetnje (engl. threats).

SWOT analizom se također razmatra utjecaj vanjske i unutarnje okoline na organizaciju i njihovu međuovisnost (Marketing hr.). Slikom 5. prikazan je koncept SWOT analize.



Slika 5. Koncept SWOT analize

Izvor: obrada autora prema marketing.hr

Snage i slabosti unutarnji su faktori poslovanja, a prilike i prijetnje vanjski su čimbenici poslovanja. Snage i slabosti odnose se na menadžment i organizaciju, financije, operacije i slično, dok se prilike i prijetnje odnose na kupce, dobavljače, konkurenciju i slično. Na kraju svake analize, cilj je organizacije shvatiti mogu li se slabosti i prijetnje poboljšati odnosno pretvoriti u snage i prilike. Snaga je sve ono po čemu se organizacija izdvaja i sve ono po čemu je ona bolja i uspješnija od konkurencije, bilo da se radi o proizvodima, uslugama itd. Slabost je ono što organizaciji nedostaje, odnosno nešto po čemu ta organizacija nije uspješna u usporedbi s konkurencijom. Može biti riječ o previsokim troškovima ili lošije napravljenom proizvodu. Bez obzira o čemu se radilo, organizacija mora saznati u čemu griješi i kako to popraviti, kako smanjiti troškove ili napraviti bolji proizvod. Prilika podrazumijeva sve ono što organizaciji daje „prostora za nove poslovne mogućnosti. Ukoliko postoji neka potreba na koju tržište još nije odgovorilo ili se čeka dolazak novih tehnologija, ovo su stvari koje organizacija potencijalno može iskoristiti u svoju korist. Prijetnja je nepovoljan događaj koji

može ugroziti poslovanje organizacije. Najočitija je prijetnja svakoj organizaciji njezina konkurencija“ (EFZG).

Kombiniranjem prilika i prijetnji sa slabostima i snagama, razvijaju se strategije koje su primjenjive u budućnosti, a isto je prikazano Tablicom 3.

Tablica 3. Kombinacija prilika i prijetnji sa snagama i slabostima

	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
PRILIKE (O)	MAXI-MAXI strategija – SO	MINI-MAXI strategija – WO
PRIJETNJE (T)	MAXI-MINI strategija – ST	MINI-MINI strategija – WT

Izvor: obrada autora prema marketing.hr

Tablicom 3. prikazano je sljedeće:

- „MAXI-MAXI strategija – SO: poduzeće treba maksimizirati svoje snage kako bi se maksimizirale povoljne prilike u okolini.
- MINI-MAXI strategija – WO: poduzeće treba minimizirati slabosti kako bi se maksimizirale prilike u okolini, odnosno kako bi se prilike bolje iskoristile.
- MAXI-MINI strategija – ST: poduzeće treba maksimizirati snage kako bi se minimizirale prijetnje u okolini.
- MINI-MINI strategija – WT: poduzeće treba minimizirati slabost kako bi se mogle minimizirati prijetnje u okolini“ (Marketing.hr).

Prilikom izrade SWOT analize sve čimbenike i elemente treba staviti u međusoban odnos te na takav način usporediti njihovo međudjelovanje. Na taj način analizira se mogućnost potencijalnih snaga da se pretvore u slabosti i prilike u prijetnje. Vrijedi i obrnuto.

2.6.1. S.M.A.R.T. ciljevi

Ciljevi su neophodni kako za privatni tako i za poslovni život. Većina ljudi nije uopće svjesna da su sve odluke koje su donesene mali ciljevi kojima se potiču da idu dalje i rade više i bolje. Postoji mnogo primjera za to, a najočitiji su na primjer gubljenje kilograma, čitanje knjige, traženje povišice. Sve su to zapravo ciljevi zbog kojih ljudi, kada ih ostvare budu sretniji i zadovoljniji sobom. Osobne je ciljeve lakše postaviti od poslovnih jer osobne

ciljeve pojedinac postavlja sam sebi, određuje tempo kojim će biti ostvareni i način na koji će ih ostvariti. Osim toga, i ako ne uspije, može ih otkazati ili odgoditi. „Poslovne ciljeve teže je ostvariti i postaviti, ali ne i ostvariti. Menadžeri pri određivanju ciljeva uvijek naiđu na neke probleme jer osim što moraju znati koliko je potencijal zaposlenika, trebaju biti upućeni i u rok određenog projekta kao i budžet organizacije“ (Bogdan, 2018).

Ciljevi za koje se može reći da su pogrešno postavljeni su definitivno oni neostvarivi. Ako se cilj želi ostvariti, treba biti uporan, optimističan i kreativan. „Jedna od najboljih metoda za realno definiranje ciljeva je S.M.A.R.T. metoda. Većina menadžera i znanstvenika koristi ovu metodu. Akronim S.M.A.R.T. se sastoji od engleskih riječi:

- *Specific* (hrv. specifičan)
- *Measurable* (hrv. mjerljiv)
- *Achievable* (hrv. ostvariv)
- *Relevant* (hrv. relevantan)
- *Timely* (hrv. vremenski definiran)“ (Šimleša Vondrak, 2016).

S.M.A.R.T. ciljevi su ciljevi kakve svi žele. Sve karakteristike ovih ciljeva jednako su važne te određeni cilj mora obuhvatiti sve te karakteristike kako bi bio dobro postavljen.

2.6.1.1. *Specifičan*

„*Specific* u prijevodu znači da je cilj jasno određen, nije dvosmislen. Potrebno je uključiti sva osjetila u doživljaj cilja jer iz njega mora biti vrlo očito što osoba želi i lako uočljivo što osoba ne želi. Ciljevi koje menadžer odredi zajedno sa zaposlenikom trebaju biti izravni i dobro definirani te odgovarati na pitanja što treba napraviti i zašto to treba napraviti“ (CZP Osijek, 2016). Može se nadodati i *Simple* što u prijevodu znači jednostavan jer što je cilj jednostavniji to je bolji i razumljiviji i nama i drugima (CZP Osijek, 2016).

2.6.1.2. *Mjerljiv*

Mesurable u prijevodu znači mjerljiv. Cilj mora biti mjerljiv na način da ga se može izmjeriti u nekoj jedinici bilo u novcu, prihodima, kilometrima, količinama i slično. Može se nadodati i

meaningful što znači značajan jer cilj prije svega treba biti značajan osobi koja ga ima. Osim toga taj cilj treba najviše motivirati osobu koja ga je postavila (CZP Osijek, 2016).

