

# Upravljanje kao važna regulacijska funkcija menadžmenta

---

**Pracaić, Petra**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:949319>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**

*Repository / Repozitorij:*

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



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

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**PETRA PRAČAIĆ**

**UPRAVLJANJE KAO VAŽNA REGULACIJSKA FUNKCIJA**  
**MENADŽMENTA**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

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

**Preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje**  
**Usmjerenje: Menadžment uredskog poslovanja**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE KAO VAŽNA REGULACIJSKA FUNKCIJA**  
**MENADŽMENTA**

**Mentor:**  
**dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š. trajno**

**Naziv kolegija:**  
**OSNOVE MENADŽMENTA**

**Studentica:**  
**Petra Pracaić**

**JMBAG studenta:**  
**459/2010**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2. MENADŽMENT KAO KLJUČ USPJEHA ORGANIZACIJE.....</b>	<b>4</b>
2.1 MENADŽMENT; POJMOVNA ODREĐENJA .....	4
2.2 USTROJ MENADŽMENTA .....	6
<b>3. KLJUČNE MENADŽERSKE FUNKCIJE.....</b>	<b>9</b>
3.1 PLANIRANJE I ODLUČIVANJE.....	10
3.2 ORGANIZIRANJE .....	13
3.3 VODSTVO .....	14
3.4 KONTROLA .....	16
<b>4. UPRAVLJANJE KAO KLJUČ DOBROG MENADŽERA.....</b>	<b>18</b>
4.1 UPRAVLJANJE KAO VAŽNA REGULACIJSKA FUNKCIJA .....	18
4.2 UPRAVLJANJE U ORGANIZACIJSKOJ HIJERARHIJI .....	20
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>22</b>
<b>6. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>24</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>25</b>



## SAŽETAK

Menadžment je složen pojam kojega se može promatrati s različitih aspekata: funkcije unutar poduzeća, vještine, poslovni procesi i drugih. Wehrich i Koontz definirali su pojam menadžmenta kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.

Većina autora iz područja menadžmenta smatraju kako se menadžment može primijeniti u bilo kojoj organizacijskoj vrsti, od poduzeća pa do jednostavnih učeničkih grupa. Jedan od ciljeva menadžmenta, bez obzira na organizaciju, je adekvatno upravljati organizacijom, što pretpostavlja učinkovitost i efikasnost zajednice.

Pojam upravljanja uzet je za srž ovoga rada. Rad će nastojati pokazati kako je upravljanje jedan od najvažnijih zadataka bilo koje organizacije. Upravljanje i njegova uspješnost može se promatrati kroz različite prizme: od načina vođenja poslovanja i unutarnje organizacije, preko adekvatnosti pojedinog menadžera na poziciji pa sve do odnosa menadžerskih funkcija i organizacijskih hijerarhija.

U radu organizacijska hijerarhija (niži, srednji i viši menadžment) bit će promatrana kroz prizmu upravljanja. Nastojat će se pružiti pregled razvitka organizacije i razina upravljanja. Širi cilj ovoga rada je razvijanje rasprave o tome kako menadžeri koji uspješno upravljaju svojom unutarnjom poslovnom zajednicom mogu stvoriti poslovnu kulturu koja će rezultirati i uspješnim poslovanjem na širem tržištu.

**Ključne riječi:** menadžment, organizacijska hijerarhija, upravljanje, menadžerske funkcije

## **MANAGING AS ONE OF THE MOST IMPORTANT REGULATORY MANAGEMENT FUNCTIONS**

### **ABSTRACT**

Management is a complex term which can be defined through different aspects: functions inside the organisations, skills, business processes and other. Wehrich and Koontz have defined this term as the process of shaping and maintaining the surrounding in which beings can effectively achieve business goals while working in groups.

According to many authors, management can be applied to any organisation, no matter the size and type. One of the most important management goals and functions is to adequately govern the organisation. This management supposes organisational efficiency.

Term managing is central to this paper. The paper will show that managing is one of the most important organisational tasks. Managing and its success rate can be looked through different prisms: from how the business is done and its inner organisation to success rate of managers and organisational hierarchy.

Organisational hierarchy (low, middle and high management) will be examined through the term managing. It will be shown how the development and organisation coincide with successful managing. Broader goal of this paper is discussion development on how managers can create successful business culture with successful managing.

Key words: management, organisational hierarchy, managing, management functions

## 1. UVOD

Ubrzanim promjenama na tržištu rada mijenjaju se i načini upravljanja organizacijama. Uključivanjem nove generacije na tržištu, tzv. „milenijalaca“, tržište je postalo dinamična tvorevina u kojoj mlađi zaposlenici sve češće mijenjaju posao u potrazi za idealnom radnom okolinom koja neće patiti od problema u komunikaciji, lošeg menadžmenta i u kojoj će zaposlenik s ponosom ispunjavati ciljeve organizacije. Uslijed toga često se pokreće rasprava koja organizacija ima dobar menadžment, odnosno unutarnju organizaciju u kojoj će se zaposlenik osjećati ugodno i imati svrhu.

Cilj ovoga rada je predstaviti upravljanje kao ključ dobrog menadžmenta i pojedinca-menadžera. Upravljanje je vještina i funkcija kojom ne vlada puno menadžera, no nalazi se na samom vrhu regulacijskih funkcija. Upravljanje ne podrazumijeva samo izdavanje zapovijedi podređenima, nego kao menadžerska funkcija uključuje suradnju svih zaposlenika kako bi se što prije postigli ciljevi organizacije. Svaki djelić organizacijske hijerarhije mora imati dio upravljanja u sebi – od rukovodstvenih pozicija pa do menadžerskog upravljanja samoga sebe.

Rad je ustrojen u tri temeljne cjeline. Prva cjelina bavi se pojmom menadžmenta i njegovim ustrojem kako bi se dobila šira slika oko toga što menadžment zapravo je i kako on funkcionira na razini organizacije. Druga cjelina posvećena je menadžerskim funkcijama – planiranje i odlučivanje, organiziranje, vodstvo, kontrola – kako bi se u radu dao uvid što je sve potrebno menadžeru i menadžmentu organizacije za uspješno upravljanje organizacijom. Treća cjelina posvećena je funkciji upravljanja u kojoj se objašnjava definicija samog pojma i njegova upletenost u sve temeljne funkcije menadžmenta.

Rad će pokazati kako osobno i organizacijsko upravljanje daje svrhu i cilj pojedincima i organizaciji na načine koji će motivirati, inspirirati i potaknuti zaposlenike da zajedno sa rukovoditeljima rade u jednoj cjelini.



## 2. MENADŽMENT KAO KLJUČ USPJEHA ORGANIZACIJE

U posljednjem desetljeću zabilježena je veća pojava titula koja iza sebe imaju pojam „manager“, odnosno „menadžer“, s posebnim naglaskom na agencijske i korporacijske poslove u kojima se redovito na oglasima za posao traže „menadžeri društvenih mreža“, „menadžeri komunikacija“, „menadžeri prodaje“ i slično. Pojmovi menadžment i menadžer toliko se frekventno pojavljuju u svakodnevnoj komunikaciji da je potrebno točno definirati inicijalni pojam – „menadžment“.

### 2.1 MENADŽMENT; POJMOVNA ODREĐENJA

Pojam menadžmenta specifičan je po svojoj višeznačnosti, ovisno iz kojeg ugla ga promatramo. U poslovnim procesima njegova definicija je ponešto drugačija od definiranja u znanstvenim krugovima. Menadžment kao funkcija u nekoj organizaciji bit će drugačiji nego u nekoj određenoj profesiji. Menadžment ima više slojeva i lako je prilagodljiv na manje i velike skupine, no svejedno ga trebamo razlikovati od termina s kojima ga se ponekad povezuje i poistovjećuje.

