

# Menadžerske aktivnosti i uloge

---

Čehulić, Robert

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:944336>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-27**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Robert Čehulić**

# **MENADŽERSKE AKTIVNOSTI I ULOGE**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2021.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Robert Čehulić (00161354054)**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**MENADŽERSKE AKTIVNOSTI I ULOGE**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

Doc.dr.sc. Ivan Malbašić

**Varaždin, 2021.**

*Robert Čehulić*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor potvrdio prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Menadžeri obavljaju razne uloge i funkcije koje su međusobno povezane kako bi bili uspješni u svojem poslu. U ovom završnom radu objašnjene su te uloge i funkcije menadžera te je na temelju primjera iz prakse zaključeno na koji su način te uloge i funkcije odrednice uspješnosti poslovanja. U radu su objašnjene razine menadžmenta i zadaci koje nosi svaka od razina. Također definiran je pojam menadžmenta i objašnjene su sve funkcije i uloge menadžmenta pojedinačno. Za kraj analizirani su razni intervjui te su navodi iz intervjua potkrijepljeni relevantnim izvorima, a također je autor sam proveo intervju s uspješnim menadžerom.

Praktični dio ovoga rada temelji se na knjizi „Intervjui sa 100 hrvatskih lidera o životu i razvoju karijere“ autorice Jasminke Samardžije, a navodi iz tih intervjua također su potkrijepljeni raznim člancima i stručnim časopisima. Također autor je intervjuirao menadžera poduzeća X. To poduzeće posluje vrlo uspješno te se posao poduzeća stalno povećava. Također taj menadžer je vlasnik još troje sestrinskih poduzeća koja posluju uspješno te je stoga kompetentna osoba za davanje savjeta menadžerima u razvoju.

**Ključne riječi:** odlučivanje, menadžerske aktivnosti, uloge menadžmenta, međuljudske uloge, informacijske uloge, posao menadžmenta

# Sadržaj

Sadržaj .....	iii
1. Uvod .....	1
2. Pojam menadžmenta .....	2
2.1. Definiranje menadžmenta .....	2
2.2. Razine menadžmenta .....	6
2.2.1. Najviša ili strateška razina menadžmenta .....	6
2.2.2. Srednja razina menadžmenta .....	8
2.2.3. Najniža ili operativna razina menadžmenta .....	9
3. Funkcije menadžmenta .....	11
3.1. Planiranje .....	12
3.2. Organiziranje .....	13
3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	15
3.4. Vođenje .....	17
3.5. Kontrola .....	19
4. Menadžerske uloge .....	22
4.1. Interpersonalne uloge .....	23
4.2. Informacijske uloge .....	25
4.3. Uloge odlučivanja .....	26
5. Menadžerske aktivnosti i uloge kao odrednica uspješnosti poslovanja .....	28
5.1. Mogu li lošiji menadžeri popraviti svoje nedostatke? .....	28
5.2. Aktivnosti i događaji važni za uspjeh menadžera i organizacija .....	29
5.3. Karakteristike uspješnih menadžera .....	32
5.4. Intervju s direktorom poduzeća X .....	34
6. Zaključak .....	37
Popis literature .....	39

Popis slika.....	42
Popis tablica.....	43

# 1. Uvod

Često se postavlja pitanje koja je zadaća menadžmenta i koje to sve poslove menadžment obavlja kako bi ispunio svoju zadaću? Poslovi menadžmenta vrlo su složeni i teško ih je opisati. Svaki menadžer obavlja niz poslova kroz cijeli dan, a svaki radni dan za menadžera nosi nove izazove u kojima se mora brzo snaći kako bi organizacija u kojoj je zaposlen uspješno ostvarivala svoje ciljeve. Menadžeri snose veliku odgovornost i moraju biti spremni na pritisak i snalaženje u stresnim situacijama. Menadžerski posao mijenjao se kroz vrijeme, a trenutno se pridodaje velika pažnja ljudskim resursima i međuljudskim odnosima.

Svaka organizacija teži skladu, napredovanju i ostvarivanju ciljeva. Kako bi organizacija to i postigla ona mora biti vođena stručnjacima koji se nazivaju menadžeri. Menadžeri donose važne odluke, rješavaju probleme te usmjeravaju zaposlenike, a na taj način postiže se željeno funkcioniranje organizacije. Menadžeri moraju biti talentirani, ali isto tako i obrazovani kako bi bili kompetentni za obavljanje menadžerskog posla. Menadžerski posao vrlo je zahtjevan i iziskuje punu predanost. Svaka od tri razine menadžmenta iziskuje posebne vještine te menadžeri napredovanjem uče nove vještine koje su im potrebne na višim menadžerskim pozicijama u organizaciji.

Ovaj završni rad sastoji se od šest poglavlja. Prvo poglavlje je uvod koji uvodi u temu rada. U drugom poglavlju objašnjeno je što to uopće znači pojam „menadžment“ te kako se menadžment definira. Isto tako u drugom poglavlju objašnjene su razine menadžmenta i zadaci koje nosi svaka od razina. U trećem poglavlju objašnjena je svaka od pet menadžerskih funkcija zasebno. U četvrtom poglavlju objašnjeno je deset menadžerskih uloga koje su zatim grupirane u tri skupine. Peto poglavlje sastoji se od praktičnog dijela u kojem se govori koje su to karakteristike, aktivnosti i događaji vezani uz uspjeh menadžera. Isto tako analizira se mogu li loši menadžeri postati boljima te je autor intervjuirao menadžera uspješne organizacije kako bi iz prve ruke čuo o menadžerskim poslovima. U šestom poglavlju autor donosi zaključak o radu i daje svoj osvrt.

Rad se temelji na ukupno 46 izvora literature u kojima su brojne knjige, članci iz stručnih časopisa te razni internetski članci relevantnih izvora. Isto tako jedan od izvora je intervju autora koji je napravljen s menadžerom organizacije koja posluje vrlo uspješno. Cilj ovoga rada je dati uvid u uloge i funkcije menadžera te prikazati koje su to karakteristike potrebne menadžeru da uspješno obavlja svoj posao.



## 2. Pojam menadžmenta

Što uopće znači pojam menadžment? Menadžment je veoma kompleksan pojam, a definiranje i poimanje menadžmenta donosi probleme razne prirode. Dio tih problema semantičke su prirode jer se različitim pojmovima pripisuje isti sadržaj, ali isto tako se i pod istim pojmom razumijevaju različiti sadržaji. Menadžment kao pojam može se na primjer odnositi na: djelatnost i proces, realizatore i nosioce, a izraz menadžment može se upotrebljavati u različitim značenjima i to jedanput kao rukovođenje, ili kao upravljanje, a koristi se čak i kao organizacija (Žugaj i Brčić, 2003). Sukladno tome, Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) koji također pišu o tom problemu zaključuju kako upravo to pokazuje da se izraz menadžment, od slučaja do slučaja, upotrebljava u različitim značenjima te da ga je gotovo nemoguće definirati.

Niti jedan jezik na svijetu nema izraz kojim bi se obuhvatilo značenje pojma menadžment. U engleskom jeziku se tako uz izraz „management“ koriste još i izrazi „leadership“, „administration“, „government“ koji se redom prevode kao „vođenje“, „administracija“ i „vlada“. Žugaj i Brčić (2003) navode kako je glavni zadatak administracije upućivanje drugih u izvršavanju volje treće strane, a pri tome se koriste sredstva koja je ta strana pobliže odredila, dok je izraz „leadership“ pak uži od pojma menadžment jer on samo pobliže objašnjava funkciju menadžmenta pod nazivom vođenje. Buble (2006) govori kako se ponekad pojam „administration“ koristi kao sinonim za pojam „management“ u slučaju kada se misli na neprofitne organizacije, a pogotovo na javne i državne službe. Isti autor također navodi kako se sadržajna i funkcijska razlika između ova dva pojma manifestira u tome što je pojam „administration“ sadržan u pojmu „management“ te to govori kako je administracija dio menadžmenta, a isto tako pojam menadžmenta prvenstveno se odnosi na rad s ljudima za razliku od administracije koja radi sa stvarima. U hrvatskom jeziku također postoji problem pronalaženja izraza koji bi obuhvatio sadržaj pojma menadžment što je i razumljivo s obzirom na širinu tog pojma, ipak moguće je zaključiti kako su menadžment i rukovođenje pojmovi koji su najbliži jedan drugome.

### 2.1. Definiranje menadžmenta

Definiranje menadžmenta novi je problem koji se nadovezuje na probleme semantičke prirode koji su navedeni u prijašnjem poglavlju. Definiranjem menadžmenta pokušava se dobiti odgovor na pitanje što je to uopće menadžment te čime se bavi. S obzirom na poimanje menadžmenta te na njegovo različito značenje odgovor na to pitanje izrazito je teško dati.

Buble (2006) navodi kako se pojam menadžment odnosi na proces, vještinu, nositelje određenih funkcija, profesiju, znanstvenu disciplinu, a u pojedinim slučajevima i na funkciju u poduzeću što dovodi do različitih definicija menadžmenta ovisno o tome s kojeg se od navedenih aspekta menadžment promatra. Ipak, posebno značenje pridodaje se procesnom pristupu menadžmentu, a taj pristup temelji se na razumijevanju menadžmenta kao procesa. Većina definicija proizlazi upravo iz procesnog pristupa menadžmentu, a one definiraju menadžment kroz funkcije koje menadžeri obavljaju (Sikavica i sur., 2008).

Iz džungle definicija menadžmenta navode se slijedeće:

„Menadžment je proces donošenja odluka usmjerenih na ostvarivanje ciljeva, a menadžeri upotrebljavaju svoje vještine u donošenju odluka sa svrhom komuniciranja, utječu i vode druge prema postizanju ciljeva“ (Atchinson i Hill, 1978).

„Menadžment je proces koordinacije i efikasnog korištenja ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi. To je proces usmjeravanja drugih prema izvršenju zadatka“ (Bahtijarević-Šiber i sur., 2001).

„Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci radeći zajedno u grupama efikasno postižu izabrane ciljeve“ (Koontz i Wehrich, 1990).

„Menadžment je proces koji poduzima jedna ili više osoba da bi uskladile aktivnost drugih ljudi i ostvarile rezultate koje jedna osoba, koja djeluje sama, ne bi mogla postići“ (Donnelly i sur., 1995).

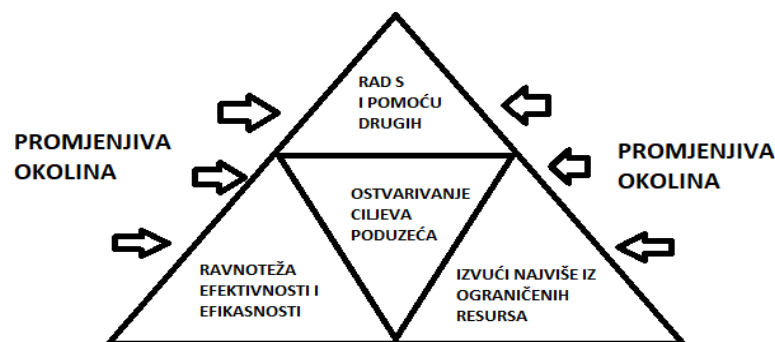
„Menadžment je proces koordinacije radnih aktivnosti i efikasne i efektivne uporabe ljudskih potencijala i materijalnih resursa, kako bi se postignuli određeni ciljevi organizacije pomoću drugih ljudi. Menadžment je umjetnost rješavanja zadataka i obavljanja poslova preko svojih zaposlenika“ (Graham, 1995).

Vidljivo je kako svaka definicija u sebi sadrži riječ proces, a to je upravo zbog toga što je procesni pristup menadžmentu najrasprostranjeniji kao što je i ranije spomenuto. Navedene definicije ukazuju kako je zadaća menadžmenta vrlo opsežna i složena. Menadžment mora donositi razne složene i zahtjevne odluke kako bi organizacija koju vodi ostvarivala zacrtane ciljeve. Način na koji menadžment organizaciju uspijeva usmjeriti k postizanju ciljeva je taj da koordinira ljudske i materijalne resurse koji su mu na raspolaganju. Koordinacija ljudskih i materijalnih resursa mora se provoditi efikasno i efektivno. Isto tako menadžment mora zadobiti poštovanje zaposlenih kako bi kroz njih mogao rješavati zadatke koje pojedinačno ne bi mogli izvršiti. Sikavica i sur. (2008) ističu kako je uspostava horizontalne i vertikalne koordinacije zadatak svakog menadžera, a ona omogućuje ostvarivanje ciljeva organizacije. Isti autori također navode da je posao menadžmenta težak i složen, a odgovornost raste kako

rastu i razine menadžmenta jer je najviša razina menadžmenta odgovorna za cjelokupan uspjeh organizacije. Sposobnost menadžera da efikasno i efektivno koristi i koordinira raspoložive resurse je vještina koja razlikuje uspješne od neuspješnih menadžera.

Prema Buble (2006) bitne karakteristike menadžerskog posla su:

1. rad s drugima i pomoću drugih,
2. ograničeni resursi,
3. ciljevi poduzeća,
4. promjenjiva okolina,
5. efikasnost te efektivnost.