2.6.1.3. Dostižan

Achievable znači da je cilj moguće dostići. Ako si osoba neki cilj postavi previsoko, odnosno, nerealno, to će ju demotivirati i frustrirati. Na kraju će osoba možda i odustati od pokušaja da ostvari taj cilj. Realnije je postaviti rangove ciljeva odnosno kratkoročne, srednjoročne i dugoročne ciljeve. Kada osoba ostvari jedan kratkoročni cilj sa zadovoljstvom i uspjehom, onda će si postaviti izazovniji i teži cilj. Ako osoba postavi ciljeve u budućnosti, uvijek će imati osjećaj da su ispred i izvan nje, a ne u njoj. Također, cilj treba nadahnuti i imati pozitivan utjecaj na pojedinca. (CZP Osijek, 2016).

2.6.1.4. Realističan

Realistic u prijevodu znači da je cilj realan. Realnost se nadovezuje na dostižnost jer ako se cilj ne usmjeri prema ostvarivom cilju, rezultata neće biti. Može se nadodati i *relevant* što znači da je cilj relevantan, odnosno, da cilj mora ići u smjeru u kojem ide i konačan cilj. Na primjer ako za konačan cilj osoba sebi postavi da bude dobar nogometaš, onda i njegovi ostali ciljevi moraju ići u tom smjeru odnosno osoba treba onda brže trčati, bolje pucati na gol i slično. Jedna je od češćih grešaka poduzeća da im kratkoročni ciljevi nisu povezani sa dugoročnim ciljevima (CZP Osijek, 2016).

2.6.1.5. Vremenski definiran

Timed znači da je cilj vremenski definiran odnosno određen. To znači da kod postavljanja ciljeva treba biti točan rok do kojeg se ti ciljevi trebaju ostvariti. Prilikom određivanja roka za ostvarivanje ciljeva treba biti što realniji. Osim toga, dobro je imati i „plan b“ u slučaju da se cilj ne ostvari pa se treba razmisliti što bi sve moglo utjecati na probijanje roka. Ako se pojavi potencijalan problem, postoji mogućnost da ga se preduhitri. Puno ljudi postavlja ciljeve s

negativnim predznakom odnosno negacijski pa se na taj način sami sputavaju. Na primjer, zašto postaviti cilj: stopa rasta neće biti manja od 5%, kad taj cilj može biti pozitivno formuliran: ostvarenje rasta od 5% (CZP Osijek, 2016).

2.6.2. Kriterij 5C

Kriterij 5C uz S.M.A.R.T. najpoznatiji je i najzastupljeniji kriterij za postavljanje ciljeva, a istim je obuhvaćeno sljedeće:

1. „Ciljevi moraju biti sasvim jasni (*engl. Clearly started*).
2. Prilikom postavljanja cilja mora se voditi računa o njegovoj usklađenosti s drugim ciljevima (*engl. Consistent with other objective*).
3. Cilj mora biti mjerljiv kako bi se moglo kontrolirati njegovo izvršenje (*engl. Checkable*).
4. Ciljevi trebaju biti izazovni (ali ne i nedostižni) kako bi bili motivirajući (*engl. Challenging*).
5. Ciljevi trebaju biti ostvarivi kako bi imali smisla (*engl. Carry – outable (achievable)*)“ (Čičin-Šain, 2018:147).

Iz naprijed navedenih smjernica kriterija 5C proizlaze karakteristike efektivnog postavljanja ciljeva:

- „specifičnost i mjerljivost,
- izazovnost i realističnost,
- definiranost vremenskog razdoblja,
- obuhvaćenost područja ključnim rezultatima,
- povezanost s nagrađivanjem“ (Čičin-Šain, 2018:147).

Postavljanje dobrih ciljeva rezultira temeljnim koristima od postavljanja ciljeva:

1. „usmjerenost na odluke i napore,
2. pomoć u procesu planiranja,
3. motiviranje ljudi i stimuliranje učinka,
4. pomoć u procjeni i kontroli performansi“ (Čičin-Šain, 2018:147).

2.6.3. Opći i posebni ciljevi

„Menadžment je sustav pomoću ciljeva koji integrira puno aktivnosti u upravljanju na sustavni način te je usmjeren na efikasno i učinkovito ostvarenje organizacijskih i individualnih ciljeva“ (Balog, 2018:76).

Menadžment pomoću ciljeva izvodi se u tri faze:

1. „definiranje ciljeva,
2. analiza ključnih rezultata,
3. praćenje ostvarenja“ (Čičin-Šain, 2018:147).

Svaki cilj ima tri osnovna elementa:

1. „Mora definirati početnu točku ili postojeće stanje;
2. Mora utvrditi konačnu točku do koje treba stići;
3. Mora naznačiti vrijeme u kojem će se prijeći put od početne do konačne točke“ (Čičin-Šain, 2018:148).

Ciljevi su poredani prema važnosti pa je tako prvenstveno važno da ciljevi daju neki profit, nakon toga bitan je položaj na tržištu te njihova proizvodnost. Financijski i materijalni resursi idući su elementi koji daju određenu važnost postavljanju ciljeva. Inovacije, razvijanje menadžmenta i njegov učinak, stavovi radnika i njihov učinak te javna odgovornost posljednje su tri stvari koje igraju važnu ulogu prilikom postavljanja ciljeva organizacije.

2.6.4. Kratkoročni i dugoročni ciljevi

S obzirom na vrijeme, ciljevi se mogu podijeliti na kratkoročne i dugoročne. Kratkoročni ciljevi su ciljevi koji se odnose na trenutno zadovoljenje različitih želja i potreba. Za razliku od kratkoročnih, dugoročni ciljevi odnose se na duži vremenski period. „Različiti ljudi imaju različite ciljeve. Kratkoročni ciljevi odnose se na ostvarivanje ciljeva koji su od trenutnog značaja te ih se ostvaruje u kratkom razdoblju kao što je večera s roditeljima. Dugoročni ciljevi odnose se na duže staze odnosno na nešto što se može realizirati kroz duži vremenski period kao na primjer diplomiranje“ (Marinković, 2017).

Da bi se cilj mogao ostvariti, on mora biti jasno definiran. Jedan je od ključnih čimbenika prepoznavanje vremenskog razdoblja i resursa koji su potrebni kako bi se cilj mogao ostvariti, bez obzira radi li se o kratkoročnim ili dugoročnim ciljevima. „Ciljevi koji su jasno definirani

omogućuju praćenje progresa, odnosno, je li osoba na dobrom putu ka ostvarenju cilja ili nije, koristi li dobre strategije ili ne, te treba li napraviti neke promjene ili ne. Takav pristup omogućuje da osoba bude učinkovita i efektivna. Zahvaljujući takvom pristupu osoba se osjeća efikasno i ima više samopouzdanja. Postizanje ciljeva nije lagan posao, naprotiv, često zahtijeva žrtvovanje, ulaganje dodatnih napora i sl.“ (Marinković, 2017).