Pojam menadžment dolazi iz engleske riječi *management*, stoga se na engleskom govornom području često poistovjećuje s riječima poput „supervision, leadership, organisation, administration, control i direction“ (Buble, 2006:1). Buble ističe kako se riječi menadžment, administracija i organizacija često svode na isto značenje, stoga je potrebno razgraničiti značenja i definirati što svaki od navedenih pojmova doista znače.

Jurina definira menadžment kao „način obavljanja svih regulacijskih funkcija (op.a. upravljanje, rukovođenje, izvršenje) u uvjetima kada se javljaju elementi tržišta“ (Jurina, 2011:92). Za Jurinu, menadžment se odnosi na proces, profesiju, vještinu i znanost koji u sebi sadrži rad u zajednici („s drugima i pomoću drugih“ (Jurina, 2011:92)) kako bi se ostvarili

ciljevi zajednice uz efikasnu uporabu resursa. Menadžeri kao nositelji menadžmenta odlučuju, donose odluku i usmjeravaju svoju organizaciju.

Sikavica et al. definiraju menadžment kroz povijest kao „...izvršnu aktivnost upravljanja“. Definicija proizlazi iz diobe funkcije menadžmenta na dva dijela: funkcije upravljanja i izvršnu funkciju. Ovdje je naglašena važnost funkcije upravljanja kao funkcije vlasništva: upravljanje se, prema njima, temelji na „...pravu vlasništva nad materijalnim i drugim čimbenicima poslovanja“ (Sikavica et al, 2008:3). Ipak, razvitkom načina poslovanja i širenjem tržišta, ova definicija je također dobila proširenje. Menadžment više nije samo vezan uz vlasništvo – pravi primjer tome su nadzorni odbori koji jednim izglasavanjem mogu smijeniti vlasnika poduzeća. Menadžment postaje „aktivnost određene kategorije ljudi“ (Sikavica et al, 2008:3). Menadžment sada sadrži i izvršavanje kao svoju funkciju i ovisna je o nižim strukturama s kojima je vezana.

Bitno je za istaknuti kako se menadžment razlikuje poimanjem ovisno o teritoriju. Američko poimanje menadžmenta bazira se na optimalnom iskorištavanju resursa. Joseph Massie definirao je menadžment kao „posebnu skupinu ljudi čiji je zadatak svoj napor usmjeriti prema zajedničkim ciljevima aktivnošću drugih ljudi“ (Massie, 1971:4). S druge strane, japansko poimanje menadžmenta bazira se na donošenju odluka i prvenstvo na pravo odlučivanja. Koontz i Weichrich jedni su od poznatijih europskih teoretičara menadžmenta koji su 90-ih godina definirali menadžment kao „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve“ (Koontz i Weichrich, 1990:14). Nastavno na Koontza i Weichricha, europski teoretičari u svojem nastojanju definiranja menadžmenta posežu za razlikovanjem organizacije, upravljanja i rukovođenja.

Kako god definirali menadžment, čini se da je svim teoretičarima menadžmenta jedna stvar zajednička – načela menadžmenta su primjenjiva i potrebna u svim vrstama organizacija, koliko god velike ili male one bile. Štoviše, Robbins i Coulter tvrde kako je „...potreba za menadžmentom potrebna od najnižih do najviših organizacijskih razina, na svim područjima organizacije, na svim vrstama organizacijama“ (Robbins i Coulter, 2005:18). Sikavica et al. navode definiciju koja po njima pogađa bit menadžmenta: „Menadžment bi se najjednostavnije mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali aktivnostima drugih ljudi“ (Sikavica et al, 2008:10). Ako pogledamo bolje ovu definiciju, vidjet ćemo kako ju možemo podijeliti na dva djela: postizanje ciljeva i

aktivnosti drugih ljudi. Menadžment u svojem djelovanju ima definirane, zacrtane ciljeve koje mora ostvariti za dobrobit i rast svoje organizacije. S druge strane, aktivnosti drugih ljudi pomoći će menadžmentu u ostvarivanju ciljeva. Kako bi aktivnosti drugih ljudi bile što produktivnije i usmjerene prema cilju, menadžment mora koordinirati i usmjeravati ljude.

Menadžment danas prolazi kroz turbulentno razdoblje zbog sve dinamičnijeg tržišta koje iziskuje različite promjene i prilagodbe unutarnjeg ustrojstva organizacija. Možda je djelomično i iz tog razloga što nećemo moći nikada dati finalnu i točnu verziju menadžmenta. Sikavica et. al. navode definiciju Leeja Jacocca proizašlu iz Fayolove teorije koja ističe najvažnije stavke svakog menadžmenta: „Menadžment je univerzalna funkcija koja se može definirati u terminima zadataka koje obavlja. Konkretnije, menadžment je proces planiranja, organiziranja, komandiranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti organizacije“ (Jacocc, 2008:60). Koje god osobno shvaćanje menadžmenta osoba imala, ono što možemo jest promotriti kako možemo podijeliti menadžment, koje funkcije možemo definirati te izdvojiti vrline i znanja koje čine uspješan menadžment. U ovim stavkama svaka organizacija i teoretičar moći će naći podudarnosti i smjerove kako usavršiti vlastito poimanje menadžmenta.

## 2.2 USTROJ MENADŽMENTA

Slično definiciji menadžmenta, i ustroj menadžmenta možemo promatrati kroz različite stavove i teorije. Uzevši u obzir kako nijedan menadžer nema isti obujam posla i funkcija koje obnaša, možemo razlikovati tipove menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina te tipove menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti. Kako god gledali podjelu menadžmenta unutar organizacije, važno je za istaknuti kako određena podjela mora postojati zbog potrebe za koordinacijom poslova, olakšane komunikacije i poznavanja lanca odgovornosti.

U menadžmentu važna podjela odnosi se na hijerarhije unutar organizacije. Najčešće se govori o vrhovnom menadžmentu (*top management*), srednjem menadžmentu (*middle management*), te nižem menadžeru (*lower management*), odnosno menadžerima na prvoj razini. Sikavica et al. navode razrađeniije hijerarhijske podjele prema Enciklopediji

menadžmenta: „menadžment najviše razine, stariji menadžment (*senior management*), viši srednji menadžment (*upper middle management*) i niži srednji menadžment (*lower middle management*)“ (Sikavica et al, 2008:38). Vrhovni menadžment čine menadžeri koji su odgovorni za cijelu organizaciju. Većinom se radi o titulama poput CEO, izvršnog direktora, izvršnog potpredsjednika. Buble navodi temeljne odgovornosti ovih menadžera, poput: „postavljanja ciljeva, definiranje strategija za ostvarenje postavljenih ciljeva, kontroliranje i interpretacija eksterne okoline te donošenje odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu“ (Buble, 2006:10). Vrhovni menadžment odgovoran je za to gdje organizacija treba ići u budućnosti i oni diktiraju misiju, viziju, korporativnu kulturu i poduzetnički duh. Vrhovni menadžment mora posjedovati leaderske vještine kako bi uspješno usmjeravali niže hijerarhije.