Slika 1. Ključni aspekti menadžerskog posla (Kreitner, 1989,

Slika 1. prikazuje bitne karakteristike menadžerskog posla. Vidljivo je da se menadžerski posao odvija u promjenjivoj odnosno dinamičnoj okolini koja uvelike utječe na aktivnosti unutar organizacije. Da bi se menadžment pripremio za nadolazeće promjene potrebno je identificirati segmente i karakter okoline u kojoj poduzeće posluje kako bi se zatim odredila odgovarajuća i primjerena strategija djelovanja prema toj okolini (Buble, 2006). Rad s pomoću drugih, ravnoteža efikasnosti i efektivnosti te upravljanje ograničenim resursima karakteristike su koje okružuju bit cjelokupnog poslovanja, a to je ostvarivanje ciljeva poduzeća. Slika ističe važnost koordinacije i zajedničkog djelovanja svih karakteristika kako bi se ciljevi organizacije ostvarili na najbolji mogući način.

Specifičnost menadžmenta omogućava to da je menadžment u isto vrijeme jednostavan i zahtjevan posao. Jednostavnost menadžerskog posla leži u činjenici kako su neki ljudi jednostavno rođeni da budu menadžeri. Posjeduju potrebne komunikacijske vještine te moć motivacije i uvjeravanja ljudi. Uz te prirodene predispozicije kroz život stječu nova znanja koja im pomažu kod upravljanja resursima. Menadžer koji raspolaže svim navedenim vještinama i predispozicijama može voditi poslovanje u korist organizacije uz visoku razinu zadovoljstva zaposlenika. Zahtjevnost menadžerskog posla proizlazi iz poslovanja u

promjenjivoj okolini, a uz to poslovanje se mora odvijati na efikasan i efektivan način, odnosno na način koji je najpovoljniji za postizanje ciljeva organizacije. Žugaj i Brčić (2003) ističu kako je vrlo važno da svaki menadžer razumije posao kojim rukovodi te isto tako mora razumijevati svoje radnike u potpunosti jer bez kreativnih, sposobnih i talentiranih menadžera nema uspješnog menadžmenta. Upravo iz tog razloga menadžment kao pojam u sebi osim svoje znanstvene dimenzije sadrži i elemente umjetnosti te vještine (Sikavica i Bahtijarević-Šiber 2004). Derek i sur. (1989) preciznije govore da je menadžment znanost, a uspješan menadžment je umjetnost te je to osnovni razlog zbog kojeg se menadžment nikada ne može do kraja naučiti, a još manje kopirati.

Lessem (1989) navodi da usprkos svim menadžerskim teorijama kroz povijest moguće je prepoznati četiri osnovne domene kroz koje je menadžment prošao tijekom svog razvoja, a to su: primarni, racionalni, razvojni i metafizički menadžment. Primarni menadžment naglašava zajedničko i osobno, racionalni menadžment fokusira se na funkcijsko i organizacijsko, dok se razvojni menadžment fokusira na individualno i neovisno, a metafizički menadžment u prvi plan stavlja duhovno i kulturno (Sikavica i Bahtijarević-Šiber 2004). Isti autori ističu kako je razvoj menadžmenta pratio i razvoj poduzeća koja su zahtijevala sve više struktura i sustava, a zbog toga se mijenjala i sama organizacija poduzeća. Organizacija i menadžment iznimno su povezani i zajedno se razvijaju te jedni bez drugih nemaju smisla. Njihova povezanost seže u daleku povijest. Povezanost menadžmenta i organizacije prvi put navodi se u Bibliji kada je Mojsije zaposlio svog tasta Jitra kao prvog konzultanta menadžmenta kako bi mu pomogao u organizaciji i koordinaciji kod izlaska Izraelaca iz Egipatskog ropstva 1250. godine prije Krista (Žugaj i Brčić, 2003).

Sikavica i sur. (2008) navode kako je opstanak suvremene organizacije bez kvalitetnog menadžmenta gotovo nemoguć zbog raznih izazova kojima je čovječanstvo izloženo, a koji za svoje savladavanje trebaju upravo menadžment. U prilog tome idu provedena istraživanja koja pokazuju da polovica svih novih biznisa propadne u prve dvije godine poslovanja, dok u pet godina poslovanja propadne oko 70% novih poslova, a u 90% slučajeva razlog neuspjeha poslova je nedjelotvoran menadžment (Gordon i sur. 1990). Sikavica i sur. (2008) ističu kako se menadžment zapravo bavi ljudima te njihovim međusobnim odnosima u organizaciji, a moderni menadžment prednost daje „mekim varijablama“ naspram „tvrdim varijablama“ na koje se menadžment fokusirao u ranijim fazama razvoja. Isti autori opisuju meke i tvrde varijable:

1. meke varijable – pažnja se usmjerava na ljude u organizaciji, stilove vođenja te znanja i sposobnosti ljudi u organizaciji

2. tvrde varijable – pažnja se usmjerava na strukturu, tehnologiju, veličinu planiranje, strategiju, kontrolu itd.

## 2.2. Razine menadžmenta

Menadžment se dijeli na tri razine:

1. Najviša ili strateška razina menadžmenta
2. Srednja razina menadžmenta
3. Najniža ili operativna razina menadžmenta

Svaka razina menadžmenta ima specifične zadatke koji će biti pobliže objašnjeni u nastavku rada.

### 2.2.1. Najviša ili strateška razina menadžmenta

„Vrhovni su menadžeri najviši izvršni menadžeri u organizaciji. Oni su odgovorni za upravljanje nad cijelom kompanijom“ (Gordon i sur., 1990). Sukladno njihovoj poziciji te njihovoj velikoj odgovornosti njihove plaće su najviše u menadžerskom poslu. Strateški menadžment sveobuhvatan je i težak izazov, a s tim izazovom suočava se svako privatno ili javno poduzeće (Žugaj i Brčić, 2003). Strateška razina menadžmenta najviše je izložena pritiscima, neizvjesnosti, promjenama i utjecajima iz okoline, to je ujedno i razina na kojoj nastaje strategija, ciljevi, dugoročni planovi te načini ostvarivanja tih ciljeva i planova (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Načela strateškog menadžmenta prema Collins i Devanna (2002) su:

1. strateški menadžment bavi se upravljanjem organizacije, strategije tržišta te njihova međusobna odnosa,
2. glavna mu je zadaća upravljanje sučeljem između organizacije i njezina okruženja,
3. uključuje predviđanje promjena, stvaranje promjena te prilagođavanje tim promjenama,
4. pokretač strateškog menadžmenta je nemilosrdni lov za prilikama,
5. shvaćanje da prilike koje se ostvaruju na tržištu mogu biti u vanjskom, ali i u unutarnjem okružju organizacije,
6. preuzima rizik,
7. stvara konkurentsku budućnost organizacije,
8. pronalazi način na koji će organizacija pridobiti, uslužiti i zadovoljiti potrošače,
9. ne može se delegirati na bilo koju skupinu u organizaciji,

10. budućnost i sadašnjost iznimno su povezane, sadašnje odluke vode organizaciju ka nekom budućem stanju ili cilju.

Organizacija mora biti neprestano povezana s tržišnom strategijom kako bi se strateški menadžment uspješno nosio s učestalim promjenama, ipak strateški menadžeri u današnje vrijeme često gube kontrolu nad svojom organizacijom (Žugaj i Brčić 2003). Pearson (1989) ističe kako je razlog gubljenja kontrole nad organizacijom taj što organizacije postaju nesposobne u pronalaženju novih strategija kao odgovora na sve složenije stanje okoline u kojoj posluju, a izbjegavanje takvog scenarija moguće je ako strateški menadžeri imaju stratešku viziju za svaki posao. Isti autor navodi i koji su to ključni zadaci menadžera strateške razine:

1. oblikovanje radne okoline
2. alokacija raspoloživih resursa,
3. utvrđivanje strategije organizacije,
4. izgradnja organizacije te nadgledanje njezina poslovanja,
5. osposobljavanje i razvijanje menadžera na nižim organizacijskim razinama.

Nabrojani zadaci menadžmenta strateška razine ukazuju na važnost postojanja vrhunskih strateških menadžera. Posao utvrđivanja strategije organizacije te alokacije ograničenih resursa zahtjeva opsežno znanje, razumijevanje poslovanja i iskustvo menadžera. Poželjno je da svaki strateški menadžer posjeduje nabrojene osobine kako bi uspješno obavljao svoj posao.

Sikavica i sur. (2008) navode da će menadžeri strateške razine biti uspješni ako zaista slušaju i razumiju što njihovi suradnici misle o poslu koji obavljaju te što misle o strategiji organizacije, konkurenciji i drugim ljudima. U današnje vrijeme vrlo je važno da strateški menadžer angažira vještine, sposobnosti i znanje radnika u organizaciji na najbolji mogući način. Odluke strateškog menadžmenta malobrojne su, ali složene i od iznimne važnosti za organizaciju. Primjer važnosti odluka strateškog menadžmenta navodi se u slučaju spasa Olivettija od propasti za koji je zaslužan Karl de Bendetti. Izvršni podpredsjednik za strategiju kazao je: „Bendetti je uvijek jedan korak ispred mene. Njegov posao je da razmišlja i planira budućnost, a moj je da te njegove zamisli provodim u djela“ (Turner, 1986). Provedbom mnogobrojnih istraživanja pokazalo se kako strateški menadžeri troše čak i do 80% svojeg vremena na komuniciranje, a većina tog vremena troši se na komuniciranje sa sebi neposredno podređenim (Beck i Beck, 1986).

## 2.2.2.Srednja razina menadžmenta

Između najniže i najviše razine menadžmenta smještena je srednja razina menadžmenta koja povezuje organizaciju. Srednja razina menadžmenta je razina shvaćanja dugoročnih ciljeva te njihove pretvorbe u specifične, konkretne ciljeve i zadatke organizacijskih jedinica, ona osigurava potrebne inpute informacija, znanja i materijala za najnižu razinu menadžmenta, identifikaciju problema te prijedloge rješenja raznih problema (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Ona stvara planove za provođenje ideja najviše razine menadžmenta te usmjerava najnižu razinu kako bi se te ideje provele na najbolji mogući način. Odgovorna je za implementaciju cjelokupne politike i strategije koju je definirao menadžment najviše razine, orijentirana je na bližu budućnost organizacije, a od nje se očekuje uspostava kvalitetnih odnosa između organizacije i organizacijske okoline te da rješava konflikte i potiče timski rad (Buble, 2006). Žugaj i Brčić (2003) navode kako je u svakoj organizaciji uloga strategijske razine menadžmenta vrlo jasna, no srednja razina menadžmenta specifična je za svaku organizaciju jer je odgovorna za funkcije organizacije ili složenije organizacijske jedinice pa u uvjetima decentralizacije i diversifikacije velikih organizacija uloga srednje razine menadžmenta značajno raste.

Brekčić (1994) navodi važne poslove i zadatke menadžera srednje razine:

1. raspoređivanje zaposlenika prema struci na poslove koji im najbolje odgovaraju,
2. organiziranje procesa i timova,
3. motiviranje zaposlenika,
4. usmjeravanje stručnjaka i prioriteta procesa
5. poticanje ekonomičnosti i proizvodnosti
6. kvalitetna komunikacija s partnerima, pojedincima i timovima,
7. briga za osposobljavanje i unaprjeđenje zaposlenika,
8. ugovaranje poslova,
9. kontrola razine ostvarivanja ciljeva zadataka i poslova,
10. upravljanje radnim vremenom, financijama i drugim potencijalima,
11. unapređivanje i ubrzanje razvoja,
12. inovacija organizacije, procesa i odnosa.

Opseg posla srednje razine menadžmenta izrazito je velik što potkrjepljuju nabrojani zadaci. Povezivanje najviše razine menadžmenta s najnižom složen je zadatak kojim se srednja razina

menadžmenta svakodnevno susreće. Menadžeri srednje razine moraju shvaćati ideje i strategije najviše razine menadžmenta kako bi mogli te ideje provesti pomoću dodjele zadataka menadžerima najniže razine.

Težina obavljanja posla srednje razine menadžmenta krije se u tome što su menadžeri srednje razine odgovorni menadžerima najviše razine, nadređeni su menadžerima najniže razine, a ravnopravni su s menadžerima srednje razine menadžmenta. Uytterhoeven (1989) tu promjenu uloga uspoređuje s tim da menadžeri srednje razine moraju na raspolaganju imati tri šešira koja po potrebi mijenjaju. Menadžeri srednje razine istovremeno su i izvršio i stratezi, a kad bi se to usporedilo sa sportom može se reći da su oni kao treneri koji su ujedno i igrači što se kroz sportska iskustva pokazalo kao izuzetno zahtjevan zadatak (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). To konstantno mijenjanje uloga vrlo je zahtjevno i iscrpljujuće te je stoga menadžere srednje razine vrlo teško pronaći. Za takvo prebacivanje uloga potrebne su izrazito visoke sposobnosti znanja, a posebno intelektualna i fizička izdržljivost (Žugaj i Brčić, 2003).