Prema Marinkoviću (2017) iako su kratkoročni ciljevi jako važni za život i karijeru, često puta su podcijenjeni i zanemareni. To se događa jer ljudi većinom posvećuju pažnju projektu u cjelini ili pak financijskoj realizaciji nekog plana. Za razliku od dugoročnih ciljeva, kratkoročne ciljeve je lakše ostvariti. Osim toga, za njih je potrebno manje energije i vremena, a rezultati se vide u kratkom razdoblju. Projekti koji su dugački često mogu izazvati frustracije pa ponekad dođe i do odustajanja, ali ako se, na primjer, jedan projekt podijeli na više manjih, oni će se brže, bolje i lakše rješavati i osoba će biti motiviranija, raspoloženija i efikasnija. Jako je važno plan podijeliti na posebne stadije kojih će se pojedinac pridržavati. Na taj će način osoba biti produktivnija.

Marinković (2017) ističe kako je kod kratkoročnog cilja bitno da se ide korak po korak do njegovog ostvarenja jer se u suprotnom taj cilj može pokazati kao prevelik zalogaj. Kada se završi neki veliki projekt, obično se zna dogoditi da osoba ne zna odakle krenuti dalje te se zna prebacivati s jednog na drugi zadatak što u većini slučajeva dovodi do pada produktivnosti. Međutim, kod kratkoročnog cilja, osoba može lakše uočiti što je bitno pa može lako usmjeriti pažnju s nebitnih na važnije stvari. Zahvaljujući kratkoročnim ciljevima, osoba zna što je prioritet i držat će se svega što može izazvati bilo kakvo skretanje pažnje. Kratkoročni ciljevi odlična su inspiracija i motivacija za daljnji rad i veću motivaciju za ostvarivanje sve većeg i većeg cilja.

Dugoročni ciljevi zahtijevaju velika kako financijska tako i materijalna sredstva, veliko strpljenje i motivaciju te posvećenost. Primjer dugoročnog cilja kupovanje je vikendice na nekom mirnom mjestu koje nudi mir i opuštanje. Ovaj cilj može biti, a i ne mora, financijski zahtjevan. Neke osobe moraju čekati mirovinu kako bi to mogle ostvariti. Interval za ostvarivanje dugoročnih ciljeva teško je odrediti (Marinković, 2017).

Ostvarivanje kratkoročnih ciljeva samo je po sebi motivirajuće zbog toga što rezultati dolaze brzo i s puno manje truda. Međutim, za dugoročne ciljeve potrebno je puno više vremena,

truda i motivacije. Osoba mora biti ustrajna i ne smije odustati. Najbolji je način za ostvarenje dugoročnog cilja da se taj cilj podijeli na podciljeve. Na taj način osoba će uvijek imati neki podcilj koji će ga kada ga postigne potaknuti na daljnje ostvarivanje ciljeva. Na ovaj način osoba postaje efikasnija i sposobnija što joj daje energiju i motivaciju za daljnje napredovanje u postizanju onoga što je planirano. Osim toga, nužno je posložiti prioritete jer nisu svi podciljevi od jednake važnosti. U određenom vremenskom razdoblju, neki cilj je prioritet, ali on kasnije može izgubiti na važnosti. S vremenom drugi cilj može biti važniji (Repišti, 2017). „Pojedinac se treba odgovorno ponašati prema ciljevima. Ne treba biti pretjerano strog prema sebi. Najvažnija je karakteristika uspješnih osoba samomotivacija. Osoba koja posjeduje tu karakteristiku uspješno će rješavati ciljeve kakvi god oni bili“ (Repišti, 2017).

2.6.5. Strategijski i financijski ciljevi

Kod menadžera se često zna javiti dvojba kojim ciljevima posvetiti više pažnje. Čak više pažnje posvećuju financijskim ciljevima, posebice ako su rezultati loši. Za poduzeće je svakako potrebno jasno definirati i financijske i strateške ciljeve jer se ponekad zna dogoditi da se financijski ciljevi definiraju kao stratejski što dovodi do neslaganja (Čičin-Šain, 2018: 147). „Financijski se ciljevi mogu definirati kroz brži rast prihoda, dohotka, veći priljev novca, rast cijena vrijednosnica, više dividende i slično, dok se stratejski ciljevi mogu definirati kroz veći tržišni udio, veću kvalitetu proizvoda, širu i primamljiviju liniju proizvoda, bolju uslugu, veće mogućnosti rasta i slično“ (Čičin-Šain, 2018:148).

Strateški ciljevi organizacije odnose se na cijelu organizaciju, odnosno, gdje ta organizacija „želi biti u budućnosti. Strateško je planiranje sredstvo rukovođenja i upravljanja, a strateški plan se provodi u razdoblju od dvije do pet godina“ (Čičin-Šain, 2018:148).

Organizacija mora davati rezultate. Strateški cilj poslovanja proces je pretvaranja osnovnih polazišta odnosno vizije i misije u mjerljive i analizirane rezultate. Strateški ciljevi osnova su za povećanje učinka organizacije, prihvaćanje menadžerskih odluka te instrument ocjenjivanja uspješnosti pojedinaca i grupa. „Potrebno je razlikovati *goals* i *objectives* ciljeve. *Goals* ciljevi su ciljevi kojima se definira generalni smisao djelovanja organizacije. To su ciljevi kojima se teži, ali nisu dostižni u potpunosti. *Objectives* ciljevi razrađeni su po vremenu i odgovornosti za njihovo provođenje. Ciljevi u nekom poduzeću su strukturirani hijerarhijski te treba razlikovati:

- ciljeve poslovanja cijele organizacije – strateški dio sastavni je dio tih ciljeva,

- ciljeve poslovanja poslovnih jedinica – proizlaze iz osnovnih ciljeva i tržišnih mogućnosti,
- ciljeve poslovnih funkcija – podupiru i slijede osnovne ciljeve“ (Čičin-Šain, 2018:149).

Postoje brojni primjeri strateških ciljeva, a neki od njih su:

- veća kvaliteta proizvoda,
- veći tržišni udio,
- bolja usluga kupcima,
- niži troškovi u odnosu na konkurenciju,
- široka i atraktivna linija proizvoda.