Srednji menadžment odgovorni su za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Buble navodi za primjer: „rukovoditelje odjela za razvoj, rukovoditelje odjela za financije, rukovoditelje odjela prodaje“ (Buble, 2006:10). Srednji menadžment most je između vrhovnog menadžmenta i ostatka zaposlenih unutar organizacije jer upravo srednji menadžment implementira strategiju zadanu na najvišim razinama. Jedno od obilježja srednjeg menadžmenta je i rješavanje konflikata te ohrabivanje timskog rada kako bi se vizija i misija poduzeća uspješno ostvarila i donijela rezultate koje vrhovni menadžment zahtijeva. Djelomično u srednji menadžment spadaju i projektni menadžeri koji se povremeno priključuju a u svrhu vođenja i završetka određenog projekta u ograničenom vremenskom periodu. Buble navodi kako „projektni menadžeri zapravo nemaju formalni položaj u hijerarhiji, no utječu na povećanje kapaciteta srednje razine menadžmenta“ (Buble, 11:2006).

Niži menadžment prema Bubleu čine „menadžeri koji su direktno odgovorni za proizvodnju dobara ili usluga, a imaju titule poput supervizora, menadžera linijskog pogona, voditelj ureda, šef sekcija“ (Buble, 2006:11). Glavna zadaća nižeg menadžmenta je efikasna proizvodnja i tehnička asistencija, te su orijentirani na dnevne i tjedne zadatke više nego više hijerarhijske strukture koje planiraju na razinama kvartala i godina.

Navedeni hijerarhijski tipovi menadžmenta možda poznajemo i pod drugim terminima: vrhovni menadžment poznajemo pod terminom strateška razina menadžmenta, srednji menadžment pod taktičkom razinom menadžmenta, dok niži menadžment prepoznajemo u operativnoj razini. Svim tipovima hijerarhije zajedničke su funkcije koje svaki od pojedinih menadžera na bilo kojoj razini treba posjedovati: „planiranje, organizacija i kontrola; postavljanje ciljeva, planiranje, organizacija, vođenje i kontrola; donošenje odluka,

organiziranje, izgradnja kolektiva, planiranje, kontroliranje, komuniciranje i usmjeravanje“ (Sikavica et al, 2008:39).

Ako menadžment promatramo s aspekta djelokruga odgovornosti, uključit ćemo titule: funkcijski menadžeri, linijski menadžeri, generalni menadžeri, pa čak i već spomenuti projektni menadžeri. Funkcijski menadžeri odgovorni su za odjele koji provode funkcijske zadatke. Većinom se radi o odjelima koji imaju slične ili iste zadatke, poput „prodaje, financija, računovodstva“ (Buble, 2006:11). Linijski menadžeri odgovorni su za odjele koji provode temeljne zadatke poduzeća. Njima se priključuju i štabni menadžeri koji su iznad linijskih menadžera i odgovorni su za njih. Generalni menadžeri odgovorni su za grozdove odjela (sektore) koji obavljaju više različitih funkcija. Već spomenuti projektni menadžeri mogu se svrstati pod generalne menadžere jer koordiniraju osobe iz više odjela i okupljaju ih u jednu cjelinu.

Nakon kratkog pregleda podjele menadžmenta prema organizaciji, u narednom poglavlju prijeći ćemo na temu funkcija menadžmenta prema navedenim razinama djelovanja. Za organizaciju nije važno samo pravilno je ustrojiti prema teorijskim pravilima – veću važnost imaju ljudi koji obnašaju funkcije. Dobar menadžer dobar je lider ljudi i ima vještine i znanja za rješavanje problema i vođenje organizacije u budućnost prema misiji i viziji. Loš menadžer nanijet će štetu organizaciji i stvoriti nezadovoljstvo prema svim strukturama. Što čini dobre menadžere i koje sve uloge menadžeri imaju bit će odgovoreno u narednim redovima.

### 3. KLJUČNE MENADŽERSKE FUNKCIJE

Kada bismo promatrali na razini hijerarhije svrhu i funkciju menadžmenta, mogli bismo napraviti podjelu na tri funkcije: nadzornu, izvršno-taktičku i stratešku. Svaka od ovih funkcija opisuje određeni dio hijerarhije i stavljaju pred organizaciju očekivanja i uloge koje se funkcijama trebaju ispuniti. U nadzorne funkcije uključeni su „voditelji odjela, šefovi i supervizori“ (Buble, 2006:204). Nadzorne funkcije često će biti brkane sa visokim menadžmentom, no činjenica je kako nadzorne funkcije čine sve osobe koje imaju ulogu nadziranja i kontroliranja većeg broja ljudi unutar organizacije i unutar odjela. Radi se o odgovornim osobama koje odgovaraju višim hijerarhijama te su zadužene za izvršavanje zadanih ciljeva. Izvršno-taktičke funkcije pripadaju rukovoditeljima poput direktora organizacije ili izvršnim potpredsjednicima. Strateška funkcija tiče se menadžera koji su zaduženi za upravljanje.

Sve navedene funkcije mogu se svrstati u dva temeljna skupa: operativne funkcije i regulacijske funkcije. U operativne funkcije spadaju odjeli organizacije koje se bave specifičnim zadatkom i povezani su na razini profesije ili uske tematske povezanosti materije. S druge strane, regulacijske funkcije obuhvaćaju „upravljanje, rukovođenje i izvršenje određenih poslova“ (Sikavica et al, 2008:22). Mnogi autori ističu kako je upravljanje jedna od temeljnih funkcija menadžmenta u organizacijama jer definira misiju organizacije, poslovne strategije, strateške odluke i drugo. Prije nego što krenemo na definiranje upravljanja kao jedne od tri temeljne funkcije menadžmenta, uz rukovođenje i izvršavanje, potrebno je objasniti i ostale menadžerske funkcije. One će nam pomoći u sagledavanju stvari kroz prizmu upravljanja, točnije pomoći će nam pokazati kako se upravljanje može pronaći u bilo kojoj funkciji, ali pod drugim imenom.

Osim hijerarhijske razine, možemo izdvojiti i ključne menadžerske funkcije – one koje pojedinac treba posjedovati i obnašati u organizaciji. Općenite funkcije menadžera u cjelini definirao je Fayol (Favol, 1949:128): „planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontrola“. U obzir treba uzeti kako se ove funkcije pojavljuju u različitim omjerima na različitim hijerarhijama jer je ipak zadatak menadžmenta organizirati organizaciju na način da bude funkcionalna i djelotvorna, a u skladu s misijom i ciljevima poslovanja. U narednim

redovima definirat će se menadžerske funkcije u sličnom obliku: planiranje i odlučivanje, organiziranje, vođenje i kontroliranje.

### **3.1 PLANIRANJE I ODLUČIVANJE**

„Ne planirati znači planirati neuspjeh“, izjavio je Benjamin Franklin, jedan od autora Deklaracije nezavisnosti. Izjava je to koja savršeno objašnjava važnost planiranja kao jedne od temeljne funkcije menadžmenta. Sikavica ističe „planiranje kao najosnovniju od svih menadžerskih funkcija koja uključuje izbor misije i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje“ (Sikavica, 2011:631). Jurina navodi četiri temeljna aspekta planiranja: „planiranje kao preduvjet uspješnog ostvarenja ciljeva, planiranje kao početna funkcija, sveprisutnost planiranja i planiranje kao preduvjet efikasnosti“ (Jurina, 2011:137). Planiranje je početak radnih i menadžerskih procesa i plan je relevantan za sve dijelove organizacije. Planom se propisuju zadatci svakog odjela, razrađuju se načini dolaska do cilja, kontroliraju se dijelovi i omogućuje kontrola cjelokupnog procesa i troškova. Jurina definira planiranje kao „funkciju organizacije i prvu etapu menadžerskog ciklusa“ i nastavlja kako je planiranje „proces predviđanja kojim se svjesno usmjeravaju, usklađuju, vode i kontroliraju resursi u ostvarivanju cilja, zadaće ili funkcioniranja organizacijske jedinice“ (Jurina, 2011:138). Schermerhorn je istaknuo „određivanje što se želi postići i odlučivanje kako to postići kao temelj planiranja“ (Schermerhorn, 1996:6).