### **2.2.3. Najniža ili operativna razina menadžmenta**

Na dnu organizacijske piramide nalazi se najniža odnosno operativna razina menadžmenta. Kako se piramida širi prema dolje, a na dnu se nalaze operativni menadžeri zaključuje se da je u organizacija upravo najviše operativnih menadžera naspram svih drugih menadžera u organizaciji. Operativni menadžeri moraju moći uskladiti zahtjeve višeg menadžmenta, zahtjeve sindikata i zahtjeve radnika pojedinaca zaposlenih u organizaciji. Iz toga razloga operativni menadžeri često imaju pomiješane emocije i često gube vlastiti identitet u pokušaju da zadovolje sve tri strane. Njihov posao iznimno je zahtjevan. Operativni menadžeri u direktnom su kontaktu sa zaposlenicima koji rade u proizvodnji ili pružaju određene usluge. Žugaj i Brčić (2003) navode kao se posao operativnih menadžera sastoji od konkretnih obaveza, odgovornosti, specifičnosti te operativnih zadaća. Isti autori navode koji su to glavni poslovi i zadaci operativne razine menadžmenta:

- koordiniranje procesa rada i djelatnika,
- podjela poslova djelatnicima,
- ocjenjivanje i vođenje djelatnika,
- poticanje suradnje i dobrih odnosa između djelatnika,
- kontrola izvršenja zadataka.

Kako su operativni menadžeri u izravnom kontaktu s izvršiteljima imaju mogućnost da vrlo lako primijete koji su to problemi s kojima se pouzeće susreće. Izravno nadgledanje radnika omogućuje im da iz prve ruke vide što u organizaciji ne ide po planu i što stvara



probleme. Sikavica i sur. (2008) govore kako operativni menadžeri koordiniraju posao zaposlenika koji nisu menadžeri već su operativni radnici u proizvodnji proizvoda ili pružanja usluga, isto tako direktno su odgovorni za rezultate organizacijskih jedinica koje oni nadgledaju, a informacije prikupljaju od zaposlenika koji su na ne menadžerskim pozicijama. Može se reći kako su oni zapravo poveznica između menadžmenta i radne snage zbog koje i organizacija postoji. Drucker (kao što navode Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004) govori kako su menadžeri operativne razine zapravo određena vrsta amortizera između sindikata, radnika i višeg menadžmenta. Uloga amortizera poznata je svima, a to je da prima i ublažava udarce. Upravo to rade i menadžeri operativne razine jer primaju zahtjeve višeg menadžera i koordiniraju rad zaposlenika te slušaju njihove probleme koje pokušavaju riješiti ili ih na blaži način prezentirati menadžerima više razine.

### 3. Funkcije menadžmenta

Cilj svakoga menadžera je kvalitetno obavljanje posla te uspjeh organizacije i vlastiti uspjeh koji je preduvjet za napredak u menadžerskom poslu. Kako bi menadžeri bili što uspješniji oni obnašaju funkcije menadžmenta. Svaka funkcija ima sebi svojstvene poslove u kojima se menadžeri usavršavaju, a svaki menadžer mora biti sposoban obavljati svaku od funkcija. Fayol (kao što navode Koontz i Weihrich, 1988) dao je prvu poznatu klasifikaciju menadžerskih funkcija, a upravo je to jedan od razloga zašto ga se smatra ocem teorije menadžmenta. Klasifikacija menadžerskih funkcija prema Fayolu izgleda ovako:

- planiranje,
- naređivanje,
- organiziranje,
- kontroliranje,
- koordiniranje.

Kako su prolazile godine i teorija menadžmenta se razvijala razni autori navodili su razne podjele menadžerskih funkcija no podjela koja se danas najčešće koristi je podjela koju navode Koontz i Weihrich (1990), a ona izgleda ovako:

- planiranje,
- organiziranje,
- upravljanje ljudskim potencijalima,
- vođenje,
- kontrola.

Potrebno je razlikovati poslovne funkcije kao što su: marketing, financije, proizvodnja, računovodstvo od gore navedenih menadžerskih funkcija (Koontz i sur., 1986). Isti autori navode kako je srž kvalitetnog menadžmenta dobra koordinacija odnosno da je koordinacija metafunkcija krajnje kontrole i iz toga razloga je povezna sa svih pet menadžerskih funkcija.

Kako svaki menadžer mora obavljati sve menadžerske funkcije logično je da ne može svaki menadžer obavljati svaku funkciju u istom opsegu. Menadžeri raznih razina obavljaju pojedine funkcije u većem opsegu, a pojedine funkcije u manjem, odnosno menadžeri se specijaliziraju u onom poslu kojega najviše obavljaju. Tako menadžeri najviše razine većinu svojeg vremena potroše na planiranje, manje vremena troše na organiziranje i kontrolu, dok najmanje vremena troše na vođenje (Wagner i Hollenbeck, 2002). Isti autori navode kako su menadžerima srednje razine menadžmenta sve funkcije menadžmenta podjednako važne, a najnižoj razini

menadžmenta najvažnija je funkcija vođenja, zatim funkcija kontrole, planiranja i organiziranja što je u potpunoj suprotnosti od menadžera najviše razine.

### 3.1. Planiranje

Planiranje je od iznimne važnosti u svakodnevnom životu pa je shodno tomu planiranje također važan dio menadžerskog posla i prva menadžerska funkcija koja je povezana sa svim ostalim menadžerskim funkcijama. Obavljanje menadžerskih funkcija bez planiranja nije u skladu s menadžerskom praksom te ne daje pozitivne rezultate. Planiranje se sastoji od dijagnosticiranja poslovnog položaja poduzeća, utvrđivanja željenog pravca kretanja poduzeća, ciljeva koje je potrebno ostvariti na tom putu, strategija pomoću koje se ostvaruju željeni ciljevi te menadžerskog odlučivanja u svim navedenim fazama (Buble, 2006). Također isti autor navodi kako se planiranje zapravo pojavljuje kao metoda koja omogućuje premošćivanje jaza između onoga gdje se poduzeće sada nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi nalaziti. Ako se planiranje ne provodi poduzeće će lutati u raznim smjerovima te se neće razvijati na željeni način. Također Žugaj i Brčić (2003) navode kako je planiranje pogled u budućnost i priprema za buduće događaje, a osnovni zadatak i cilj menadžmenta je uspješno obavljanje aktivnosti za koje je zadužen što zahtijeva mnogo razmišljanja o budućim događajima te poduzimanja koraka unaprijed da bi se osigurao kvalitetan rad poduzeća. Planiranje u organizacijama iznimno je značajno za uspješno poslovanje, razvoj i funkcioniranje sistema, ono omogućuje da se izbjegne dovodenje poduzeća u neželjeni položaj, a ako ipak dođe do toga da su posljedice što manje i da se što lakše saniraju, također slabosti planiranja brzo se uočavaju te dugoročno utječu na organizaciju (Čavlin i sur., 2017).

Koontz i Weihrich (1994) navode osam koraka koje menadžeri slijede u bilo kojem cjelovitom planiranju:

- biti svjestan šansi - početna točka planiranja koja prethodi stvarnom planiranju, a sastoji se od svijesti o šansama, problemima te stanju unutar i izvan organizacije;
- postavljanje ciljeva – prvo se postavljaju ciljevi za poduzeće u cjelini, a nakon toga postavljaju se ciljevi za pojedine radne jedinice, isto tako potrebno je postaviti ciljeve za dugi i za kratki rok;
- razvitak pretpostavki planiranja – pretpostavke o okolini u kojoj će se plan izvršavati, a sastoje se od: prognoza, relevantnih politika poduzeća, postojećih planova poduzeća te upoznavanja svih sudionika planiranja;

- određivanje mogućih pravaca akcije – potrebno je pronaći i testirati sve moguće pravce akcije jer gotovo nikada ne postoji samo jedan mogući pravac te se vrlo često dogodi da najbolji pravac akcije uopće nije vidljiv na početku;
- vrednovanje mogućih pravaca akcije – nakon pronalaženja i testiranja mogućih pravaca akcije potrebno je ocijeniti njihove mogućnosti vaganjem u svjetlu ciljeva i pretpostavki;
- izbor pravaca akcije – točka odlučivanja, odnosno ona točka na kojoj se usvaja plan, a moguće je da menadžeri odluče slijediti više pravaca umjesto jednog;
- formuliranje izvedenih pravaca – formuliranje pravaca akcije koji su potrebni da se podrži osnovni plan
- kvantifikacija planova stvaranjem proračuna – dobro napravljen proračun sredstvo je kojim se povezuju različiti planovi te predstavlja važne standarde pomoću kojih je moguće mjeriti napredak u planiranju.

Vremenski horizont za koji se plan stvara također je jedna od važnih odrednica planiranja. Ćurčić i sur. (2018) navode kako planiranje može biti:

- kratkoročno – planiranje na godišnjem nivou,
- srednjoročno – razdoblje od jedne do pet godina,
- dugoročno – razdoblje od deset ili dvadeset godina,
- operativno – godišnji zadaci na kraća razdoblja.

Iz svega navedenog vidljivo je kako je menadžerska funkcija planiranja orijentirana na budućnost organizacije i usmjeravanje suradnika ka zajedničkom postizanju ciljeva za boljitak i razvoj organizacije. Planiranje obuhvaća i interne i eksterne dijelove organizacije kako bi bili što sigurniji da će se plan provesti na željeni način.

## 3.2. Organiziranje

Menadžerska funkcija organiziranja funkcija je koja se veže na funkciju planiranja. Nakon završenog planiranja potrebno je organizirati provođenje planova. Kada su ciljevi i strategije organizacije postavljeni, a resursi za njihovo ostvarenje osigurani, onda se javlja potreba oblikovanja odgovarajuće organizacije poduzeća za ostvarenje tih ciljeva (Buble, 2006). Isti autor navodi kako je zadaća menadžmenta da odabere odgovarajuću organizacijsku strukturu poduzeća, sustav upravljanja te ekonomskih odnosa u poduzeću što je vrlo složen posao s obzirom da na izbor odgovarajuće organizacijske strukture utječe niz čimbenika. Neki od čimbenika koji utječu su: poslovne funkcije koje organizacija obnaša, područje na kojem organizacija posluje, proizvodi ili usluge koje organizacija prodaje. Na

primjeru iz sporta, točnije nogometa, vidljivo je kako igrači u organiziranom sustavu igre najbolje djeluju kada točno znaju koje su njihove uloge i zadaci. Svatko obavlja svoj dio posla, a ako je kolegi potrebna pomoć tim je uvijek tu za njega. Upravo je ta raspodjela zadataka i uloga glavni zadatak funkcije organiziranja. „Organiziranje je proces u kojemu se dijagnosticira postojeća razina organiziranosti poduzeća te oblikuju i implementiraju inovirana ili potpuno nova organizacijska rješenja“ (Buble, 2010). Iz ove definicije vidljivo je kako je cilj funkcije organiziranja stalan napredak poduzeća uz što bolju usklađenost i što manje napora.

Koontz i Weihrich (1994) navode kako funkcija organiziranja obuhvaća:

- uspostavljanje i klasificiranje svih potrebnih aktivnosti organizacije,
- grupiranje aktivnosti koje su nužne za postizanje ciljeva organizacije,
- dodjeljivanje zadataka i uloga pojedinim organizacijskim jedinicama, zaposlenicima i menadžerima,
- osiguravanje koordinacije u organizacijskoj strukturi na način da se odrede uloge osobama koje zajedno rade.

Kako bi organizacija uspješno djelovala potrebno je projektiranje organizacije. Galbraith (kao što navodi Buble, 2006) definira projektiranje organizacije kao proces odlučivanja o ciljevima i svrsi zbog koje poduzeće postoji, koordinacije i podjele rada između zaposlenika i organizacijskih jedinica. „Osnovna zadaća projektiranja organizacije sastoji se u sljedećem:

- raščlaniti ukupan zadatak poduzeća (prema izvršenju, prema fazama, prema objektu, prema rangu, prema svrsi),
- formirati radna mjesta (projektiranje sadržaja posla, projektiranje metoda, usklađivanje činitelja rada...),
- formirati organizacijske jedinice (povezivanje radnih mjesta, formiranje instancija, definiranje sustava, ovlasti i odgovornosti, formiranje službi...),
- projektirati odnose između organizacijskih jedinica (odnosi u stjecanju prihoda, odnosi pri ulaganju kapitala, sustav obračuna...),
- projektirati sustav upravljanja (vrste organa, njihove ovlasti i odgovornosti, odnosi između pojedinih organa...),
- projektirati organizacije radnog kolektiva (sastav kolektiva, integracijski faktori kolektiva, djelovanje rada na radnika, zaštita rada, radna sredina, reprodukcija radne snage),
- projektirati organizacije tokova (tijek informacija – nositelj, putovi, prikupljanje, obrada i diseminacija, kapacitet sustava za obradu informacija...; tok materijala – organizacija transporta),

- projektirati prostornu organizaciju (lokacija, lay-out, raspored organizacijskih jedinica...),
- Projektirati organizacijska sredstva (izbor, oblikovanje, primjena).“ (Buble, 2006).

Iz navedenog vidljivo je kako je menadžerska funkcija organiziranja vrlo zahtjevna te je za nju potrebno puno vremena. Pogreška u organiziranju može biti skupocjena po razvoj organizacije. Organiziranjem menadžeri usmjeravaju zaposlenike kao bi se ciljevi organizacije što lakše ostvarili, također većina poslova orijentirana je interno kako bi se organizacija što bolje ustrojila u sadašnjosti te kako ne bi bilo problema u budućnosti.