Strateški se ciljevi definiraju na temelju svih analiza koje su prethodile te predstavljaju ključni element strateškog plana. Strateška pitanja utvrđena u prethodnom koraku polazni su okvir za definiranje strateških ciljeva. Osim toga, definiraju se u općem obliku i testiraju koristeći S.M.A.R.T. metodu.

„Organizacija koja je postavila strateške ciljeve određuje konkurentsku poziciju te organizacije, njezine buduće financijske i operativne rezultate koje menadžment priželjkuje. Najčešći strateški ciljevi organizacije definiraju ciljani tržišni udio, željenu stopu rasta prihoda i profita, očekivanu stopu povrata na investirani novac, konkurentsku sposobnost organizacije, ulaganja u tehnološki razvitak, položaj u industriji, stopu zadovoljstva kupaca i druga područja, ovisno o osnovnim karakteristikama organizacije“ (Dautov i dr., 2012).

„Specifični ciljevi moraju biti:

- detaljni,
- konkretni,
- fokusirani,
- dobro definirani,
- doprinositi rješavanju strateškog pitanja“ (Dautov i dr., 2012).

Ako je cilj dovoljno specifičan, mora znati odgovoriti na pitanja koja se odnose na ono što osoba želi raditi (planirati, graditi, upravljati, razvijati), važnost toga, ključne osobe za izradu cilja, potrebno vrijeme za realizaciju cilja, način kako doći do realizacije cilja i slično.

Mjerljiv cilj mora biti mjerljiv ili u suprotnom neće biti ostvaren. Ključna pitanja kod mjerljivog cilja su:

- Kako će osoba znati da je napravljen neki napredak?
- Može li se taj podatak dobiti, odnosno izračunati?

Ako se cilj može realizirati u nekom vremenskom razdoblju, tada je on ostvariv. Ključna pitanja za mjerenje ostvarivosti su:

- Može li se određeni cilj ostvariti u roku za koji je predviđen?
- Jesu li ograničenja i prepreke jasne kada se cilj treba ostvariti?
- Može li se cilj ostvariti sa raspoloživim resursima?
- Postoji li neka druga osoba koja je uspjela ostvariti taj isti ili barem sličan cilj?

Ako na raspolaganju postoje resursi koji su neophodni za realizaciju određenog cilja, onda je on realan. Ključna pitanja koja govore je li cilj realan su:

- Ima li osoba na raspolaganju resurse kako bi se cilj mogao realizirati?
- Moraju li se definirati neki novi prioriteti kako bi se cilj mogao realizirati?

Ako je moguće vremenski ostvariti cilj, onda je on vremenski ograničen. Ključna pitanja koja se trebaju postaviti kako bi se znalo je li cilj vremenski ograničen su:

- „Kada će cilj biti ostvaren?
- Mogu li se realno utvrditi rokovi izvršenja tog cilja?“ (Dautov i dr., 2012)

Financijski ciljevi organizacije vođeni su budućim financijskim potrebama i mogu se izraziti kao dio cjelokupnog plana, a taj se plan može sastojati prvenstveno od planirane dobiti, zahtjeva za zaduživanje, pokrivanje operativnih troškova, izrade plana otplate duga i dr. Osim toga, menadžer pomoću njih utvrđuje kako će zaraditi, potrošiti, uštedjeti i investirati novac. „Godišnje financijsko planiranje strateškom menadžmentu omogućava formalno pregledavanje financijskih ciljeva. Menadžment ih ažurira ako je to potrebno te utvrđuje postignuti napredak u odnosu na proteklu godinu“ (Softić, 2019).

Prilikom postavljanja financijskih ciljeva organizacije, potrebno je znati koje financijske ciljeve organizacija uopće želi ostvariti, nakon toga treba procijeniti koliko je potrebno materijalnih, odnosno, nematerijalnih resursa te koliko je vremena potrebno da se ostvari pojedini cilj organizacije. Manje od jedne godine potrebno je kako bi se ostvarili kratkoročni financijski ciljevi, dok je za ostvarivanje dugoročnih ciljeva potrebno više godina. Zbog toga menadžeri izrađuju tablice kako bi bili bolje upoznati sa stanjem u organizaciji.

Prilikom izrade tablice potrebno je:

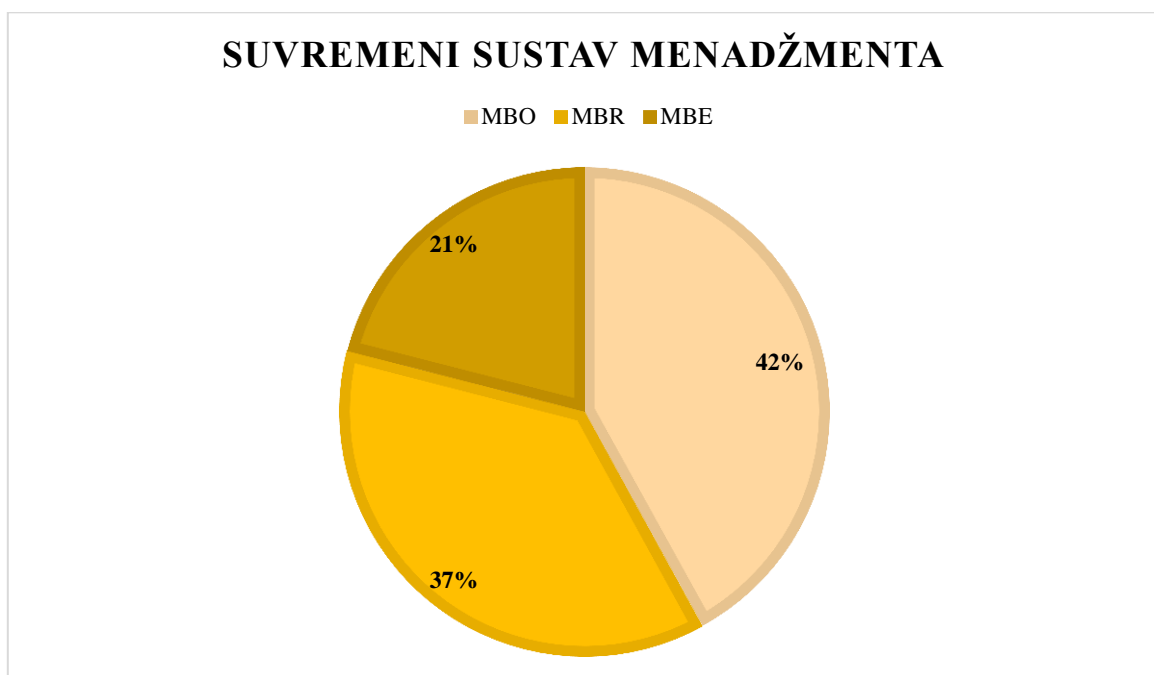
- „precizno definirati jedan ili više financijskih ciljeva organizacije;
- utvrditi vremenski okvir za postizanje financijskih ciljeva (kratkoročno ili dugoročno);
- odrediti iznos za postizanje financijskog cilja (npr. iznos potrebnih investicija ili ušteda i sl.);
- predvidjeti načine na koji se mogu postići financijski ciljevi;
- odlučiti koja je najbolja kombinacija načina za postizanje financijskih ciljeva“ (Softić, 2019).