Svaka organizacija trebala bi imati „plan, rezultat procesa planiranja koji ima snagu odluke, uredbe ili zakona“ (Jurina, 2011:138). Pomoću plana vrši se organizacija posla i omogućuje se rukovođenje određenim procesima. Poslovni plan, nadalje, definira aktivnosti poduzeća i načine postizanja ciljeva. Poslovni plan omogućava daljnju implementaciju ciljeva u konkretni program koji će definirati izvedbenu ili izvršnu varijantu plana. Program će pomoći svim odjelima i hijerarhijama u efikasnijem izvršavanju zadataka te će u konačnici dovesti do ostvarenja ciljeva, ukoliko su oni realni i dosegljivi. Iz programa se nadalje razvijaju dokumenti koji „sadrže projekcije (dugoročna sagledavanja trendova i tržišta), planove i programe te prognoze kako bi se predvidjeli svi potencijalni problemi i kretanja tržišta“ (Jurina, 2011:142). Buble ističe kako su planiranje i njegovi dijelovi „metoda premošćivanja

jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći“ (Buble, 2006:13), stoga su dimenzije planova, poslovnog plana i programa itekako relevantni za organizaciju i bez tih stavki organizacija ne može postojati.

Iako je u prošlosti vremenska dimenzija bio dominantan kriterij planiranja, razvojem tehnologije vremenska dimenzija u planiranju svela se na dva kriterija: „vijek trajanja neke tehnologije i životni vijek proizvoda ili usluge“ (Jurina, 2011:141). Neke organizacije u svoje planiranje i dalje uvrštavaju tradicionalnu vremensku dimenziju, no ona se svodi većinom na prodajne ciljeve i povećanje zarade prema analitičkim procjenama.

Menadžerski pristup planiranju može se podijeliti na dvije vrste: strategijsko i operativno planiranje. Strategijsko planiranje definirana je kao „najviša menadžerska razina na kojoj se temeljnom analize predviđa buduće stanje i tako određuje smjer razvitka organizacije i osiguranje resursa“ (Jurina, 2011:149). Strategijsko planiranje u sebi obuhvaća strategije kao dugoročne ciljeve u kojim smjerovima će organizacija djelovati, te politike u smislu zakonskih i propisnih okvira za donošenje odluka. Jurina za svrhe strategijskog planiranja ističe:

- „stvaranje okvira i temeljnih parametara za sve ostale planove,
- usmjeravanje svih planova,
- temelja za taktičko planiranje pojedinih procesa,
- utjecanje na optimalizaciju organizacijske strukture i
- stvaranje ishodišta i utjecanje na sve druge menadžerske funkcije“ (Jurina, 2011:150).

Temeljna svrha operativnog planiranja je „postavljanje operativno provjerljivih ciljeva koji se mogu odrediti na kraju planskog razdoblja kao ostvareni, djelomično ostvareni ili neostvareni“ (Jurina, 2011:150). U operativnom planiranju razrađuje se hijerarhija ciljeva u kojemu postoje dva pristupa: ili planiranje polazi od strategijskih ciljeva ili podređeni definiraju ciljeve prema vrhu i time su motiviraniji izvršiti ih. U adekvatnom operativnom planiranju, „u obzir se uzimaju oba pristupa“ (Jurina, 2011:150). U slučaju neusklađenosti ciljeva na razini organizacije dolazi do raspadanja sustava. Jurina navodi nekoliko koristi od menadžmenta koji se vodi ciljevima:

- „poboljšanje upravljanja i rukovođenja,



- „čistoća“ organizacijske strukture i organizacijskih uloga

- poticanje osobne predanosti ciljevima

- razvitak učinkovite kontrole“. (Jurina, 2011:151).

Operativno planiranje prema ciljevima ima i svoje opasnosti, a one su većinom orijentirane na teškoću kvantifikacije, nefleksibilnosti i opasnost od neusklađenosti kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Planiranje iziskuje puno vremena i zahtjeva od menadžera posvećenost detaljima, širokoj i uskoj slici, dobro poznavanje tržišta, organizacije i osoba koje su dio hijerarhijske organizacije. Odlike dobrog menadžera vrlo često se mogu prepoznati u njegovoj sposobnosti za prepoznavanjem navedenih stavki, a ponajviše u iznošenju realnih i prioriternih ciljeva koje će organizaciju ujediniti i motivirati ju da djeluje u tom smjeru. Jedna od glavnih funkcija koja ide uz planiranje je i odlučivanje o primjeni plana.

Odlučivanje je prema nekim teoretičarima menadžmenta usko povezano s planiranjem jer se tijekom planiranja donose mnoge odluke na temelju iskustva i znanja materije. Odlučivanje upravlja daljnjim planiranjem i uvjetuje buduće akcije organizacije. Jurina napominje kako u planiranju i odlučivanju nije dovoljna samo intuicija, „već i znanstvene metode i postupci – teorija odlučivanja“ (Jurina, 2011:157). Odluke se mogu klasificirati ovisno o poimanju menadžmenta i o tržištu u kojem se radi, no većina autora, uključujući Novaka, klasificiraju odluke kao strategijske, taktičke i operativne. Strategijske ili inovativne odluke donose se na razini upravljačkih tijela i glavnih menadžera, iako je vidljivo u praksi da dio takvih odluka donosi i srednji menadžment na funkcionalnoj razini. Rutinske ili operativne odluke „donose rukovoditelji odjela ili izvršitelji te se one temelje na izvršenju poslova i zadaća na svakodnevnoj bazi“ (Jurina, 2011:157). Odlučivanje nije lak zadatak, te postoji velika opasnost od greški. U tim slučajevima događa se i zloupotreba položaja u kojima se nastoji izbjeći odgovornost, odgoditi donošenje odluke i „svaliti“ odgovornost na druge. Ovakve situacije moraju se riješiti na organizirani način gdje se zna lanac odgovornosti i gdje će organizacija tragati za rješenjem, a ne produbljivati problem. Organizacija ovdje ima bitnu ulogu.

### **3.2 ORGANIZIRANJE**

Organiziranje kao menadžerska funkcija „podrazumijeva upotrebu organizacijskih struktura, formalnu i neformalnu organizaciju, organizacijsku kulturu i organiziranje osobnog rada menadžera“ (Jurina, 2011:175). Schermerhorn ističe „pripremanje zadataka, ljudi i ostalih resursa za obavljanje posao“ kao klasifikacije dobre organizacije (Schermerhorn, 1996:6). Sikavica smatra kako se „funkcijom organiziranja postiže određena razina formalizacije, složenosti i centralizacije“ (Sikavica, 2011:633).

Upotreba organizacijskih struktura podrazumijeva se „definiranje podjela na razini jedinica, oblikovanje organizacijskih uloga, organizaciju povezanosti struktura sa sustavom menadžmenta i rukovođenja te uspostavljanje ukupnog sustava organizacijskog ponašanja i kvalitete međuljudskih odnosa“ (Jurina, 2011:175). Ovisno o tipu organizacije, podjele na razini organizacijskih jedinica rade se na velikoj i srednjoj skali. Koontz i O'Donnell u knjizi „Principles of Management“ iznijeli su zanimljivo upozorenje – organiziranje na jedinice funkcionira bolje ako se u obzir uzmu sljedeći principi: sličnosti, povezanosti, najveće uporabe, posebnog interesa, razdvajanja, autonomije, adekvatne pozornosti i koordinacije. Primjerice, teritorijalna podjela na organizacijske jedinice ne bi djelovala ako se prodaja poduzeća nalazi u Zagrebu, a marketing u Dubrovniku. Potrebno je preispitati koje potencijalne organizacijske jedinice trebaju surađivati zajedno kako bi što efikasnije ostvarile ciljeve zadane od strane menadžmenta. Uz nužnost komunikacije i koordinacije, bitno je „odrediti i stupanj samostalno i (de)centralizacije koje će svaka jedinica imati“ (Jurina, 2011:177).