### **3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Ljudi odnosno zaposlenici jedini su živi resurs organizacije te je stoga potrebno posebno znanje za upravljanje ljudskim potencijalima. Svaki čovjek je poseban na svoj način i ima svoje specifične vrijednosti, znanja i potencijale. Menadžeri imaju posao da prepoznaju te vrijednosti, znanja i potencijale te ih upotrijebe na najbolji mogući način, a ako je moguće onda i razvijati nova znanja. Vrlo je važno da se ljudske vrijednosti usklade s organizacijskim vrijednostima kako bi organizacija funkcionirala na željeni način. Organizacijske vrijednosti su ideje i uvjerenja o standardima ponašanja koje članovi organizacije moraju poštivati te ideje o vrstama ciljeva koje članovi organizacije trebaju ostvarivati (Sikavica i sur., 2008). Kroz organizacijske vrijednosti organizacije postižu razne ekonomske, društvene, etičke, kulturne i ekološke ciljeve (Malbašić i sur., 2015). Bahtijarević-Šiber i Sikavica (kao što navodi Malbašić, 2012) govore kako su organizacijske vrijednosti jedno od najjačih oružja pomoću kojeg organizacija može utjecati na svoje članove jer organizacijske vrijednosti zamjenjuju cijeli niz pravila pomoću nekoliko načela.

Šunje (kao što citira Kuka, 2011) definira upravljanje ljudskim potencijalima kao „implementacijsku menadžersku funkciju čiji je cilj odabrati ljudske resurse koji su po svim osnovama identificirani kroz menadžersku funkciju organiziranja, te kroz široku lepezu najrazličitijih aktivnosti koje na bilo koji način reguliraju odnose između organizacije i njenih ljudskih resursa, stvoriti preduvjete da angažirani ljudski resursi budu zadovoljni i visokomotivirani“. Jedan od glavnih ciljeva upravljanja ljudskim potencijalima je izraziti ciljeve organizacije preko posebnih ciljeva odjela ili poslovnih funkcija i to na razumljiv i mjerljiv način za djelatnike (Aksentijević i sur., 2015). Isti autori navode kako je to jedan od glavnih razloga zašto je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima jedna od glavnih funkcija u organizaciji, a njezino se uspješno funkcioniranje oslanja na upravljačke razine ostalih poslovnih odjela. Ova

menadžerska funkcija promovira meki pristup koji polazi od pretpostavke da su zaposlenici najdragocjeniji resurs organizacije te iz toga razloga taj resurs mora biti menadžerski tretiran na poseban način (Šunje, 2016). Opće je poznato kako zaposlenik koji nije zadovoljan svojim statusom ili atmosferom u organizaciji nije dovoljno motiviran za rad te ne ostvaruje zadane ciljeve i rezultate koji se od njega očekuju. Kvalitetan menadžer mora znati uspješno voditi zaposlenike, a da bi to postigao mora biti sposoban kvalitetno komunicirati, pravilno razmišljati, upravljati emocijama te slati i primati informacije (Ivanković, 2018). Poboljšanjem uvjeta poslovanja, položaja u organizaciji i većom motivacijom menadžer direktno utječe na učinak zaposlenika te se željeni ciljevi lakše postižu.

Daft (kao što navodi Buble, 2006) govori koja su to tri primarna cilja funkcije upravljanja ljudskim resursima:

- prepoznavanje i privlačenje kvalitetne radne snage k organizaciji,
- razvijanje radne snage u skladu s njezinim potencijalima,
- održavanje radne snage na duži period.

U skladu s glavnim ciljevima razvijaju se i zadaci koje je potrebno obaviti da bi se ciljevi postigli:

- „planiranje kadrovske potrebe,
- angažman radnika,
- zapošljavanje radnika,
- napredovanje radnika,
- otpuštanje radnika,
- upravljanje radnicima,
- plaćanje radnika,
- ocjenjivanje radnika,
- administracija radne snage“ (Kuka, 2011).



Slika 2. Prikaz zadataka funkcije upravljanja ljudskim resursima (izrada autora prema Kuka, 2011.)

Za kvalitetno obavljanje funkcije upravljanja ljudskim resursima potrebno je izvršavati sve zadatke na najbolji mogući način. Zaposlenici s velikim potencijalom i znanjem neće biti od velike pomoći ako se s njima ne upravlja kvalitetno te ako im se ne dodjele uloge i zadaci u kojima oni mogu pružiti najviše koristi. Od iznimne je važnosti prepoznati na kojem položaju će se zaposlenici najbolje snalaziti te im pružiti priliku za dodatno obrazovanje i napredovanje u organizaciji. Ova funkcija bavi se usmjeravanjem suradnika u organizaciji kako bi kvalitetno obavljali poslove u sadašnjosti, a isto tako i u budućnosti.

### 3.4. Vođenje

Vođenje je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta, iako teorijski sve funkcije menadžmenta bi trebale biti podjednako važne, čini se kako je opravdano mišljenje da je funkcija vođenja ipak najvažnija jer je ona jedna prava funkcija menadžmenta (Sikavica i sur., 2008). Isti autori navode kako je razlog što je vođenje jedina prava funkcija menadžmenta taj što se ona ne može ni djelomično prenijeti na druge za razliku od ostalih funkcija menadžmenta, a to nam dokazuje podatak da za svaku funkciju menadžmenta u većim organizacijama postoji odgovarajuća organizacijska jedinica no jedinica koja se bavi isključivo



vođenjem ne postoji. Vođe su važan dio svake organizacije. Za primjer uspješnog vođe navodi se Pep Guardiola koji je nogometni trener s velikim brojem medalja. Godine 2009. on je preuzeo nogometni klub FC Barcelona koji nije bio u najboljoj situaciji i s njima započeo nogometnu revoluciju. Imao je posebnu viziju koju je uspio prenijeti na cijeli svoj tim te su svi disali jedni za druge. U timu je vladala iznimna kohezija i motivacija. Cijeli tim slušao je sve zahtjeve i zadatke menadžera Guardiole te ih uspješno izvršavao. Na taj način pokorili su nogometnu scenu te mnogi kažu kako je upravo to bio najjači nogometni tim u povijesti.

„Vodstvo je umjetnost ili proces utjecanja na ljude tako da oni spremno i s entuzijazmom teže k ostvarenju grupnih ciljeva“ (Koontz i Weihrich, 1990). „Vodstvo se može najpreciznije definirati kao posebna vrsta interpersonalnog utjecaja pomoću kojeg vođa utječe na podređene tako da oni teže izvršenju zadanog cilja“ (Žugaj i Brčić, 2003). Iz ove dvije definicije vidljivo je kako se kroz vodstvo zapravo pokušava utjecati na zaposlenike kako bi oni bili spremni dati sve od sebe da se postigne zadani cilj organizacije. Zaposlenike je potrebno motivirati i stvoriti im ugodno okruženje kako bi oni pružali svoj maksimum te kako bi se ciljevi organizacije ostvarivali uz što manje problema.

Buble (2006) navodi kako se proces vodstva sastoji od četiri ključne varijable, a to su:

- vođa,
- sljedbenici,
- ciljevi,
- okolina.

Vođa sam po sebi ne može napraviti ništa. Njegova svrha postoji tek kada on iza sebe ima sljedbenike koji su ga spremni slušati pa čak i žrtvovati se ako je to potrebno. Sposobnost biti vođom nema svatko, čak je iznimno rijetko pronaći osobu koja je spremna biti vođom. Ta osoba mora biti prihvaćena u organizaciji kako bi zaposlenici sa zadovoljstvom obavljali poslove koje im on zada. Razni autori navode razne funkcije vođe no može ih se svrstati u nekoliko osnovnih skupina:

- „funkcije vezane za zadatke: strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, evaluator, rješavač problema, ekspert,
- kulturne funkcije: misionar, model ponašanja za druge,
- simboličke funkcije: vizionar, interpretator, onaj koji igra ulogu oca ili majke, moralni autoritet,
- političke funkcije: reprezentant,

- funkcije vezane za međuljudske odnose: trener, arbitar, učitelj, sluga, komunikator“ (Buble, 2006).

Vidljivo je kako vođa mora biti spreman obavljati razne zadatke te se snalaziti u raznim situacijama. Iz tog razloga ne postoji posebni recept koji bi se pratio da netko postane uspješni vođa. Postavlja se pitanje rađa li se osoba kao vođa ili se vođom postaje kroz život? Na to pitanje još nema odgovora.

Suvremeni vođa ima dvosmjernan odnos sa svojim zaposlenicima i to na način da ih vodi i usmjerava, ali istovremeno sluša i uči od njih (Karlić i Hadelan, 2011). Isti autori navode kako je vođa u određenoj mjeri u svom poslovnom djelovanju i ponašanju određen svojim karakterom što uvelike utječe na odabir stila vođenja, a stil vođenja je zapravo stil kojim se vođa koristi kako bi stimulirao svoje zaposlenike na izvršenje zadataka. Kreitner (1989) analizira tri klasična stila vodstva, a to su: autoritaran stil, demokratski stil i laissez-faire. U tablici ispod biti će navedene osnovne karakteristike stilova.

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

Tablica 1. Karakteristike stilova vodstva (Izrada autora prema Kreitner, 1989.)

Autoritaran stil vrlo je krut te ne dozvoljava sugestije. Vođa sam donosi odluke te od zaposlenika očekuje da ih oni i ispune. Demokratski stil dopušta prijedloge i sugestije te se vođe često konzultiraju sa zaposlenicima. Laissez-faire stil se koristi kada vođa želi izbjeći odgovornost te se članovi tima sami međusobno motiviraju.

### 3.5. Kontrola

Kontrola je posljednja, ali ne i najmanje važna menadžerska funkcija. Kontrola i evaluacija izvršenih zadataka važan je dio svakodnevnice ako se posao želi obaviti na kvalitetan način pa je isto tako kontrola i važna funkcija organizacije koja pomaže da se sve aktivnosti odvijaju na željeni način. „Kontroliranje je jedna od funkcija menadžmenta koja ima zadaću utvrditi jesu li prethodno utvrđeni ciljevi ostvareni ili nisu, te ako nisu koji su tome razlozi kako bi se mogle poduzimati korektivne mjere (Buble, 2010). Isti autor navodi kako se kontroliranje odnosi na

sve prethodno navedene funkcije menadžmenta te ga to čini vrlo složenim. „Kontroliranje je sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja“ (Sikavica i sur., 2008). „Kontroliranje predstavlja mjerenje i ispravljanje djelovanja kako bi se osiguralo ispunjenje ciljeva poduzeća“ (Koontz i Weihrich, 1994). Iz navedenih definicija vidljivo je kako je zadaća funkcije kontrole da prati ostvaruju li se ciljevi poduzeća na željeni način te ako se ne ostvaruju da utvrdi zašto se ne ostvaruju i pokrene mjere rješavanja problema. Kontroliranje ne bi bilo potrebno kada bi menadžeri mogli sa sigurnošću predvidjeti budućnost pa bi u skladu s time postavljali planove od kojih u praksi ne bi bilo odstupanja (Čurčić i sur., 2018).

Čurčić i sur., (2018) navode kako se funkcija kontroliranja sastoji od četiri faze, a to su:

- definiranje standarda,
- definiranje ostvarenog rezultata,
- usporedba ostvarenog učinka sa normiranim,
- otklanjanje nepravilnosti.

Isti autori navode da se uspoređivanjem planiranih rezultata i ostvarenih rezultata, menadžmentu predočavaju rizici i slabosti, a na osnovu toga upravljačka struktura temelji svoje odluke oko racionalnog korištenja raspoloživih resursa, efektivnom i efikasnom realizacijom planiranih aktivnosti i zadataka, radi dostizanja utvrđenih ciljeva. Kao što je vidljivo prvo je potrebno postaviti standarde koji su zadovoljavajući za poduzeće, nakon toga provjerava se jesu li ti standardi zadovoljeni ili previše odstupaju od željenih rezultata. Ako se utvrdi da standardi nisu zadovoljeni te da se organizacija ne kreće u željenom smjeru potrebno je poduzeti korektivne radnje, odnosno otkloniti nepravilnosti kako bi se ciljevi ostvarivali na željeni način, a organizacija bila usmjerena točno gdje želimo.

Četiri su osnovne svrhe kontrole i to:

- „omogućuje organizacijama da se prilagode promijenjenim uvjetima u okruženju,
- ograničava akumulaciju pogrešaka u organizacijama,
- olakšava nošenje s organizacijskom kompleksnošću,
- minimalizira troškove“ (Ferrel i Hirt, 2000).



Slika 3. Svrha kontrole (izrada autora prema Sikavica i sur., 2008.)

Da bi se svrhe kontrole postizale kontrolu je potrebno provoditi sustavno kako bi se na vrijeme uočile nepravilnosti i problemi te kako bi se čim prije moglo krenuti s rješavanjem problema. Sustavno provođenje kontrole omogućava rješavanje manjih problema prije nego što oni izrastu u značajne probleme koje bi organizaciji bilo mnogo teže i zahtjevnije riješiti. Sustavna kontrola isto tako omogućava minimalizaciju troškova poslovanja tako što utvrđuje koji proizvod ili usluga najviše doprinose organizaciji, a koji proizvodi ili usluge nisu toliko isplativi.