Postavljanje financijskih ciljeva pomaže menadžerima da se više fokusiraju na strateško upravljanje poslovanjem. Strateški menadžment na taj način može lakše uskladiti „kratkoročne zahtjeve za financijskim sredstvima s dugoročnim financijskim planom organizacije. Osim toga, strateški menadžment lakše kreira plan za ostvarivanje tih ciljeva kao i praćenje napretka poslovanja organizacije“ (Softić, 2019).

3. Rezultati dosadašnjih istraživanja

Rezultati istraživanja, poput istraživanja Pere Sikavice i Fikrete Bahtijarević-Šiber, koji su provedeni na teritoriju Republike Hrvatske ukazuju na to da menadžeri u Hrvatskoj koriste suvremene sustave menadžmenta. Najčešće se koriste sljedeće metode:

1. *Management by Objectives* (MBO),
2. *Menagement by Result* (MBR),
3. *Expection* (MBE).



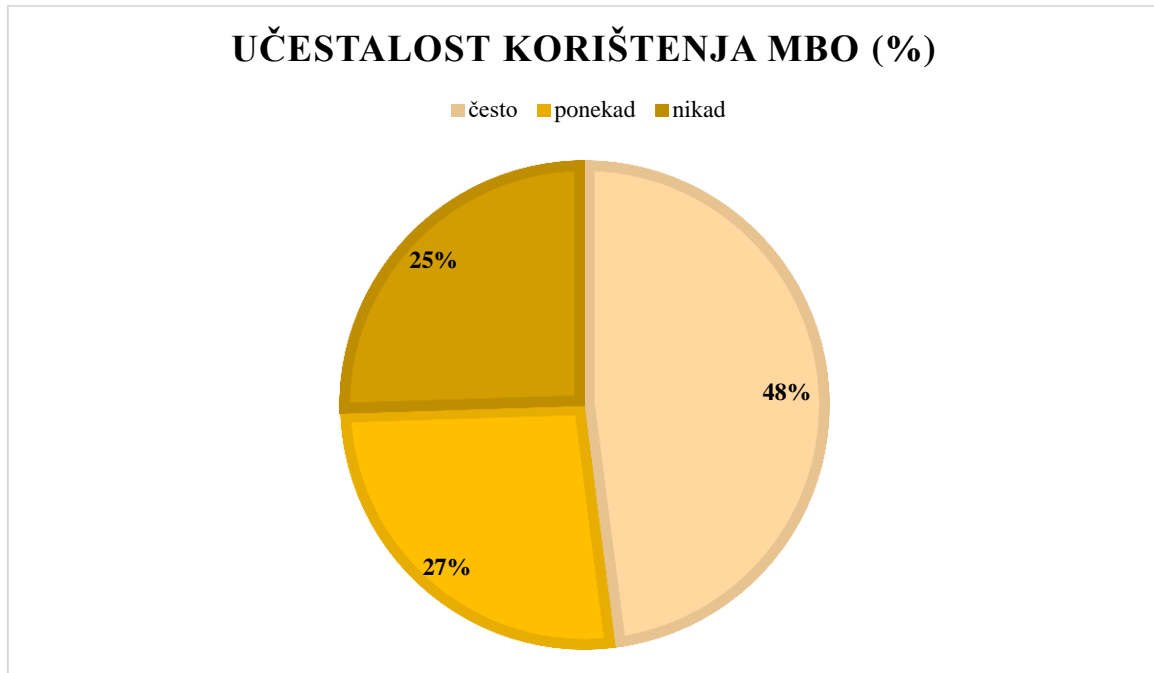
Slika 6. Rezultati istraživanja o suvremenom sustavu menadžmenta

Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja prema Sikavici i Bahtijarević-Šiber.

Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, 2004.

Slikom 6. prikazani su rezultati najučestalije korištenih metoda suvremenog sustava menadžmenta u Republici Hrvatskoj. Od ukupnog broja ispitanih organizacija najveći broj koristi MBO menadžerski pristup, odnosno njih 42%, nakon čega slijedi MBR s 37%. Na posljednjem je mjestu MBE pristup s 21%. Iz obrađenih rezultata zaključuje se kako najveći broj hrvatskih organizacija koristi metodu upravljanja pomoću ciljeva, a razlog toga je jer ista daje uspješne rezultate.

Brojne hrvatske organizacije u svoje poslovanje uvele su praćenje procesa radne uspješnosti uz analizu ostvarivanja ciljeva prethodnog razdoblja. Temeljem rezultata postavljaju se ciljevi za sljedeće razdoblje. Rezultati istraživanja „Upravljanja pomoću ciljeva (MBO)“ prikazani su Slikom 7.