Nakon što se odluči adekvatan pristup za razdvajanje organizacije na organizacijske jedinice, potrebno je odlučiti kako će te jedinice biti organizirane i povezane. Ukratko, treba se raščlaniti ukupne zadatke organizacije, oblikovati jedinice i uspostaviti mehanizme koordinacije. U ovom koraku dolazi do povezivanja strukture i menadžmenta kako organizacijske jedinice ne bi bile izolirane. Potrebno je pristupiti „klasifikaciji rukovodstvenih i menadžerskih aktivnosti, grupirati ih prema ciljevima, dodijeliti aktivnosti rukovoditeljima ili menadžerima te im dati određeni stupanj ovlasti kako bi uspješno kontrolirali i nagledali procese“ (Jurina, 2011:178). U konačnici, cilj je utemeljiti jasan lanac hijerarhije kako bi organizacija uspješno funkcionirala. Buble ističe kako su ovi koraci složena zadaća jer „izbor

adekvatne organizacije i načina izvršavanja funkcioniranja organizacije nipošto nije lagan posao, niti je to kraj organizacijskog procesa“ (Buble, 2006:14).

Organizacijska kultura počinje dobivati važnost 80-ih godina prošlost stoljeća kada je prepoznata kao jedan od načina poboljšanja efikasnosti organizacije. Jurina definira organizacijsku kulturu kao „skup djelovanja pretežito tzv. nevidljivih čimbenika na koje je teško utjecati, a samo je malo vidljivih“ (Jurina, 2011:197). Organizacijska kultura obuhvaća vrijednosti i norme, stavove i uvjerenja, predviđa tipične obrasce ponašanja, nameće ideale i uzore, oblikuje običaje i rituale, definira način komunikacije unutar organizacije, definira simboliku u vidu radnog mjesta i benefita koje zaposlenik dobiva. Organizacijska kultura ima različite teorijske modele, no bitno je napomenuti kako menadžeri stvaraju klimu u poduzeću. Jurina navodi nekoliko menadžerskih postupaka kako utjecati na organizacijsku kulturu:

- „prihvatiti postojanje kulture u organizaciji
- učiti na temelju komunikacije i obrazaca ponašanja
- promijeniti organizacijsku kulturu tako da utječe na dobrobit zaposlenika i ciljeva organizacije“ (Jurina, 2011:213-216).

### **3.3 VODSTVO**

U pristupu menadžerskoj funkciji vodstva treba napraviti razliku između tog termina i termina vođenja. Vođenje pretpostavlja prenošenje ciljeva na druge ljude kako bi se ljudske mogućnosti podigle na višu razinu, do maksimalnih mogućnosti. Adler je precizirao navedenu definiciju tako što je naveo kako je vođenje „socijalni proces u kojem jedna osoba utječe na ponašanje drugih bez vidljivih utjecaja na njihovu volju“. (Jurina, 2011:264) S druge strane, pojam vodstva prema Koontzu označava menadžersku funkciju utjecanja na druge ljude kako bi oni pridonijeli grupnim i organizacijskim ciljevima. Schermerhorn definira vodstvo kao „funkciju koja bi trebala potaknuti ljude da mnogo rade kako bi se postigli što bolji rezultati“ (Schermerhorn, 1996:6).

Vodstvo je prilagodljiva menadžerska funkcija koja je oblikovana trenutnom situacijom. Ne postoje isto vodstvo jer ova funkcija ovisi o menadžeru i njegovim osobnim karakteristikama, a koliko je menadžer moćan i uvjerljiv, toliko će i zaposlenici slijediti njegov primjer. Jurina navodi kako je u fokusu vodstva „motivacija i grupna dinamika“ (Jurina, 2011:265), odnosno kako će menadžeri-vođe postići entuzijizam i participaciju zaposlenika svojim pristupom i socijalnim vještinama. Menadžer kao vođa ima tešku i zahtjevnu ulogu. Prema Jurini, u opisu menadžera-vođe, navodi sljedeće aktivnosti: „koordinaciju grupnih aktivnosti, posredovanje u grupnim i međugrupnim konfliktima, preciziranje ciljeva i inspiriranje zaposlenika, iniciranje i ubrzavanje aktivnosti, organiziranje timova i grupa, poduzimanje aktivnosti vezanih za integraciju grupa i timova, pružanje sigurnosti i optimizma u kriznim situacijama, nagrađivanje, motiviranje i razvijanje grupa ili timova“ (Jurina, 2011:265).

Nisu svi menadžeri rođeni vođe, no istraživanje Harvard Business škole pokazalo je kako se vodstvo može i učiti. U istraživanju je definirano devet važnih elemenata za vodstvo: izazovni zadatci i problemi, dobri i loši primjeri i uzori, zadaci u kojima su osobe proširile znanje i iskustvo, mentorstvo i učenje od viših u hijerarhiji, zadaci timova i iskustvo u timskom radu, razvojni poslovi i specijalni projekti, pohađanje sastanaka izvan temeljne odgovornosti, poslovni suradnika menadžera i formalni programi obrazovanja, osposobljavanja i treninga. Zaključak istraživanja bio je kako se broj potencijalnih vođa smanjuje iz razloga što osobe nemaju prave prilike, izbjegavaju preuzimanje odgovornosti i rizika i ne žele se baviti s ljudima.

Vodstvo je ključan dio rukovođenja, no noviji pristupi teorijama vodstva tvrde kako je vodstvo puno šira slika od samog menadžmenta. Prema novijim teorijama, „suvremeno vodstvo uklapa aktivnosti stvaranja vizije, svrstavanja drugih uz tu viziju i pokretanje drugih na akciju“ (Collins, Devanna, 2002:85). Kao primjer vizionarskog vođe nameće se Bill Gates. Iako Gates više nije predsjednik Microsoft, svojim vizijama i dalje pokreće svijet i nastoji napraviti promjene koje Microsoft, ali i ostale organizacije rado prate i nastoje implementirati u svoje poslovanje. Vizionarske vođe poput Gatesa, Muska (Tesla) i Besosa (Amazon) odlikuje praktično radno iskustvo, inovativnost i konstantno preispitivanje tržišta, te znatni rizici u koje osobno vođe vjeruju. Kao što nijedan vođa nije isti, tako ni njihovi stilovi rukovođenja nisu isti.

Jurina u knjizi „Organizacija i menadžment“ uspoređuje tri stila rukovođenja – autokratski, demokratski i individualne slobode. Autokratski stil vođenja jedan je od klasičnih stilova

vođenja u kojemu sve smjernice i određenja u rukovođenju dolaze od samog menadžera, te je menadžer osoba ta koja diktira tempo, način realizacije, kritizira, realizira. Autokratski stil odlikuju metode prisila i paternalizma. Demokratski stil rukovođenja temelji se na grupnim raspravama u kojima se pronalaze novi ciljevi, perspektive i načini uključivanja zaposlenika u napredak organizacije. Demokratski stil odlikuje metoda uvjeravanja. Stil individualne slobode za razliku od prva dva stila daje potpunu slobodu grupama i pojedincima, dok je uloga menadžera tu dati logističku podršku i osigurati informacije koje se traže. Teoretičari zaključuju kako ne postoji čisti stil u organizaciji, već se rukovođenju pristupa sa znatnim elementima sva tri stila. „Menadžment u poduzećima obilježen je mješavinom demokratsko-autokratskog stila, dok menadžment u policiji i vojski naginje autokratsko-demokratskom stilu“ (Jurina, 2011:279).