## 4. Menadžerske uloge

Nakon funkcija menadžmenta koje su obrađene u prethodnom poglavlju na red dolaze menadžerske uloge. Mintzberg (1975) kritizira tradicionalni pristup menadžmentu koji se temelji na menadžerskim funkcijama te smatra kako se treba usredotočiti na menadžerske uloge. Isti autor promatra što to menadžeri rade te na temelju toga dolazi do zaključka kako menadžeri ne obavljaju klasične menadžerske funkcije, već umjesto toga govori da menadžeri obavljaju različite uloge. Mintzberg (kao što navodi Buble, 2006) zaključuje da menadžeri izvode 10 različitih no vrlo povezanih uloga, a te uloge moguće je grupirati u tri skupine:

- informacijske uloge,
  - osoba za nadzor,
  - prenositelj informacija,
  - glasnogovornik,
- interpersonalne uloge,
  - reprezentant,
  - vođa,
  - osoba za veze,
- uloge odlučivanja,
  - poduzetnik,
  - korektor,
  - alokator resursa,
  - pregovarač.
  -

Kategorija	Uloga	Aktivnost
Informacijska uloga	Osoba za nadzor	Traži i prima informacije, skanira periodično i izvještava, održava profesionalne kontakte.
	Prenositelj informacija	Predaje informacije drugim članovima organizacije; šalje bilješke i izvještaje, obavlja telefonske pozive.
	Glasnogovornik	Prenosi informacije nečlanovima putem govora, izvještaja, bilješki.
Interpersonalna uloga	Reprezentant	Izvršava ceremonijalne i simbolične dužnosti kao što su pozdravljanje posjetitelja, potpisivanje legalnih dokumenata.

	Vođa	Usmjerava i motivira podređene; obučava, savjetuje i komunicira s podređenima.
	Osoba za veze	Održava informacijske veze unutar i izvan organizacije; koristi poštu, telefonske pozive, sastanke.
Uloga odlučivanja	Poduzetnik	Inicira projekte unapređenja; identificira nove ideje, delegira odgovornost za ideje na druge.
	Korektor	Poduzima korektivne akcije za vrijeme neslaganja ili kriza; rješava konflikte između podređenih; adaptira se na krize okoline.
	Alokator resursa	Odlučuje tko će dobiti resurse; izrađuje raspored, budžet, set prioriteta.
	Pregovarač	Predstavlja odjel za vrijeme pregovaranja o ugovoru sa sindikatima, prodajama, nabavama, budžetima; predstavlja interese odjela.

Tablica 2. Uloge menadžera (izrada autora prema Mintzberg, 1973.)

Svaka od uloga označuje pojedine aktivnosti koje menadžeri poduzimaju kako bi obavili svoje funkcije te ih je potrebno razmatrati odvojeno, no to pak ne znači da se mogu odvojeno i ostvarivati (Buble, 2006). Iako se na prvi pogled čini kako su pristup temeljen na menadžerskim funkcijama i pristup temeljen na menadžerskim ulogama u suprotnosti, to zapravo nije tako. Ova dva pristupa nadopunjuju se te su na neki način i komplementarna, jer u svakoj od menadžerskih funkcija menadžer obavlja i određenu ulogu i obratno, u svakoj menadžerskoj ulozi može se pronaći i određena funkcija (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Isti autori navode kako se upravo kroz realizaciju menadžerskih zadataka ostvaruju i menadžerske uloge.

## 4.1. Interpersonalne uloge

U prethodnom poglavlju vidljivo je kako se kategorija interpersonalnih uloga sastoji od tri uloge, a to su:

- reprezentant,
- vođa,
- osoba za veze.

Interpersonalne uloge predstavljaju one aktivnosti menadžera koje se odnose na rad s drugim ljudima, a to zahtijeva dobro poznavanje vještina rada s drugima (Buble, 2006). Opće je poznato kako je najteže raditi s ljudima. Svaki čovjek je specifičan te ima vlastiti sustav vrijednosti kojeg je potrebno dobro shvatiti da bi odnos između dvoje ljudi funkcionirao. Menadžer mora dobro shvaćati ljude kako bi zadobio njihovo povjerenje. Ova uloga odnosi se na razvijanje i kontrolu međuljudskih odnosa u organizaciji (Žugaj i Brčić, 2003). Dužnosti koje se odnose na interpersonalne uloge ponekad mogu biti rutinske te uključivati malo ozbiljne komunikacije bez važnog odlučivanja, ipak te dužnosti važne su za funkcioniranje organizacije te se ne mogu zanemariti (Mintzberg, 1975).

Uloga reprezentanta obuhvaća aktivnosti vođenja simboličkih i ceremonijalnih aktivnosti kao što su na primjer: prijam raznih gostiju, potpisivanje dokumenata, otvaranje svečanih skupova, uručivanje nagrada, održavanje važnih govora, predstavljane organizacije na skupovima i slično (Buble, 2006). To je uloga menadžmenta kojom menadžer predstavlja svoju organizacijsku jedinicu ili čak organizaciju u cjelini, a ostvaruje se putem društvenih, pravnih, ceremonijalnih ili simboličkih aktivnosti (Sikavica i sur., 2008). Za obavljanje ove uloge menadžer mora biti otmjen i prihvaćen u društvu kako bi ga njegova publika sa zadovoljstvom slušala. Te aktivnosti često se obavljaju pred kamerama pa menadžer mora biti spreman i na određenu razinu medijske pažnje.

Uloga vođe odnosi se na poslove motiviranja zaposlenika, komunikaciju i utjecaj na zaposlenike, odnose s podređenima, obučavanje, zapošljavanje i discipliniranje zaposlenika (Robbins i Judge, 2009). Također ona se odnosi na uspješno koordiniranje aktivnosti podređenih i to na način da sudjeluje u kadrovskoj politici koja se sastoji od: izbora ljudi, promociju, otpuštanje te motivaciju podređenih (Žugaj i Brčić, 2003). Vođa trenira podređene te zatim evaluira njihove rezultate. Svaki menadžer mora motivirati i ohrabrivati zaposlenike te nekako uskladiti njihove individualne potrebe s ciljevima organizacije, a u tome se ogleda neizravno izvršavanje uloge vođe (Mintzberg, 1975).

Uloga osoba za veze obuhvaća umrežavanje i razvoj odnosa menadžera sa zaposlenicima izvan njegove organizacijske jedinice te djeluje kao poveznica koja povezuje organizaciju vertikalno i horizontalno (Sikavica i sur., 2008). Ona se odnosi na održavanje informacijskih veza izvan poduzeća i unutar njega, a pomoću njih pribavlja korisne informacije (Robbins i Judge, 2009). Menadžer kontaktira vanjske ljude koji mu zatim pružaju potrebne informacije. Mintzberg (1975) navodi da menadžer provode skoro isto vremena komunicirajući s osobama izvan njegove organizacijske jedinice i kolegama iz drugih organizacija koliko provode i komunicirajući sa svojim podređenima, dok vrlo malo vremena provode komunicirajući sa sebi nadređenima.

## 4.2. Informacijske uloge

Kategorija informacijskih uloga sastoji se od tri uloge, a to su:

- osoba za nadzor,
- prenositelj informacija,
- glasnogovornik.

Informacijske uloge označuju skup aktivnosti koje se koriste za razvoj i održavanje informacijske mreže, a generalni menadžeri troše čak i do 75% svojega vremena na razgovor s drugima (Buble, 2006). Menadžeri se nalaze na glavnim mjestima za prikupljanje informacija tako što izgrađuju svoju informacijsku mrežu i prikupljaju svoje kontakte putem kojih dobivaju informacije i prenose ih dalje (Žugaj i Brčić, 2003). Menadžeri ne napuštaju sastanke niti prekidaju telefonske razgovore kako bi se vratili svojem poslu jer upravo je komunikacija i prikupljanje informacija iz raznih izvora njihov posao. Informacijske uloge obuhvaćaju primanje, prikupljanje i odašiljanje informacija (Sikavica i sur., 2008).

Uloga osobe za nadzor je ta da prima širok raspon informacija te da služi kao čvorište informacija za unutarnje i vanjske podatke organizacije (Robbins i Judge, 2009). Isti autori navode kako menadžeri informacije obično prikupljaju čitanjem časopisa i razgovora sa drugim ljudima kako bi doznali o mogućim planovima konkurenata te mogućim promjenama u ukusima javnosti. Menadžeri moraju stalno tražiti, prikupljati tekuće informacije kako bi bili u toku s najnovijim trendovima i promjenama. Veliki dio informacija koje menadžer prikuplja u ulozi osobe za nadzor dolazi u verbalnom obliku i to često putem glasila, ogovaranja i nagađanja (Mintzberg, 1975).

Uloga prenositelja informacija obuhvaća prijenos prikupljenih informacija u druge organizacijske jedinice kojima su te informacije potrebne za kvalitetno obavljanje posla, a primjer prijenosa informacija je prosljeđivanje planova viših razina menadžmenta do zaposlenika koji će ih ostvariti (Sikavica i sur., 2008). Žugaj i Brčić (2003) navode kako se informacije mogu prenositi kroz neformalne i formalne kontakte i kanale komuniciranja. Za razliku od osobe za nadzor koja ima zadaću prikupiti informacije ova uloga ima zadaću te informacije distribuirati na mjesta gdje su najpotrebnije. Menadžeri distribuiraju privilegirane informacije koje su prikupili iz svojih izvora na svoje podređene jer podređeni inače ne bi imali pristup tim informacijama.

Glasnogovornička uloga sastoji se od prijenosa informacija o politikama, planovima, akcijama i rezultatima organizacije osobama izvan organizacije (Robbins i Judge, 2009). Ta uloga zapravo obavlja poslove predstavljanja organizacije interesnim skupinama. Interesne



skupine mogu biti kupci, dobavljači, distributeri, kreditori, mediji te razni poslovni partneri. Menadžer u ulozi glasnogovornika mora informirati i zadovoljiti utjecajne ljude koji kontroliraju organizacijske jedinice (Mintzberg, 1975).

### 4.3. Uloge odlučivanja

Kategorija uloga odlučivanja sastoji se od četiri uloga, a to su:

- poduzetnik,
- korektor,
- alokator resursa,
- pregovarač.

Uloge odlučivanja obuhvaćaju aktivnosti koje se odnose na poduzimanje akcija i donošenje odluka, a za obavljanje tih poslova često su potrebne vještine rada s drugima i konceptualne vještine (Buble, 2006). Menadžeri igraju glavnu ulogu kod donošenja odluka u pojedinim organizacijskim jedinicama ili cjelokupnoj organizaciji, njegov autoritet i ovlaštenja omogućuju mu da organizacijsku jedinicu usmjeri k obavljanju postavljenih zadataka, također prikupljene tekuće informacije pomažu mu kod donošenja odluka o strategiji organizacijskih jedinica (Mintzberg, 1975). Donošenje odluka zahtjevan je proces i često oduzima puno vremena. To je vještina koja se može vježbati no rijetki su oni koji mogu donositi kvalitetne odluke pod pritiskom i vremenskim ograničenjima.

Uloga poduzetnika je da traži poslovne prilike u okolini organizacije i u samoj organizaciji te da pokreće projekte kako bi se ostvarile određene promjene kojima će se poboljšati rad organizacije (Robbins i Judge, 2009). Osobito je važna kod menadžera koji su u neposrednom kontaktu sa zaposlenicima i koji imaju mogućnost da registriraju veliki broj ideja koje zatim mogu uključivati u procese odlučivanja na višim razinama (Žugaj i Brčić, 2003). Mintzberg (1975) govori kako poduzetnik konstantno traži nove ideje, a kad se nova ideja pojavi on pokreće projekt razvoja te ideje koji će nadgledati sam ili će nadgledanje delegirati na nekoga sebi podređenog. Poboljšanja u organizaciji mogu se sprovesti kroz razvoj postojećih proizvoda i usluga ili početak proizvodnje novih proizvoda i usluga, nabava sofisticirane opreme, razvijanje novijih i kvalitetnijih načina proizvodnje (Sikavica i sur., 2008).

Uloga korektora ostvaruje se kroz poduzimanje korektivnih akcija u slučajevima kada stvarne veličine odstupaju od željenih, rješavanje konflikata bilo da se radi o konfliktima između pojedinaca ili pojedinih organizacijskih jedinica (Buble, 2006). Korektor mora voditi računa o tome da se željeni ciljevi ostvaruju na efikasan i efektivan način te na vrijeme primijetiti ako dolazi do određenih odstupanja od ciljeva. Prilikom rješavanja konflikata mora paziti da konflikt

riješi na obostrano zadovoljstvo kako u organizaciji ne bi dolazilo do neželjenih napetosti. Svaki menadžer provodi puno vremena rješavajući probleme pod velikim pritiskom jer niti jedna organizacija ne može funkcionirati toliko dobro da ne bi došlo do određenih poremećaja koji zahtijevaju korektivne akcije.