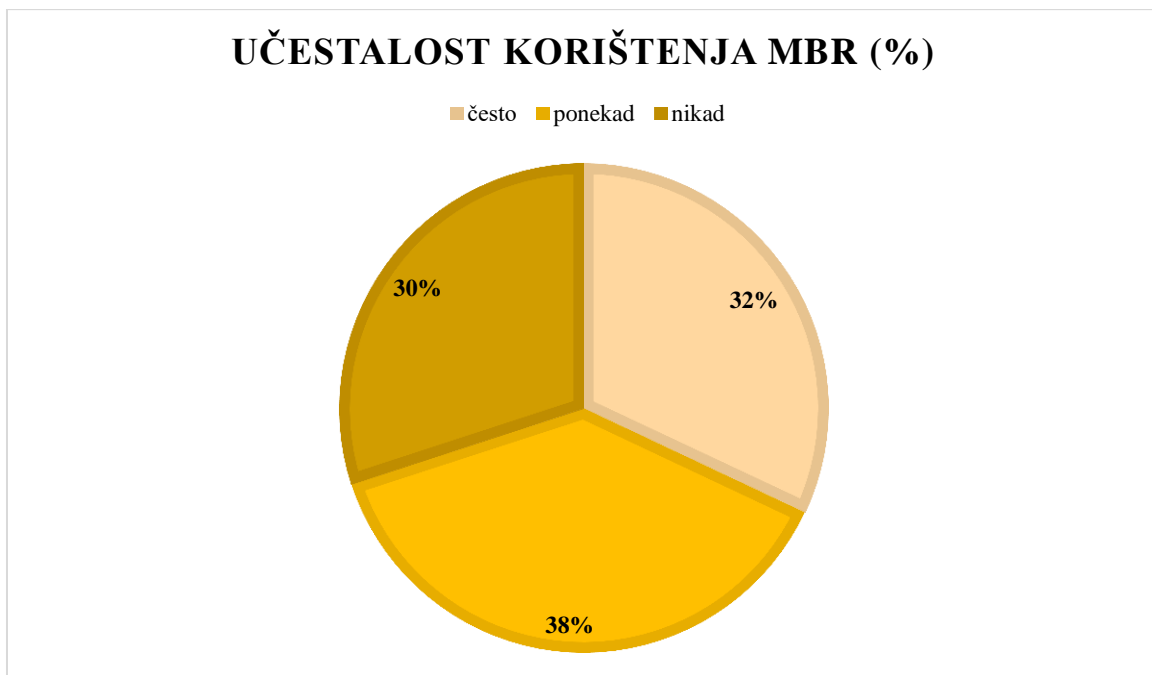
Slika 7. Učestalost korištenja MBO u Hrvatskoj (%)

Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja prema Sikavici i Bahtijerević-Šiber.

Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, 2004.

Slikom 7. prikazuje se učestalost korištenja MBO u Hrvatskoj (%). Od ukupnog broja ispitanih organizacija 47% istih često koristi upravljanje pomoću ciljeva, njih 28% taj sustav koriste ponekad, dok 25% anketiranih organizacija taj sustav uopće ne koriste. Iako je učestalost korištenja MBO u Hrvatskoj na svega 47%, ovo istraživanje je pokazalo kako MBO najčešće koriste mladi menadžeri koji imaju visoku razvijenost vještina i sposobnosti.

Rezultati istraživanja „Upravljanje pomoću rezultata (MBR)“ prikazani su Slikom 8.



Slika 8. Učestalost korištenja MBR u Hrvatskoj (%)

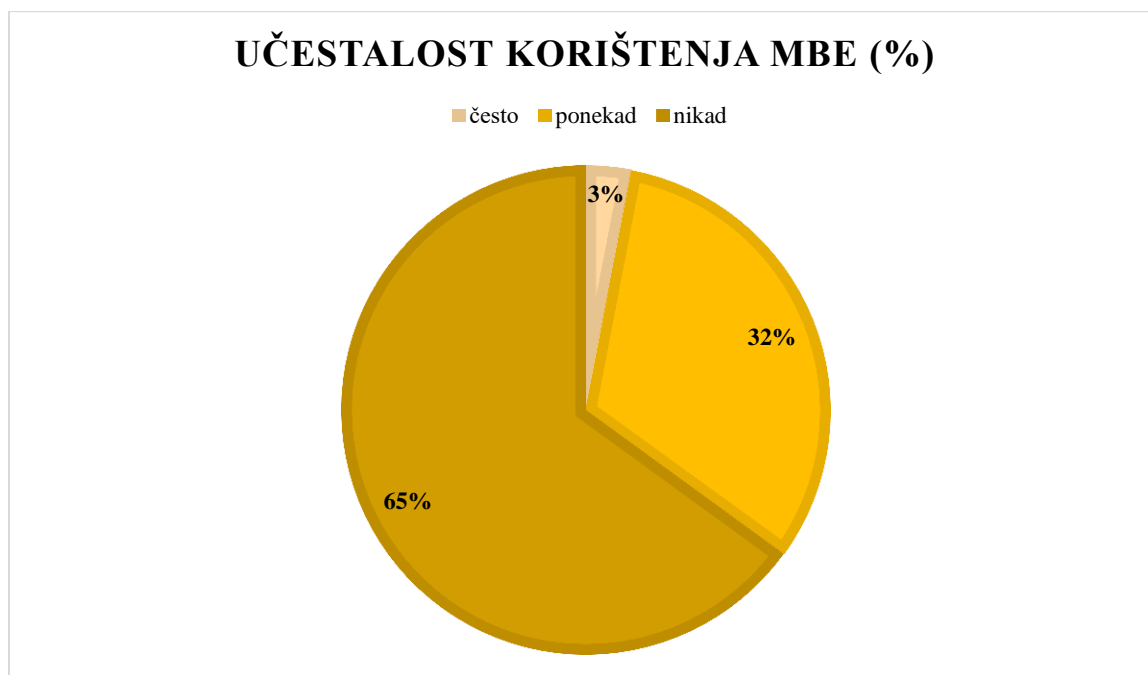
Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja prema Sikavici i Bahtijarević-Šiber.

Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, 2004.

Prema analiziranim rezultatima prikazanim na Slici 8. 32% menadžera „često“ koristi metodu MBR, a 38% „ponekad“, dok 30% menadžera tu metodu upravljanja uopće ne koristi. Zbrajanjem dobivenih podataka iz druge („ponekad“) i treće („nikad“) kategorije dobiva se rezultat koji ukazuje na to da u 62% slučajeva menadžeri u Hrvatskoj ovu metodu koriste ponekad ili nikad.

Isto tako u predmetu učestalosti korištenja MBR u Hrvatskoj analizirane su i dobne skupine. Iz dobivenih rezultata evidentno je kako se uporaba MBR u Hrvatskoj povećava s povećanjem dobi menadžera. Menadžeri poviše 30 godina starosti u 15% slučajeva koriste MBR, dok u menadžera između 51 i 60 godine života učestalost korištenja MBR iznosi 32%.

Rezultati „Upravlja pomoći izuzetka (MBE)“ prikazani su Slikom 9.



Slika 9. Učestalost korištenja MBE (%)

Izvor: obrada autora prema rezultatima istraživanja prema Sikavici i Bahtijarević-Šiber.

Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, 2004.

Slikom 9. prikazana je učestalost korištenja MBE metode. Iz prezentiranih podataka istraživači zaključuju kako ovu metodu u Hrvatskoj koristi vrlo mali broj menadžera, svega 3%. Od ukupnog broja obrađenih podataka, najveći broj njih, odnosno 65%, uopće ne koristi ovu metodu.