Vodstvo je jedna od ključnih menadžerskih funkcija iz razloga što uređuje odnose na većoj razini i zaposlenicima daje nit vodilju. Zaposlenici koji iznad sebe nemaju vođu na kojega se mogu ugledati i čijim riječima i dijelima se osjećaju inspirirano imaju manju motivaciju za rad i izvršavanje zadataka. Buble ističe kako se „ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i provedu željene akcije, a to od menadžmenta zahtjeva da stvara vođe“ (Buble, 2006:14).

### **3.4 KONTROLA**

Kontrola se smatra završnom funkcijom u ciklusu rukovođenja koji uključuje prethodno definirane funkcije planiranja, organiziranja i vođenja. Ukratko – kada se izliju temelji kuće i izradi ista, potrebno je kontrolirati gotovo stanje i reagirati na vrijeme prilikom oštećenja i daljnjih radova. Kontrola se često smatra negativnom stvari jer se ona u nekih menadžera pretvara u nekonstruktivnu tvorevinu pritiska i kritike koja nije orijentirana na rješavanje problema, već traženje krivca. Neki rukovoditelji odjela često i zanemaruju proces kontrole, već su orijentirani na planiranje i organizaciju. Koji god pristup organizacija imala, kontrola mora biti jedan od temelja uspješnog menadžmenta uz adekvatan pristup cijelom procesu.

Jurina navodi neke od suvremenih pogleda na sami pojam kontrole u menadžmentu:

- „kontrola je pozitivna i prirodna sila bez koje vođenje nije moguće i nije efikasno,

- menadžerska kontrola efikasna je kada utječe na promjenu ponašanja zaposlenika,
- najuspješnija je kontrola koja je dinamična i okrenuta budućnosti“ (Jurina, 2011:299).

Fayol je definirao kontrolu na sljedeći način: „U organizaciji kontrola predstavlja verifikaciju da li su svi događaji u suglasnosti s postavljenim planovima, instrukcijama i principima koji su uvedeni“ (Fayol, 1949:157). Prema Fayolu, bit kontrole je „ukazati na slabosti i pogreške, ispraviti ih i preventirati ih“. S obzirom da kontrola ima naglašenu psihološku sociološku notu, teško ju je razlučiti od negativne konotacije. S druge strane, organizacije u izostanku kontrole imaju unutarnje probleme i gotovo pa anarhične situacije u kojima svaki odjel ili čak pojedinac ne mari za ciljeve organizacije. Schermerhorn sažeo je kontrolu kao „mjerenje izvršenja i pokretanja akcija kako bi se postigli željeni rezultati“ (Schermerhorn, 1996:6).

Jurina je nastojao sažeti definicije modernih teoretičara kontrole te je izvukao sljedeće: „Menadžerska kontrola jest proces koji se planira, koji je implementiran u cilju i praksi; to je proces kojim se utvrđuju standardi, mjeri učinak i rezultati, a onda se rezultati kompariraju sa standardima i određuju potrebne korektivne akcije te uspostavlja povratna sprega“ (Jurina, 2011:300). Kontrola je sredstvo pomoću koje se efikasno omogućava postizanje ciljeva koji su definirani planiranjem. Glavni svakodnevni problem na tržištu je koji pristup upotrijebiti za kontroliranje procesa kako ne bi došlo do negativnih posljedica.

Menadžment razlikuje tri vrste kontrole: „anticipativna kontrola, fazna (test) kontrola i završna kontrola“ (Jurina, 2011:301). Anticipativna kontrola treba unaprijed predvidjeti potencijalne probleme kako bi se situacija na vrijeme ispravila. Fazna kontrola provodi se tijekom trajanja rada i dijeli se u faze kako bi svaka faza prošla kroz određenu kontrolu i dobila odobrenje za daljnji razvoj projekta. Završna kontrola iznosi rezultate i uspoređuje ih s planiranim ciljevima. Najslabija vrsta kontrole upravo je završna jer ne ispravlja moguće pogreške na vrijeme i trpi od nepravilnosti cijelog procesa.

Menadžeri danas imaju različita stajališta o kontroli. Često shvaćaju kontrolu kao odnos „kontrolora i kontroliranog“ (Jurina, 2011:308) koji se temelji na poticajnim sredstvima u obliku kazne ili nagrade. Iz tog razloga mnogo zaposlenih nesigurni su prijaviti određene probleme i zataškavaju eventualne poteškoće kako ne bi izazvali frustraciju kod nadređene osobe. Kontrola može biti uspješno obavljena samo ako se radi o dvosmjernoj komunikaciji u kojoj će zaposlenik dobiti iskrenu povratnu informaciju i prijedloge kako se unaprijediti, a zaposlenik će opet moći nadređenom otvoreno reći o problemima s kojima se susreo.

## **4. UPRAVLJANJE KAO KLJUČ DOBROG MENADŽERA**

U prethodnim poglavljima predstavljene su funkcije menadžera kako bi se dobila perspektiva o tome što menadžment i menadžer predstavljaju u okviru organizacije, te na što se sve treba obraćati pozornost u „savršenom scenariju“. Nekoliko puta se spomenuo pojam upravljanja. U narednim potpoglavljima promotrit će se navedeni pojam i to kroz prizmu važnosti za opstanak i uspješnost menadžmenta organizacije. Ako osoba ima dobre upravljačke sposobnosti, ona će bez problema izvršiti sve funkcije koje menadžment na razini zahtijeva – od planiranja pa sve do kontrole. Jer naposljetku – ako osoba zna upravljati sobom, neće joj biti teško upravljati i drugim aspektima poslovnog i privatnog života.

### **4.1 UPRAVLJANJE KAO VAŽNA REGULACIJSKA FUNKCIJA**

Prethodno smo spomenuli regulacijske funkcije – prvo u definiciji menadžmenta, a potom i u nabrojanju funkcija koje spadaju u ovu grupu – upravljanje, rukovođenje i izvršenje. Rukovođenja smo se dotaknuli u drugom poglavlju, no sada se fokusiramo na upravljanje.

Organizacija upravljanja, uz menadžment, osigurava koordinaciju svih dijelova organizacije uz utemeljenu organizacijsku strukturu. Riječima Pere Sikavice: „Bez upravljanja ne bi bilo menadžmenta, a bez menadžmenta ne bi bilo ni organizacijske strukture ni same organizacije jer bi svi elementi organizacije ostali nepovezani (...)“ (Sikavica, 2011:607). Buble definira upravljanje kao „aktivnost svih sudionika u organizaciji usmjerenih prema ostvarenju ciljne funkcije“ (Buble, 2006:291). Pod sudionicima ovdje se podrazumijevaju svi hijerarhijski dijelovi organizacije: vlasnici, menadžment i zaposlenici, jer svi oni su nositelji pojedinih funkcija i njihove akcije utječu na upravljanje.

Sikavica napominje kako se termin upravljanje „često poistovjećuje s menadžmentom, upravom i upravnim odborom“ (Sikavica, 2011:614). Ističe kako se razlika između

upravljanja i menadžmenta najbolje može vidjeti u tome kako je upravljanje, odnosno vlasništvo, često nevidljivo, dok je menadžment itekako vidljiv jer „bez njega nijedna organizacija ne može funkcionirati“ (Sikavica, 2011:614). Engleski jezik upotrebljava riječi *administration* i *governance*. Sikavica je sklon složiti se kako se obje riječi mogu upotrijebiti za prijevod termina upravljanje jer sadrži i dio administriranja (upravljanja u državnim institucijama), ali i dio značenja upravljanja u državnim poslovima.