Uloga alokatora resursa obuhvaća upravljanje oskudnim resursima kao što su: financijska sredstva, ljudski potencijali, oprema, vrijeme (Žugaj i Brčić, 2003). Pošto su ti resursi oskudni njihova alokacija od iznimne je važnosti kako bi se iskoristili na najbolji mogući način. Menadžeri moraju biti vrlo sposobni kako bi resurse alocirali na pravo mjesto u pravo vrijeme. Alokator zapravo upravlja prioritetima i vremenom jer određuje kome i kada će se dodijeliti sredstva i što će se raditi (Sikavica i sur., 2008). Mintzberg (1975) navodi kako je možda i najvažniji resurs kojeg menadžer alocira upravo njegovo vrijeme koje će posvetiti određenom poslu, također menadžer mora dizajnirati strukturu organizacijske jedinice koja će određivati kako će posao biti podijeljen i koordiniran.

Uloga pregovarača ostvaruje se prezentiranjem organizacijske jedinice ili cijele organizacije u poslovima pregovaranja bilo sa menadžerima, zaposlenicima, sindikatima, kupcima, dobavljačima ili bilo kojim poslovnim partnerima (Sikavica i sur., 2008). Pregovaranje uključuje pogađanje, zastupanje i formalno pregovaranje s ciljem ostvarenja rezultata organizacijske jedinice za koju je menadžer odgovoran (Buble, 2006). Prednosti dobrog pregovarača mogu se prikazati na primjeru kupnje rabljenog automobila. Dobar pregovarač temeljito pregleda cijeli automobil te sve nedostatke iznese prodavaču i na temelju tih argumenata pokušava korigirati cijenu i ostvariti veću korist za sebe.

## **5. Menadžerske aktivnosti i uloge kao odrednica uspješnosti poslovanja**

U ovom dijelu rada biti će objašnjeno u kojoj su mjeri menadžerske aktivnosti i uloge odrednice uspješnog poslovanja organizacija. Već je ranije navedeno kako u svakoj od menadžerskih funkcija menadžer obavlja i određenu ulogu i obratno. Menadžerske uloge se pak međusobno preklapaju te ih je često vrlo teško razgraničiti. Kroz proučavanjem raznih intervjua s najboljim menadžerima istaknuti će se kako se to menadžer mora ponašati te koje vrijednosti mora posjedovati da bi bio uspješan u svojem poslu.

### **5.1. Mogu li lošiji menadžeri popraviti svoje nedostatke?**

Zenger i Folkman (2013) proveli su istraživanje o tome mogu li menadžeri koji ostvaruju loše rezultate poboljšati svoje performanse uz određene kritike i preporuke. Ozren Podnar napisao je članak za lider.hr na temelju toga istraživanja, a u ovom odlomku biti će rezimirani rezultati istraživanja (Podnar, 2013). Izreka „vuk dlaku mijenja, ali ćud nikada“ svima je dobro poznata. Ta izreka primjenjivala se i na obavljanje menadžerskog posla te je zapravo značila kako lošiji menadžeri ne mogu popraviti svoje nedostatke te postati kvalitetniji. Neke od karakteristika loših menadžera su: agresivnost, drskost, neorganiziranost, prevelika zahtjevnost, nestrpljivost. Za te karakteristike često se smatra da su nepromjenjive. Ono što potiče menadžere da ostanu upravo takvi su: velika moć, velika zarada te odbijanje slušanja kritika. U svrhu ispitivanja istinitosti tih predrasuda Zenger i Folkman (2013) provode istraživanje na 545 menadžera kroz razne kriterije, a neki od kriterija bili su: kvalitetna komunikacija, sposobnost motiviranja suradnika, poticanje na uspjeh. Od 545 ispitanika njih 96 dobilo je ocjenu „nisko kvalitetni menadžer“. Ti menadžeri dobili su razne preporuke za poboljšanje te preporuku da svoje jake menadžerske strane još više naglase. U razdoblju od 18 do 24 mjeseca čak 71 od 96 menadžera značajno je popravilo svoje performanse, a istraživački tim je potvrdio kako bi ti menadžeri sada mogli napredovati još i više. Najveći nedostaci bili su primijećeni u području upravljanja ljudima. Lošijim menadžerima bilo je teško uspostaviti kvalitetan odnos sa suradnicima što je vrlo važno ako se menadžer želi penjati na hijerarhijskoj ljestvici. Ovo istraživanje pokazuje kako menadžeri itekako mogu popraviti svoje performanse te promijeniti način svojega poslovanja i općega nastupa prema ljudima. Očito je kako se menadžerskom poslu može naučiti te kako je uvijek dobro poslušati savijete drugih kako bi se podigli na višu razinu.

## 5.2. Aktivnosti i događaji važni za uspjeh menadžera i organizacija

Jasminka Samardžija 2013. godine izdala je knjigu pod nazivom „Intervju sa 100 hrvatskih lidera o životu i razvoju karijere“ u kojoj intervjuira uspješne hrvatske poduzetnike te saznaje zanimljivosti iz njihovog privatnog i poslovnog života. Na pitanje koje se odnosi na ključne aktivnosti i događaje za vlastiti uspjeh svaki menadžer daje posebne odgovore, a u ovom poglavlju biti će navedeni neki od njih.

Gordana Puhelek, direktorica tvrtke Mikronis d.o.o. govori kako je imala mišljenje da u životu uspijevaju samo oni bahati i oni koji se guraju, no kako je sve više radila shvatila je kako se dobro dobrim vraća i to kad se najmanje nadaš. Ona je za božićni domjenak uvijek partnerima dijelila kolačiće, a partneri to pamte i dan danas. Kada ih je upitala kako se toga sjećaju oni su odgovorili da se sjećaju upravo zato jer je davala sve od sebe i bila vrlo prijatna i ljubazna. Također Puhelek (2018) u svojoj prezentaciji na konferenciji TEDxSvetilvanZelina navodi još jedan primjer sitnica i dobrih djela koje su joj se u budućnosti vratile višestruko. Ona govori kako je svojim radnicima koji su ostajali duže na poslu i trudili se sve završiti na vrijeme često znala sama napraviti sendviče te im ih ljubazno donijela. Jedan od njezinih radnika otišao je raditi u drugu organizaciju veće platežne moći, no njihovi putevi su se ubrzo opet spojili te je Mikronis d.o.o. potpisao ugovor za uspješnu suradnju s tom organizacijom. Potpisivanju tog ugovora doprinijeli su upravo takvi mali znakovi pažnje preko kojih je Puhelek ostala u dobrom sjećanju bivšem radniku. Jedno malo davanje pretvorilo se u primanje koje je njezinoj organizaciji od velikog značaja. U svojoj prezentaciji Puhelek (2018) također govori kako je na svojem poslovnom putu mnoga vrata, koja su bila itekako čvrsto zatvorena, ona otvorila upravo lijepom riječju ili nekom malom gestom. To nam pokazuje kako je ona išla suprotno svojim uvjerenjima i radila stvari na način kako je ona mislila da je najbolje te joj se to vratilo na najbolji mogući način. Stekla je prijatelje za cijeli život koji joj mogu pomoći kada se najmanje nada. Dobra djela i ljubaznost upravo su za nju ključ njenog uspjeha. Iz ovoga se zaključuje kako je prije svega potrebno biti čovjek! Gordana Puhelek dobitnica je mnoštva nagrada, a jedna od tih nagrada je priznanje za najbolju mladu menadžericu koju dodjeljuje Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika. Ta nagrada najbolje prikazuje njezin menadžerski uspjeh.

Bosiljko Stanić, vlasnik i direktor tvrtke BOSO d.o.o. govori kako je za njegov uspjeh zaslužna organizacija, dosljednost, kreativnost i stabilnost. Kroz život uvijek je sporo učio, ali kada je došlo do izvršavanja zadatka on je u stanju i milijun puta ponavljati dok ne uspije u naumu. Projektant može isplanirati cijeli posao i sve može izgledati svršeno na papiru, no kada dođe trenutak da se sve odradi čovjek mora biti iznimno uporan i pokazati veliku želju. U teškim

trenutcima on je nastojao zadržati pozitivan imidž jer je na taj način stjecao povjerenje te su ga ljudi više cijenili. Kada si Bosiljko postavi neki cilj on se oko toga trudi i kreće iznova tako dugo dok taj cilj na posljetku ne ostvari. Potrebno je uvijek imati pozitivan naboj i stvarati nešto novo. Upornost i pozitivna ključ su uspjeha za Bosiljka Stanića. Ipak pouzdana stranica poslovni.hr navodi kako se protiv Stanića vodi sudski spor zbog lošeg odnošenja prema radnicima („Plaćali smo kazne za neprodanu robu isteklog roka“, 2019). Jedna od radnica navodi kako su svi radnici određeni dio novaca od plaće svaki mjesec morali trošiti u trgovinama Stanića. Također radnici su stalno primali kazne zbog kojih su im se plaće smanjivale što je potvrdilo više zaposlenika poduzeća BOSO d.o.o.. Kroz komentare bivših zaposlenika zaključuje se kako u poduzeću BOSO d.o.o. ne prevlada pozitivna organizacijska klima. Radnici moraju puno raditi te nisu zadovoljni uvjetima, no nemaju velikog izbora jer posla nema. Stanić je rezultatski usmjeren menadžer. Rezultatski menadžer utvrđuje poslovne ciljeve, definira zadatke koje je potrebno obaviti te raspoređuje zadatke zaposlenicima (Podnar, 2013). Također Podnar (2013) govori kako je problem takvih menadžera što često zaboravljaju ljudske aspekte kao što su koncentracija, izdržljivost i potreba za okrepom. Upravo ono što je Puhelek spominjala o ljudskosti u ovome slučaju je očigledno narušeno. Ipak Stanić posluje uspješno te je 2018. godine dobio nagradu za najuspješnijeg poduzetnika Vukovarsko-srijemske županije, no očigledno taj uspjeh ne postiže na zadovoljstvo organizacije u cjelini što je iznimno važno za kvalitetno funkcioniranje i održivi razvoj.

Mato Škojo, predsjednik Uprave tvrtke Mlinar d.d. ima slično mišljenje kao i Bosiljko Stanić. Govori da kada se kreće u neki posao već toga trenutka potrebno je znati tko je vodeći u tom poslu i na koji način oni rade. Treba raditi poput njih i ne se zadovoljavati da budete najbolji u selu već najbolji u regiji, a uskoro i u Europi. Jack Welch u intervju za lider.hr govori kako menadžer mora biti vizionar te da mora nastojati biti prvi u svim segmentima posla (Bašić, 2020). Također govori kako je posao potrebno globalizirati, a misli menadžera ne smiju biti ograničene već uvijek treba razmišljati van granica i nastojati ugrabiti svaku ideju kako bi organizacija što bolje poslovala. Prilikom projektiranja shopping centra Škojo je otišao sa arhitektima u najbolje centre da vide kako to sve izgleda te da im objasni što od svakoga želi u svojem. To je znak profesionalizma, a upornost je kada sve to što je profesionalizam zamislio i izvršiš u razumnim rokovima. Upornost je kao neka vrsta pogonskog goriva koja pokreće proces pretvaranja ideje u djelo. Ako želite bit uspješni potrebno je biti dosljedan i apsolutno organiziran. Organiziranost se postiže kroz definiranja prioriteta u skladu sa strategijom te dodjelom zadataka pravim ljudima (Partner, 2014). Ako se ta aktivnost ne obavi može doći do preopterećenja cijelog tima što uzrokuje mnoštvo problema. Partner (2014) također navodi ako menadžer mora biti svjestan kompetencija svojih zaposlenika kako bi mogli kvalitetno delegirati zadatke. Time se smanjuje broj pogrešaka, a posao se obavlja na efikasan način.

Upornost profesionalnost i kvalitetna organizacija pomogle su Škoji u njegovom menadžerskom napretku.

Mijo Brajković, bivši generalni direktor tvrtke Aluminij Mostar govori kako su prave prilike one koje pomažu menadžeru u uspjehu. Na menadžeru je zadatak da te prilike prepozna i zna ih iskoristiti. Za to je potreban talent, ali isto tako i intuicija. Menadžer mora prikupiti veliki broj informacija i znati odlučiti koje su mu korisne, a koje nisu te na kraju pomoću smislenog razmišljanja i intuicije donijeti odluku. Također Mijo govori kako menadžer mora biti pošten prema sebi, poslu i suradnicima ako želi uspjeti i napredovati. Potrebno je slušati ljude kako bi znali što oni misle. Menadžer ne smije biti tašt i misliti da je on najpametniji. Mora se okružiti sposobnim ljudima koji često znaju više od njega kako bi posao bio uspješno obavljen. Istraživanje provedeno na hrvatskim menadžerima pokazuje kako je sposobnost suradnika vrlo važan aspekt menadžerske uspješnosti (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Isti autori navode kako menadžer može biti vrlo sposoban, no ako nema potporu suradnika on može napraviti vrlo malo. Menadžer mora imati ljude na koje se može osloniti. Vrlo je važno da menadžer vjeruje suradnicima isto kao što je i važno da suradnici vjeruju menadžeru. Posao koji je menadžer zadao suradnicima mora biti obavljen na kvalitetan način, a menadžer ne bi trebao trošiti previše vremena na provjeru obavljenog. To je moguće samo uz sposobne suradnike. Menadžer može biti lumen i imati odlične ideje, ali ako nema sposobne ljude koji te ideje mogu provesti u djelo, zapravo nema ništa. Welch spominje kako je najbolja stvar koju menadžer može učiniti za organizaciju i sebe da zaposli prave ljude jer su oni jedina vrijednost organizacije (Bašić, 2020). Vrlo važan zadatak menadžera je izgradnja odnosa te kvalitetna komunikacija vertikalno i horizontalno (Partner, 2014). Kako bi ti ljudi bili spremni učinit sve za vas potrebno je ići među njih i biti pošten prema svima kako bi stekli njihovo povjerenje. Odnos s timom kreće od integriteta, a to znači da se menadžer mora moći ponašati na onaj način na koji želi da se ponašaju ljudi u njegovom timu (Partner, 2014). Također u članku se navodi kako se kvalitetan odnos gradi na povjerenju i poštivanju jer menadžeri upravljaju ljudima, a ne strojevima. Mijo je često izdvajao i po više od sat vremena kako bi obišao sve organizacijske jedinice tvrtke kako bi stvorio obostrano povjerenje. Prolaskom kroz tvrtku menadžer također prikuplja korisne informacije iz prve ruke koje zatim može prenositi u druge organizacijske jedinice, odnosno na ona mjesta gdje su potrebne. Poduzeća u kojima komunikacija nije na zadovoljavajućoj razini podložna su izbijanju raznih kriza jer ljudi najčešće preuveličavaju informacije koje ne razumiju, a to se može riješiti kontinuiranom interakcijom i komunikacijom u poduzeću (Ban, 2013). Informacije iz prve ruke uvijek su najkorisnije i najtočnije. Intuicija, poštenje i slušanje radnika odrednice su uspjeha Mije Brajkovića.