Provedeno istraživanje vršeno je na teritoriju Republike Hrvatske 2004. godine na velikim, srednjim i malim organizacijama. Najveći broj menadžera, odnosno njih 47% koristi metodu „upravljanja pomoću ciljeva (MBO)“. Kod ove metode koncept upravljanja temelji se na ostvarivanju ciljeva koji su definirani misijom i vizijom organizacije. S obzirom na učestalost primjene ove metode, „upravljanje pomoću ciljeva (MBO)“ je „najrazrađenija, najobuhvatnija i najrasprostranjenija metoda i pristup menadžmentu“ (Sikavica; Bahtijarević-Šiber, 2004:203). U raspravama i provedenim istraživanjima o metodi „upravljanja pomoću ciljeva (MBO)“ ista je određena kao „metoda kojom menadžeri i zaposleni definiraju ciljeve za svaki odjel, projekt i osobu te ih upotrebljavaju za praćenje izvršenja“ (Daft, 1995:224). Prema Bahtijarević-Šiber (2001) upravljanje pomoću ciljeva sredstvo je planiranja koje pomaže

menadžerima i timovima da integriraju strateško i taktičko planiranje, a kad ga žele specifičnije definirati, tada smatraju da MBO predstavlja instrument za prevođenje ključnih organizacijskih ciljeva i strategija u taktičke planove i akcije. U svojoj se osnovi MBO temelji na postavljanju ciljeva i za najmanje zadatke u organizaciji. Ti najmanji zadaci obuhvaćaju radna mjesta, odnose pojedinaca, organizacijske jedinice nižeg i višeg reda. Stvaranje najmanjih ciljeva oblikuje organizaciju u cjelini.

Upravljanje pomoću rezultata (MBR) metoda je koja se u Hrvatskoj koristi u 38% slučajeva. Za ovu metodu karakteristično je da su menadžeri usmjereni na uspjeh organizacije. Taj uspjeh odnosi se na rezultate organizacije izražene visinom novčane dobiti. Visina novčane dobiti podrazumijeva i uspjeh organizacije i ostvarivanje postavljenih ciljeva. „MBR jednostavno koristi rezultate kao osnovu kontrole i postignutog uspjeha organizacije, ali i organizacijskih jedinica, timova i pojedinaca“ (Sikavica; Bahtijarević-Šiber, 2004:208). U svojoj osnovi metoda MBR podrazumijeva kontroliranje radnih zadataka, procesa i drugih aktivnosti s ciljem ostvarivanja rezultata.

Upravljanje pomoću izuzetka (MBE) „predstavlja decentralizirani oblik upravljanja, odnosno menadžmenta, u kojemu menadžeri daju veliku slobodu suradnicima, a oni se uključuju u izuzetnim slučajevima, koji odstupaju od standardnog načina rješavanja problema“ (Sikavica; Bahtijarević-Šiber, 2004:208). Ovo je specifična metoda upravljanja koja se u Hrvatskoj koristi samo u 21% organizacija.

Rezultati provedenog istraživanja ukazuju na to da je MBO najčešće primjenjivana metoda i to u 42% slučajeva. Od ukupnog broja organizacija koje primjenjuju MBO metodu u 47% slučajeva ova metoda se koristi konstantno, dok ju njih 27% koristi ponekad, a 25% organizacija koriste ju rijetko. Istraživanje je pokazalo da ovu metodu primjenjuju uglavnom menadžeri između 25 i 30 godina. MBR metoda je na drugom mjestu i primjenjuje ju 38% ispitanih organizacija. Od ukupnog broja organizacija koje primjenjuju MBR njih 38% ovu metodu primjenjuje stalno. Ponekad ovu metodu primjenjuje 32% organizacija, dok 30% ovu metodu primjenjuju rijetko. Za MBE metodu karakteristično je da se u Hrvatskoj primjenjuje u 21% ispitanih organizacija. Od ukupnog broja organizacija koje primjenjuju ovu metodu samo 3% istih ovu metodu koriste često.

Zaključno, u Hrvatskoj je najučestalija primjena MBO metode jer je dosadašnja poslovna praksa pokazala da upravljanje ciljevima pokazuje najbolje rezultate. Ako usporedimo primjenu MBO, MBR i MBE zaključujemo da hrvatske organizacije nastoje imati kontrolu u

provedbi radnih zadataka što se ostvaruje MBO i MBR metodom. Treću metodu hrvatske organizacije smatraju neadekvatnom jer se daje velika samovolja zaposlenicima koji imaju znatno manje iskustva u realizaciji postavljenih ciljeva nego menadžeri.

4. Zaključak

Kako bi organizacija postigla uspjeh i napredak, mora imati dobru organizacijsku strukturu koja je direktno povezana s postavljenom misijom i vizijom organizacije. Bez dobre vizije nemoguće je realizirati ciljeve u cijelosti i postići očekivani uspjeh. Vizijom je određen budući smjer organizacije koji se temelji na postavljanju ciljeva. Vizija se ostvaruje pomoću misije koja pomaže u izradi strateškog plana. Iz misije i vizije proizlaze ciljevi kojima se definiraju buduća postignuća organizacije.

Najučestalija metoda koja se koristi za ocjenu strategije organizacije je SWOT analiza. SWOT analizom obuhvaćaju se četiri ključna čimbenika: snaga, slabost, prilika i prijetnja. Na temelju SWOT-a analiziraju se prikupljeni podatci za određen vremenski period. Osnovni je cilj SWOT analize identificiranje strategije koja je usmjerena na najbolji mogući način. Ta strategija obuhvaća iskoristivost snage i minimiziranje slabosti. Svaka organizacija ima svoje ciljeve koji mogu biti kratkoročni i dugoročni. S druge strane, organizacija ima i strategijske ciljeve koji su usmjereni na realizaciju drugih ciljeva. Osim ranije navedenih ciljeva, organizacija ima i S.M.A.R.T. ciljeve koji omogućuju organizaciji jasan pravac. Ova metoda daje smjernice kako dobro postaviti ciljeve, sastoji se od engleskih riječi: specifičan, mjerljiv, ostvariv, relevantan i vremenski definiran.