Upravljanje se definira kao ključna funkcija upravljačkog procesa, a realizira se kroz proces odlučivanja o kojemu se već imala prilika reći nekoliko riječi. Funkcija menadžmenta ostvaruje se također kroz proces odlučivanja na svim razinama organizacijske hijerarhije. Gotovo je nemoguće izdvojiti upravljanje iz odlučivanja i odlučivanje iz upravljanja. Sikavica ulazi u daljnje objašnjavanje tih pojmova pa tako kaže: „Upravljanje, a posebno menadžment, koji povezuje sve elemente organizacije u skladnu cjelinu, omogućuje funkcioniranje i život organizacije“ (Sikavica, 2011:616). Prevedeno, ako je upravljanje uspješno, cjelokupna organizacija je uspješna i obrnuto. Mnogi autori ipak u svojim definicijama izjednačuju upravljanje i odlučivanje, a povremeno stavljaju i odlučivanje kao funkciju upravljanja. Danas je u tehnološkim krugovima aktivna sintagma *decision making*, odnosno donošenje odluka koje je sinonimni termin za upravljanje u IT sektoru. U pristupu razlikovanju ova dva termina, možda i ne moramo raditi razliku. Ako je upravljanje omogućeno donošenjem određenih odluka i ako jedno ne može bez drugoga, ne moramo se sporiti oko štetnosti sinonima. Naposljetku, mnogi psiholozi reći će kako osoba sama upravlja svojim životom donoseći pravilne odluke. Baš kao i organizacije. Sikavica et al. uspoređuju termin upravljanja s terminom vodstvom – prema njima, „vodstvo je uži pojam od pojma menadžmenta ali samo ako termine promatramo u sklopu engleskog i njemačkog jezika“ (Sikavica et al, 2008:4). Evidentno je da jezične barijere i bogatstvo sinonima uvelike uvjetuju shvaćanje pojmova.

Horvat et al. u knjizi „Temeljne funkcije upravljanja“ izjednačavaju termin upravljanja sa rukovođenjem, a potom i sa vodstvom: „Danas je uobičajeno da menadžeri rukovode, odnosno upravljaju organizacijama u svim sferama društva. Menadžeri vode bolnice, simfonijske orkestre, institute, sportske klubove, muzeje, dobrovoljna društva, restorane, banke, osiguravajuća društva (...)“ (Horvat et al, 2015:1). U potpoglavlju „Funkcije upravljanja“ autori navode funkcije upravljanja – planiranje, odlučivanje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje, kontroliranje. Za autore to su sastavnice menadžerskog procesa. U prethodnim poglavljima spominjali smo ove funkcije, no navodili smo ih kao menadžerske funkcije. Horvat et al. sveli su tako termin menadžmenta na



jednostavan termin – upravljanja (prema engleskoj riječi *managing*), stavivši sa strane riječi *governance* i *administration*. Iako bi se autorima moglo prigovoriti što u jednom paragrafu sinonimno navode rukovođenje, upravljanje i vodstvo (odnosno prema njima vođenje), ono oko čega se možemo složiti definitivno je činjenica kako je upravljanje sastavni dio svih funkcija menadžmenta i svih hijerarhija. Koliko je upravljanje važan i sastavni dio menadžmenta promotrit ćemo kroz organizacijsku hijerarhiju.

## **4.2 UPRAVLJANJE U ORGANIZACIJSKOJ HIJERARHIJI**

Upravljanje nije važna funkcija samo za pojedince-menadžere. Ono se odnosi na sve strukture unutar organizacije: od nižeg do visokog menadžmenta, pa čak i za osobe koje formalno ne pripadaju hijerarhiji poput projektnih menadžera. U narednim redovima promotrit ćemo kako se važnost adekvatnog upravljanja odražava u organizacijskoj hijerarhiji.

Visoki menadžment često se služi strategijskim menadžmentom. Armstrong je iznio definiciju strategijskog menadžmenta kao: „...proces(a) kojim poduzeće identificira sadašnje i predviđa buduće potrebe (zahtjeve) kupaca, formulira strategije i upravlja organizacijom, kako bi se uz efikasno korištenje raspoloživih resursa te strategije i ostvarile“ (Armstrong, 2001:81-82). Horvat et al. kao bitne preduvjete za uspješnost vođenja organizacije navode „viziju i misiju, organizacijske vrijednosti i strateški pristup“ (Horvat et al, 2015:67). Strategijski pristup zapravo se odnosi na strategijsko upravljanje koje uklapa „promišljanje, planiranje, implementaciju, evaluaciju i kontrolu“ (Horvat et al, 2015:68). Sikavica et al. navode brojne prednosti primjene strategijskog menadžmenta za visoki menadžment: od „osposobljavanje za dugoročni pogled u budućnost, jačanje integracije ciljeva, uspješno nošenje s prilikama i prijetnjama u okolini“ pa do „objektivnosti i proaktivnosti“ (Sikavica et al, 2008:191). Temeljna pitanja formuliranja svake strategije „tiču se misije (kamo organizacija želi ići?), ciljeva (gdje organizacija želi stići?), strategije po sebi (kako tamo stići) te planova (koje aktivnosti i akcije poduzeti?)“ (Sikavica et al, 2008:193). Strategijski pristup zapravo je „plan za vođenje organizacije“ (Sikavica et al, 2008:193). Kao što vidimo, temeljna pitanja strategije tiču se visokog menadžmenta koji upravlja budućnosti i ciljevima organizacije, a neizbježno ih je povezati s upravljanjem. U ovom slučaju radi se o upravljanju odlukama i

odabiru najbolje moguće odluke za poduzeće. Uspješno upravljanje za visoki menadžment također znači ispravno donošenje odluka i preraspodjele zadataka.

Srednji menadžment obuhvaća rukovoditelje odjela te je ovaj dio hijerarhije direktna spona između visokog i nižeg menadžmenta. Srednji menadžment nastoji realizirati ciljeve visokog menadžmenta raspodjeljujući zadatke odjelima i direktno rješavajući probleme na srednjoj razini. Kako bi srednji menadžment to napravio, „ovlašten je za iniciranje definiranja strategija i taktike ostvarenja ciljeva“ (Buble, 2006:204). Ovakav funkcijski način rada također je usko povezan sa strategijskim menadžmentom i načinom donošenja odluka u toj teoriji. Dakle, i srednji menadžment u potrebi je za kvalitetnim upravljanjem kako bi donio odluke koji pristup za rješavanje cilja je najpogodniji, koji će izvući najviše profita za najmanje utrošenih sati i koji će zadovoljiti visoki menadžment.

Niži menadžment također se naziva nadzornim rukovodstvom jer neposredno obavlja zadatke dodijeljene zaposlenicima. Većinom se radi o supervizorima u administraciji ili predstojnicima u proizvodnji. Njihove zadatke sumirao je Buble: odlučuju o primanju, premještanju, privremenom otkazu, napredovanju, radnim zadacima, plaćama; odlučuju o radnom vremenu, rasporedu smjena, prekidu radnog vremena; samostalno uvode, podučavaju, vode, ocjenjuju i motiviraju zaposlenike; odlučuju o broju radnika potrebnih za obavljanje posla. Iako ne pripadaju višim strukturama, niži menadžment ključna je stavka koja obuhvaća veliki broj donošenja odluka. Niži menadžment u određenim segmentima ima rukovodeće i ključne pozicije koje uključuju upravljanje odlukama koje se tiču zaposlenika i direktno svojim odlukama utječu na njihovo zadovoljstvo i budućnost.