Vladimir Ferdelji, uspješan gospodarstvenik govori kako je dobro obrazovanje jedan od najvažnijih faktora uspjeha. Gordana Kovačević također govori kako menadžeri moraju biti obrazovani i pametni, no uz to moraju imati i srce, odnosno strast za poslom (Kiseljak, 2014). Welch isto tako navodi da projekt ne može uspjeti ako ga vodi neko bez strasti (Bašić, 2020). U projekte treba vjerovati te imati zaposlenike koji će sa strašću te projekte preuzeti i provesti ih. Također za uspjeh čovjek ne smije biti lijen, mora imati određenu dozu sreće, mora učiti cijeli život i nikad pomisliti da sve zna i da je on najpametniji. Rad sa suradnicima Ferdelji je temeljio na tome da im nije dopuštao da ponavljaju njegova mišljenja. Težio je da mu suradnici pružaju druga mišljenja i argumente kako bi se na kraju došlo do najboljeg rješenja. Nije bitno čije je to mišljenje bilo već je bitno da se svi oko toga slažu. Isto tako vrlo je važno razviti mrežu zaposlenih koji se neće ustručavati ukazati na određeni problem (Ban, 2013). Ista autorica navodi kako je i manje probleme potrebno identificirati te ih prijaviti jer je to često naznaka da se sprema veći problem u budućnosti. Za funkcioniranje takvog sistema potreban je kvalitetan odnos sa suradnicima, sloga i komunikacijske vještine na visokoj razini. Uspjeh je ono što Ferdeljija najviše motivira jer mu upravo uspjeh pruža najveće zadovoljstvo. Također on govori kako su pamet, poštenje i dobrotu ključni za uspjeh menadžera. Inteligencija je ono što svaki čovjek dobije rođenjem, dok se znanje razvija cijeli život. Upravo inteligencija i znanje zajedno čine pamet. Egoizam je prijetnja svakom menadžeru te se toga treba dobro paziti. Vlastiti uspjeh nije najvažniji već je najvažniji uspjeh tima, odnosno organizacije u cjelini.

### **5.3. Karakteristike uspješnih menadžera**

U svojoj knjizi iz 2013. godine Jasminka Samardžija uspješnim poduzetnicima postavlja pitanje koje su to karakteristike presudne za uspjeh menadžera po njihovom mišljenju. Menadžeri daju zanimljive odgovore, a mišljenja nekih menadžera biti će navedena u nastavku.

Dubravko Hoić, član Uprave tvrtki grupe Calzedonia u Hrvatskoj pak govori kako su karakteristike uspješnog menadžera upornost, pravednost, brzina u odlučivanju, povjerenje, studioznost i komunikacijske vještine. Vidljivo je kako se komunikacijske vještine opet spominju kao jedna od najvažnijih karakteristika. Također pravednost jedna je od karakteristika koju ističe skoro svaki menadžer. Sikavica i Bahtijarević-Šiber (2004) u svojem istraživanju provedenom na hrvatskim menadžerima saznaju kako su za hrvatske menadžere najpoželjnije osobine odlučnost i pravednost. Odlučnost se može poistovjetiti s karakteristikom brzine u odlučivanju koju je naveo Hoić, a poštenje sa pravednošću. Povjerenje u suradnike važan je dio menadžerskog posla. Kroz povjerenje gradi se odnos obostranog poštivanja u kojem ljudi prihvaćaju menadžerske sugestije, ali ipak daju i neke svoje prijedloge. Važnost davanja prijedloga i sugestija već je viđena kod Ferdeljija koji je od svojih radnika uvijek tražio mišljenja

različita od svojih. Ako se suradnici u blizini menadžera osjećaju sigurno biti će spremni za njega napraviti što god on kaže. Ipak menadžer ne smije forsirati suradnike da rade ono što ne žele jer tada pada efikasnost te se narušavaju odnosi u organizaciji. Uvijek je potrebno naći pravu dozu između usmjerenosti menadžera na rezultate i usmjerenosti menadžera na ljude (Podnar, 2013). Cilj je stvoriti organizacijsku jedinicu u kojoj vlada produktivnost i zadovoljstvo. Upornost je također poželjna menadžerska karakteristika, no sve ima svoje granice. Ako nešto ne ide onda jednostavno treba tražiti drugu varijantu, a ne raditi stvari na silu i ići glavom kroz zid. Ovakvo mišljenje razlikuje se od ranije navedenog mišljenja Bosiljka Stanića koji je govorio kako i milijun puta ponavlja istu stvar sve dok ju ne ostvari. Mišljenje Hoića ipak je smislenije i bolje prihvaćeno. Na silu se ne dešava ništa dobroga. Menadžer mora biti pravedan no isto to očekuje i od svojih suradnika. Ako suradnika uloviš u krađi teško je više vratiti obostrano povjerenje i sigurnost. Potrebno je ipak imati dozu talenta da takvu situaciju menadžer riješi na najbolji mogući način. Također vrlo je važno da menadžer na umu ima ključne termine u vlastitom poslu te da ih se pridržava. Poštivanjem termina u organizaciju se unosi određeni red i odgovornost. Partneri uvijek cijene kada se termini ispoštuju i dogovoreno stigne na vrijeme. Isto tako poštivanjem termina stječe se reputacija odgovorne i pouzdane organizacije koja svakako pomaže u razvoju organizacije i ostvarivanju zadanih ciljeva. Hoić je bivši student FOI-a te jedan od najuspješnijih hrvatskih poduzetnika. Njegov uspjeh dokazuje nagrada za poduzetnika godine u 2011. godini.

Zdenko Leko, član Uprave Dubrovačkih vrtova sunca smatra kako menadžer mora biti ponizan i ne smije se predstavljati s visoka. Ako se menadžer postavlja na taj način teško će pridobiti ljude, a pogotovo u današnje vrijeme kada su suradnici često mladi i obrazovani ljudi koji imaju pristup svim vrstama informacija. Poniznim pristupom menadžer dobiva povjerenje zaposlenika koje je vrlo važno u menadžerskom poslu. Također vrlo je važno da menadžer zna reći oprost kada je nešto pogriješio (Podnar, 2013). Isti autor navodi kako menadžer time pokazuje da mu je stalo do klijenata i podređenih te se tim činom u organizaciji stvara ozračje otvorenosti i iskrenosti. Nitko nije pametniji od deset različitih suradnika koji s njime rade pa se niti ne smije ponašati na taj način. Ova tezu potvrđuju mnogi menadžeri kada govore kako se kvalitetan menadžer mora okružiti i kvalitetnim suradnicima. Menadžer treba biti ponizan i svjestan svojih mogućnosti i ograničenja, isto tako treba biti spreman saslušati druge ljude i prihvatiti ideje. Ako menadžer sasluša suradnike oni osjećaju da pridonose napretku organizacije te im to pruža zadovoljstvo i dodatnu motivaciju za rad. Donošenje odluke u uvjetima neizvjesnosti iznimno je težak zadatak no menadžer mora biti spreman na to. Komunikacijom i dobrim odnosima menadžer oko sebe treba stvoriti dobru ekipu te će mu to pomoći u obavljanju svakodnevnih zadataka. Pravednost i dosljednost također su poželjne karakteristike menadžera koje mu pomažu kod donošenja odluka. U opisu posla menadžera



je da ponekad daje i otkaze i radi razne druge manje lijepe stvari, ali ako se to radi za boljitak organizacije i cjelokupnog kolektiva, tada je to lakše prihvatiti. Welch u svojem intervjuu također govori kako svaka organizacija mora imati menadžera koji je u stanju dijeliti otkaze, no ipak ta osoba ne smije uživati u tome (Bašić, 2020). On također govori kako se neke ljude jednostavno mora otpustiti da bi organizacija napredovala, a odlika dobrog menadžera je da zaposlenika ne iznenadi otkazom, već da zaposlenik taj otkaz i očekuje jer mu se kroz godinu daju upute kako da popravi ono što radi krivo. Ako se to ne popravi naravno da je otkaz logičan slijed događaja. U najtežim trenucima važno je ostati čovjek jer ako si čovjek ljudi to i prepoznaju. Postizanje cilja je ono što bi trebalo motivirati menadžere u razvoju njihove karijere. Važno je truditi se, biti hrabar i ići naprijed, a s tim će i uspjeh doći. Kvaliteta menadžerskog posla koji obavlja Leko vidljiva je kroz provedeno istraživanje koje pokazuje kako je 90% zaposlenika Dubrovačkih vrtova sunca zadovoljno poslom koji obavljaju (Čotić 2017). U istom istraživanju vidljivo je kako su potencijali radnika i njihov uloženi trud prepoznati te su nagrađeni kroz osobni i profesionalni razvoj radnika.

## 5.4. Intervju s direktorom poduzeća X

Kako bi dobio bolji uvid u poslove menadžera iz prve ruke intervjuirao sam menadžera i vlasnika poduzeća X koje posluje vrlo uspješno. Za potrebe ovog intervjuja menadžera ćemo zvati imenom Ivan kako bi on ostao anonimn. Glavna je djelatnost poduzeća maloprodaja i veleprodaja građevinskog materijala na području Republike Hrvatske te distribucija i transport istog na području Europske unije i zemalja u susjedstvu. Isto tako bave se i preradom armaturnog čelika i izradu svih vrsta armaturnih profila i armatura različitih presjeka i oblika.

### **Vaše poduzeće raste iz godine u godinu, čemu pripisujete takav uspjeh?**

Na ovo pitanje Ivan odgovara kako su prije svega važi red, rad i disciplina. Sami početci poduzeća bili su vrlo teški, no u poduzeću su shvatili kako se po nečem moraju razlikovati od drugih kako bi se probili u poslu vezanom uz građevinski materijal. Nakon prikupljenih informacija donesena je odluka o kupnji kamiona s kranom kojeg još niti jedno poduzeće u Republici Hrvatskoj do toga nije imalo. Od toga trenutka poslovanje se razvijalo sve bolje i bolje. U poduzeću se ustalila praksa da se svaka 2 mjeseca održava sastanak sa svim voditeljima organizacijskih jedinica te na tom sastanku svatko daje svoje prijedloge za poboljšanje poslovanja i pričaju o nastalim problemima. Takvi sastanci uvelike pomažu da se poduzeće kreće u željenom smjeru, odnosno da napreduje iz godine u godinu. Ivan potiče sve sudionike sastanka da se uključe u raspravu te dodatnim stimulacijama nagrađuje one s najboljim idejama i one koji se stalno uključuju u raspravu.

## **Kakav odnos imate sa svojim zaposlenicima?**

Ivan govori kako sa svojim zaposlenicima nastoji održati profesionalni odnos koliko god je to moguće no isto tako trudi se bit blizak sa zaposlenicima i usmjeriti ih na pravi put kako bi se ciljevi organizacije ostvarivali na željeni način. Vrlo je teško održati službeni odnos sa svima i zaraditi poštovanje jer u poduzeću radi mnogo zaposlenika iz općine u kojoj je i sam Ivan odrastao te ga stoga mnogi zaposlenici poznaju dugi niz godina, odnosno iz dijela života kada je i on sam bio zaposlen u skladištu jednog građevinskog poduzeća. Ivanu ta činjenica ponekad stvara probleme kada želi zadržati autoritet jer se stariji zaposlenici teško prilagođavaju tome, a dio tog problema leži i u ljubomori drugih na tuđi uspjeh. On smatra kako će se dolaskom mlađe radne snage, na čemu trenutno i radi, taj problem znatno umanjiti. Ivan također nastoji 3 do 4 puta tjedno proći kroz cijelu organizaciju i popričati sa zaposlenicima kako bi prikupio informacije i saznao pravo stanje u organizaciji jer menadžeri nižih razina često prešute loše informacije menadžerima viših razina kako bi se izbjegle eventualne neugodnosti, a oni zadržali što bolje pozicije. U razdoblju kada se organizacija najviše razvijala Ivan nije imao dovoljno vremena za obilaskе te mu je to uzrokovalo određene probleme i zatim je shvatio da tu rutinu mora opet uvesti kako bi sve funkcioniralo po planu.