Rezultati dosadašnjih istraživanja ukazuju na to da se u Republici Hrvatskoj provode suvremeni sustavi upravljanja. Suvremeni sustavi upravljanja dijele se u tri kategorije: upravljanje pomoću ciljeva, upravljanje pomoću rezultata i upravljanje pomoću izuzetka. Najveći broj organizacija u Hrvatskoj koriste metodu upravljanja pomoću ciljeva. Rezultati istraživanja ukazuju na to da se menadžeri u 42% slučajeva odlučuju na ovu metodu jer je dosadašnja praksa pokazala da se ovom metodom upravljanja ostvaruju najbolji rezultati. Bez obzira o kojim ciljevima je riječ, organizacija mora dobro postaviti ciljeve. Svi zaposlenici moraju biti dobro upoznati s njima te oni moraju biti razumljivi i jasni. Poduzeće osim dobrih ciljeva, mora imati jasnu viziju i misiju. Vizija, misija i ciljevi ključ su uspjeha organizacije i karta za bolju budućnost.

Literatura

- Anić, Š., Klaić, B., Domović, Ž. (1998). *Rječnik stranih riječi*, Zagreb: SANI PLUS.
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*, Zagreb: Masmedia.
- Balog, A. (2018). *Priručnik za online studij kolegija Osnove menadžmenta*, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zagrebić, dostupno na URL: http://bib.irb.hr/datoteka/957742.Prirucnik_online_studija_iz_kolegija_Osnove_menadzmenta.pdf [pristupljeno 15. 5. 2020.]
- Bogdan, M. (2018). *Postavljanje ciljeva kao najvažniji korak do uspjeha*, dostupno na URL: <https://proprium.hr/postavljanje-ciljeva-kao-najvazniji-korak-do-uspjeha/> [pristupljeno 13.05.2020.]
- Buble, M. (2005). *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija.
- Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). „Nematerijalna motivaciju u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“, *Tehnički glasnik* 7, str. 213-219.
- Centar za poduzetništvo Osijek (2016). *S.M.A.R.T. ciljevi*, dostupno na URL: <http://www.czposijek.hr/unaprijedite-poslovanje/s-m-a-r-t-ciljevi-331/> [pristupljeno 15.5.2020.]
- Čičin-Šain, D. (2018). *Nastavni materijal – predavanja iz menadžmenta*, Sveučilište u Zadru, dostupno na URL: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf [pristupljeno 18.05.2020.]
- Daft, R. L. (1995). *Management*, 4 izdanje, Orlando, Florida: The Dryden Press.
- Dautov, E., Muslić, I., Mehanović, A., Šabić, E. (2012). *Strateški ciljevi*, dostupno na URL: <https://www.slideshare.net/edinnaa/strateski-ciljevi-ppt> [pristupljeno 18.05.2020.]
- Drljača, M. (2001). „Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete“, *Slobodno poduzetništvo*, 15(16), str. 107-116.
- Ekonomski fakultet Zagreb (2018). *SWOT i strateški menadžment – materijal s predavanja*, dostupno na URL: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf [pristupljeno 20.05.2020.]
- Hunjet, A., Kozina, G. (2014). *Osnove poduzetništva*, Varaždin: Sveučilište Sjever.

- Jozić, I. (2009). *Misija i vizija kompanije – temeljni kamen strateških ciljeva*, dostupno na URL: <https://profitiraj.hr/misija-i-vizija-kompanije-kamen-temeljac-strateskih-ciljeva/> [pristupljeno 21.05.2020.]
- Kuntić, D. (2011). *Jasno određivanje ciljeva nužno je za dobro poslovanje svake tvrtke*, dostupno na URL: <https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/jasno-odreivanje-ciljeva-nuzno-za-dobro-poslovanje-svake-tvrtke-172041> [pristupljeno 22.05.2020.]
- Lončarević, M. (2006). „Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća“, *Ekonomski pregled*, 57 (1-2) str. 97-129.
- Marketing hr.: *Što je SWOT analiza i koje su smjernice potrebne za njezinu izradu?*, dostupno na URL: <https://www.marketing.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu> [pristupljeno 21.05.2020.]
- Marinković, N. (2017). *Dugoročni i kratkoročni ciljevi*, dostupno na URL: <https://arete.ba/blog/kratkoročni-i-dugoročni-ciljevi/> [pristupljeno 22.05.2020.]
- Martinović, M., Čeliković, M. (2018). *Vizija kao faktor uspješnosti poduzeća*, Veleučilište u Slavanskom Brodu, Zbornik radova Veleučilišta u Slavanskom Brodu, dostupno na URL: https://bib.irb.hr/datoteka/1012999.Vizija_kao_faktor_uspjenosti_poduzea.pdf, str. 171-185 [pristupljeno 23.05.2020.]
- Plantak Pul, L. (2018). *Kako postaviti ciljeve organizacije?*, dostupno na URL: <https://proprium.hr/kako-postaviti-ciljeve-organizacije/> [pristupljeno 25.5.2020.]
- Repišti, S. (2017). *Dugoročni ciljevi*, dostupno na URL: <https://pozitivnapsihologija.voxxyz.com/tag/dugoročni-ciljevi> [pristupljeno 25.5.2020.]
- Sekulić, D. (2009). *Organizacija i društvo*, Zagreb: Filozofski fakultet Zagreb.
- Sikavica, P. (2011). *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004.). *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb: Masmedia.
- Softić, L. (2019). *Financijski ciljevi i strateško upravljanje*, dostupno na URL: <https://www.datalab.hr/blog/financijski-ciljevi-stratesko-upravljanje/> [pristupljeno 01.06.2020.]

Šimleša, V., Vondrak, I. (2016). *S.M.A.R.T. ciljevi*, dostupno na URL: <http://www.czposijek.hr/unaprijedite-poslovanje/s-m-a-r-t-ciljevi-331/> [pristupljeno 30.05.2020.]

Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S. (2000). *Strategijski menadžment*, 5. izdanje, Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.

Popis tablica

Tablica 1. Interakcija u procesu ostvarivanja misije organizacije.....	11
Tablica 2. Prednosti i nedostaci „top-down“ i „bottom-up“ pristupa.....	13
Tablica 3. Kombinacija prilika i prijetnji sa snagama i slabostima.....	16

Popis slika

Slika 1. Funkcija ciljeva.....	7
Slika 2. Ashridgeov model misije.....	10
Slika 3. Hijerarhija ciljeva	12
Slika 4. Organizacijska hijerarhija.....	13
Slika 5. Koncept SWOT analize	15
Slika 6. Rezultati istraživanja o suvremenom sustavu menadžmenta.....	26
Slika 7. Učestalost korištenja MBO u Hrvatskoj (%).....	27
Slika 8. Učestalost korištenja MBR u Hrvatskoj (%)	28
Slika 9. Učestalost korištenja MBE (%)	29