Na kraju, potrebno je spomenuti i važnost upravljanja operacijama. Upravljanje operacijama definirali su Sikavica et al kao: „...sustavni dizajn, upravljanje i kontrolu procesa koji transformiraju inpute u proizvode i usluge za unutarnje i vanjske klijente“ (Sikavica et al, 2008:795). Upravljanje operacijama tiče se menadžera zbog donošenja odluka i odgovornosti, ali i svih ostalih dionika određene operacije koji izvršavaju zadane zadatke na temelju menadžerskih i rukovodećih uputa. Upravljanje operacijama važno je cijeloj organizaciji i menadžerima jer obuhvaća široki spektar djelatnosti: i usluge i proizvodnju. Osim toga, „važno je za efikasno upravljanje produktivnošću te ima strategijsku ulogu u ostvarivanju tržišne konkurentnosti“ (Sikavica et al, 2008:796).

## 5. ZAKLJUČAK

Cilj rada bio je pokazati kako je upravljanje jedna od temeljnih funkcija menadžmenta. Kroz rad se definirao pojam menadžmenta i njegovih funkcija, a potom je analiziran pojam upravljanja. Autori različito pristupaju temi upravljanja, no iz njihovih knjiga i priručnika vidljivo je kako sami menadžment podrazumijevaju kao način upravljanja organizacijom.

Upravljanje se kroz rad i uratke spominjanih autora provlači na različite načine – kao rukovođenje, vodstvo, vođenje, menadžment, donošenje odluka. U srži svih definicija upravljanje je upravo zajednička poveznica. Bez upravljanja odlukama nema donošenja odluka, bez upravljanja ciljevima nema strategijskog plana organizacije, a bez upravljanja ljudima nema organizacijske hijerarhije unutar poduzeća.

Bitno za istaknuti je kako menadžeri prije upravljanja organizacije trebaju naučiti upravljati sobom. Ishitrene odluke, svaljivanje krivice, odricanje odgovornosti obilježja su lošeg menadžera. Dobar menadžer koji vodi organizaciju u sigurnu budućnost treba upravljati svojim emocijama i iskustvom, treba znati kako riješiti konflikte i kako se suočiti s problemima. Dobar menadžer naposljetku je dobar vođa, lider u svojem polju na kojega se zaposlenici organizacije mogu ugledati.

Nedostatak vještine upravljanja česta je greška u menadžmentu organizacije. Što zbog preopterećenja, što zbog nedostatka sluha za podređene, menadžeri griješe u koracima što se prenosi na cijelu organizacijsku strukturu. Upravo upravljanje bi im trebalo pomoći u usmjeravanju prioriteta i stvaranju organizacije u kojoj je organizacijska klima pozitivna i motivirajuća.

### **Izjava o akademskoj čestitosti**

Ime i prezime studentice: Petra Pracaic

Matični broj studenta: 459/2010

Naslov rada: Upravljanje kao važna regulacijska funkcija menadžmenta

Svojim potpisom jamčim:

- Da sam jedina autorica ovog rada.
- Da su svi korišteni izvori, kako objavljeni, tako i neobjavljeni, adekvatno citirani i parafrazirani te popisani u bibliografiji na kraju rada.
- Da ovaj rad ne sadrži dijelove radova predanih na Veleučilište Baltazar Zaprešić ili drugim obrazovnim ustanovama.
- Da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio nastavnik.

Potpis studentice

---

## 6. POPIS LITERATURE

1. Armstrong, M. (2001). *Kompletna marketinška znanja*. Zagreb: MEP
2. Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator
3. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija
4. Collins, E.G.C., Devanna, M.A. (2002). *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*. Zagreb: Mate
5. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman
6. Horvat, Đ., Perkov, D., Kovačić, M., Trojak, N., Krajnović, A. (2015). *Temeljne funkcije upravljanja*. Zagreb: Visoko učilište Effectus – visoka škola za financije i pravo
7. Jurina, M. (2011). *Organizacija i menadžment*. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić
8. Koontz, H., O'Donnell, C. (1959). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill
9. Robbins, S.P., Coulter, M. (2007). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
10. Schermerhorn, J.R. (1996). *Management and Organizational Behaviour*. New York: John Wiley and Sons
11. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
13. Weihrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment*. Zagreb: Mate

## ŽIVOTOPIS



Ime i prezime: Petra Pracać  
Datum: 20.06.1984.  
Adresa: Mokrička 1a, 10000 Zagreb  
GSM: 091/6316 228  
Spol : Ž  
Državljanstvo: Hrvatsko  
E-mail adresa: [petrapra@hotmail.com](mailto:petrapra@hotmail.com)

### OBRAZOVANJE

**Ekonomska škola**

Diplomu o SSS stekla 2003., Ekonomska škola Zabok,  
zvanje – ekonomski tehničar

**2010.**

Upisala Poslovnu ekonomiju i financije, Baltazar Zaprešić

### RADNO ISKUSTVO

**2006.-danas**

**Wiener osiguranje Vienna Insurance Group d.d.,  
Zagreb-Tajnica Uprave**

- briga oko prodajnih akcija
- svakodnevna komunikacija sa zastupnicima/agencijama za zastupanje
- Prijava i odjava djelatnika
- izrada plana godišnjeg odmora
- izrada izvješća vezano uz zaposlenike za potrebe uprave i nadzornih institucija
- evidencija prisutnosti
- obrada molbi i životopisa
- sudjelovanje u razgovorima za zapošljavanje
- poslovi vezani uz sektor općih poslova (briga oko voznog parka, čistačica, portira)
- nabavka kancelarijskog materijala
- evidencija putnih naloga
- briga oko business kartica
- vođenje poslovne korespondencije ureda Uprave
- zaprimanje, obrađivanje, priprema, distribucija i pohranjivanje sve potrebne dokumentacije u domeni ureda Uprave
- priprema i obrada zapisnika i odluka sa sjednica Uprave,
- organizacija radnih sastanaka članova Uprave,
- podrška članovima Uprave u obavljanju ostalih poslova u skladu iz domene ureda Uprave

- organizacija i koordinacija poslovnih događaja na nivou Društva
- obavljanje drugih poslova i radnih zadataka po nalogu Uprave.

**2003.-2004.**

**Jadran TMN , Tvornica metalnog namještaja, Voltino –  
Tajnik Društva**

- Prijava i odjava djelatnika
- vođenje matične knjige
- izrada plana godišnjeg odmora
- pisanje odluka, potvrda i dopisa
- pisanje ugovora o radu i otkaza ugovora o radu u konzultaciji s pravnikom
- sudjelovanje u vođenju godišnjih razgovora sa djelatnicima
- upoznavanje novih djelatnika sa radnim mjestom i predstavljanje tvrtke
- priprema za plaću
- izrada izvješća vezano uz zaposlenike za potrebe uprave i nadzornih institucija
- evidencija prisutnosti
- obrada molbi i životopisa
- sudjelovanje u razgovorima za zapošljavanje

### OSTALA ZNANJA

**Jezici**

**Kompjutor**

- Engleski
- Poznavanje rada i korištenje MS Office paketa, korištenje interneta

**Ostalo**

Organizirana, samoinicijativna, odgovorna prema poslu kojeg obavljam, kolegijalna.

**Seminari:**

- Seminar MS Excel - napredno korištenje, Algebra
- Seminar GDPR - Opća uredba o zaštiti osobnih podataka, Wiener osiguranje VIG d.d.
- Seminar komunikacijskih vještina
- Seminar Javna nabava, TEB Poslovno savjetovanje d.o.o.
- Seminar popunjavanje Europske jedinstvene dokumentacije o nabavi, TEB Poslovno savjetovanje d.o.o.