## **Kako izgleda vaš prosječni radni dan?**

Radni dan menadžera vrlo je teško opisati jer se njegovi poslovi jako često mijenjaju te svaki dan donosi neke nove zadatke i situacije koje je potrebno rješavati i snalaziti se u njima na najbolji mogući način, govori Ivan. Većinu svojega radnoga dana Ivan provodi kroz razgovor sa suradnicima. Veliki broj tih razgovora obavlja se preko mobitela pa je Ivana gotovo nemoguće vidjeti bez mobitela što mogu potvrditi iz iskustva jer kad god vidim gospodina Ivana on priča na mobitel ili nešto čita. Njegovo radno vrijeme nije tipično radno vrijeme od 8 sati ujutro do 4 popodne već mu stižu pozivi kroz cijeli dan. Tome pridonosi činjenica da je Ivan predsjednik lokalnog nogometnog kluba i vlasnik triju sestrinskih firma. Vođenje svih tih organizacija iziskuje puno vremena i predanosti. Veliki dio svojega vremena Ivan također provodi u automobilu jer često putuje na razne sastanke s poslovnim partnerima koji su većinom dosta udaljeni. Ivan ipak opisuje jedan klasičan radni dan za potrebe intervjua. Radni dan sastoji se od buđenja u 6 ujutro i šetnje kroz prirodu kako bi raščistio um i razgibao se pošto kroz dan puno sjedi. Nakon toga odlazi u svoj ured kako bi s menadžerima nižih razina utvrdio postoje li kakvi problemi u poslovanju te ih riješio ako postoje ili barem pokrenuo rješavanje. Najčešće kasnije slijedi poslovni sastanak na koji ide sam autom, a u autu obavlja razne pozive. Komunikacijske vještine potrebne su mu kroz cijeli dan jer je stalno u doticaju s drugim ljudima. To je često vrlo iscrpljujuće. Nakon sastanka Ivan se vraća u ured gdje govori

kolegama kako je prošao sastanak i čita pristigle mailove. Pred kraj radnog vremena suradnika on pokušava obići organizaciju i popričati sa svima. Navečer Ivan otiđe do nogometnog kluba ili u polja bazge koja ga opuštaju. Naravno ovo je samo jedan od primjera radnog dana. Vrlo često se desi da radni dan izgleda puno drugačije od ovoga. Upravo to i jest čar menadžerskog posla. Nikada nije dosadno i uvijek se ima nešto novo za raditi.

### **Kakve savjete biste dali mladim menadžerima?**

Ivan govori kako je vrlo važno da je menadžer strastven oko svojega posla te da ga obavlja s ljubavlju. Također apelira da je poštenje izrazio važan faktor u poslovnom svijetu. Poštenjem stječete povjerenje i poslovne partnere na duge staze. Prevarama se možete okoristiti trenutno no dugoročno to ne funkcionira i ne valja graditi karijeru na prevarama i podmuklim igrama. Odnos sa zaposlenicima dodatan je faktor na putu do uspjeha. Kvalitetnim odnosom punim poštenja i razumijevanja može se postići izrazito mnogo. Komunikacijske vještine igraju važnu ulogu u izgradnji kvalitetnih odnosa. Menadžer mora razumjeti zaposlenike i pomoći im kada je to potrebno, no isto tako zaposlenici moraju biti spremni pomoći menadžerima u rješavanju problema te nekad napraviti ono što im nije po volji kako bi organizacija uspješno funkcionirala. Također je važno da kraj sebe imate osobu koja može napraviti nešto što vi ne možete sami ili vam nije drago. Za kraj Ivan još govori kako menadžerski posao definitivno nije za svakoga. Potrebna je određena doza talenta no uz dobru volju moguće je i nadoknaditi eventualne nedostatke menadžera.

## 6. Zaključak

Menadžment je neprekidan proces. Zadaća tog procesa je da uspješno upravlja organizacijom kako bi organizacija ostvarivala postavljene ciljeve. Uspješni menadžeri moraju efikasno i efektivno iskoristavati materijalne i ljudske resurse organizacije. Isto tako vrlo je važno motivirati suradnike i usmjeriti ih na pravi put. Pomoći im u teškim situacijama i biti tu za njih kada je potrebno. Odnos menadžmenta i suradnika mora se zasnivati na uzajamnom poštovanju i povjerenju kako bi svi u organizaciji bili zadovoljni. U početcima menadžment se fokusirao na strukturu, planiranje i strategiju, dok se u novije vrijeme menadžment sve više bavi ljudima i međuljudskim odnosima. Velika pažnja pridodaje se sposobnostima suradnika i pronalaganju najboljeg načina za iskorištavanje punog potencijala zaposlenika uz obostrano zadovoljstvo.

Postoje tri razine menadžmenta, a razvijenije organizacije u sebi sadrže sve tri razine. U manjim organizacijama najčešće postoji samo jedna razina menadžmenta i to ona najviša koja je odgovorna za sve odluke i upravljanje. Svaka od razina menadžmenta ima posebne zadatke koje mora obavljati kako bi organizacija ostvarivala ciljeve. Najviša razina ima najveću odgovornost te su stoga i plaće vrhovnih menadžera najviše. San svakog menadžera je napredovanje u svojem poslu kako bi stekao ugled, poštovanje i osigurao bolji život za sebe i obitelj.

Kako bi menadžeri bili uspješni u svojem poslu oni obavljaju razne uloge i funkcije. Podjela na kojoj se temelji ovaj rad govori kako postoji pet menadžerskih funkcija i deset menadžerskih uloga. Te funkcije i uloge međusobno se nadopunjuju jer se kroz obavljanje menadžerskih funkcija menadžer ujedno obavlja i određenu ulogu. Dokaz o velikom opsegu posla menadžera je upravo taj da menadžer mora obavljati deset uloga i biti uspješan u svakoj od njih ako se želi nalaziti u samom menadžerskom vrhu. Za obavljanje tako zahtjevnog posla talent je neophodan, a uz talent potrebna je velika volja i želja za učenjem kako bi se menadžer mogao razvijati.

Na temelju čitanja raznih intervjua i provedbom intervjua s uspješnim menadžerom zaključuje se kako su komunikacijske vještine i dobri međuljudski odnosi ključ uspjeha menadžera, a ujedno i organizacije. Menadžer može biti visoko obrazovan i kompetentan, no ako on ne zna raditi s ljudima njegovo znanje neće doći do izražaja. Svaki menadžer mora se okružiti kvalitetnim suradnicima koje zatim može usmjeravati na izvršenje zadataka koji pridonose dobrobiti cijele organizacije. Suradnici moraju poštivati menadžera, a menadžer isto tako mora poštovati svoje suradnike i uvijek naći vremena za njih. Ne smije na njih gledati kao na broj već ih mora gledati kao ljudsko biće koje ima svoje potrebe i njih treba shvaćati.

Organizacija u kojoj vlada dobra klima uvijek je poželjno radno mjesto te će na taj način privući kvalitetne zaposlenike uz koje će se ciljevi organizacije ostvarivati na željeni način. Isto tako poštenje je važan ključ u uspjehu jer poštenjem se zarađuje poštovanje te se time stvara pozitivna slika o menadžeru i organizaciji.

## Popis literature

1. Aksentijević, S., Tijan, E., Marinković, B., (2015.): Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima, Pomorski zbornik, 49(1), 281-303
2. Atchinson, T.J., Hill, W.W., (1978.): Management today - managing work in organizations, Harcourt Brace Jovanovich, New York
3. Ban, J., (2013, veljača): Dobar menadžer rješava krizu prije nego što izbije, poslovni.hr, preuzeto 28.7.2021. s <https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/dobar-menadzer-rjesava-krizu-prije-nego-sto-izbije-231816>
4. Bašić, T., (2020, ožujak): Jack Welch u intervjuu za Lider 2007. godine: Nema biznisa bez strasti!, lider.media, preuzeto 28.7.2021. s <https://lider.media/sto-i-kako/jack-welch-u-intervjuu-za-lider-2007-godine-nema-biznisa-bez-strasti-130274>
5. Beck, C.E., Beck, E. A., (1986.): The manager's open door and the communication climate. Business Horizons, 29(1), 6
6. Buble, M., (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
7. Buble, M., (2010.): Menadžerske vještine, Singerija, Zagreb
8. Collins, E.G.C., Devanna, M.,A., (2002.): Izazovi menadžmenta u XXI. Stoljeću, Mate d.o.o., Zagreb
9. Čavlin, M., Žugić, R., Prebiračević, V., (2017.): Karakter planiranja kao funkcije menadžmenta, Beograd, preuzeto s: <http://www.cefi.edu.rs/wp-content/uploads/2017/11/KARAKTER-PLANIRANJA-KAO-FUNKCIJE-MENAD%C5%BDMENTA.pdf>
10. Čotić, P., (2017): ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA OBUKOM I RAZVOJEM KARIJERE U HOTELU DUBROVAČKI VRTOVI SUNCA (Doktorska disertacija), Sveučilište Split, Ekonomski fakultet Split
11. Ćurčić, M., Kostić, R., Arapović, T., (2018.): Planiranje i kontrola kao funkcije menadžmenta preduzeća, Oditor - časopis za Menadžment, finansije i pravo, 4(1), 94-103
12. Derek, T., Neightman, J., Kirsty, J., (1989): Effective Management: People and Organization, Prentice Hall, New York
13. Donnelly, J.H.Jr., Gibson, J.L., Ivancevch, J.M., (1995.): Fundamentals of Management, IRWIN, Chichago
14. Ferrel, O. C., i Hirt, G., (2000.): Business: A changing world, Tata McGraw - Hill Education
15. Gordon, J.R., Mondy, R.W., Sharplin, A., Premeaux, S.R., (1990.): Management and Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Boston

16. Graham, P., (1995): Mary Parker Follett: Prophet of Management, Harvard Business School Press, Boston
17. Ivanković, B., (2018.): Menadžment ljudskih resursa, PRIMENA NOVIH TEHNOLOGIJA U MENADŽMENTU I EKONOMIJI, ANTiM, 537
18. Karlić, T., Hadelan, L., (2011.): Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2(2), 67-72
19. Koontz, H., O'Donnell, C., Weihrich, H., (1986.): Essentials of management, McGraw - Hill College, New York
20. Koontz, H., Weihrich, H., (1988.): Management, McGraw - Hill College, New York
21. Koontz, H., Weihrich, H., (1990.): Essentials of Management, McGraw - Hill College, New York
22. Koontz, H., Weihrich, H., (1994.): Menadžment, Mate, Zagreb
23. Kreitner, R., (1989.): Management, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston
24. Kuka, E., (2011.): Menadžment ljudskih resursa, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2(2), 64-66
25. Lessem, R., (1989.): Global management principles, Prentice Hall, New York
26. Malbašić, I., (2012.): Deklarativne organizacijske vrijednosti ICT poduzeća u Hrvatskoj, Ekonomska misao i praksa, (1), 67-84
27. Malbašić, I., Rey, C., Potočan, V., (2015.): Balanced organizational values: From theory to practice, Journal of Business Ethics, 130(2), 437-446
28. Mintzberg, H., (1975.): The manager's job: Folklore and fact, Harvard business review, 53(4)
29. Partner, P., (2014, ožujak): Nije lako biti dobar menadžer, poslovni.hr, preuzeto 28.7.2021. s <https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/nije-lako-bit-dobar-menadzer-265744>
30. Pearson, A. E., (1989.): Six basics for general managers, Harvard Business Review, 67(4), 94-96
31. Podnar, O., (2013, travanj): I menadžer mora znati reći 'oprosti', poslovni.hr, preuzeto 28.7.2021. s <https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/i-menadzer-mora-znati- reci-oprosti-238791>
32. Podnar, O., (2013, travanj): Jesu li važniji rezultati ili odnos prema zaposlenicima, poslovni.hr, preuzeto 28.7.2021. s <https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/jesu-li-vazniji-rezultati-ili-odnos-prema-zaposlenicima-236720>
33. Podnar, O., (2013, veljača): Kako menadžeri mogu postati još uspješniji, poslovni.hr, preuzeto 28.7.2021. s <https://www.poslovni.hr/lifestyle/kako-menadzeri-mogu-postati-jos-uspjesniji-230069>

34. Puhelek, G., (2019, kolovoz): Gdje je nestao čovjek? [Video file], preuzeto 27.7.2021. s [https://youtu.be/ASmXPQ\\_u\\_HU](https://youtu.be/ASmXPQ_u_HU)
35. Robbins, S. P., Judge, T. A., (2009.): Organizacijsko ponašanje, MATE, Zagreb
36. Samardžija, J., (2013.): Intervjui sa 100 hrvatskih lidera o životu i razvoju karijere, Motivacijski govornik, Zagreb
37. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., (2001.): Leksikon menadžmenta, Masimedia, Zagreb
38. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., (2004.): Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb
39. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
40. Šunje, A., (2016.): Uvod u menadžment, Sarajevo
41. Turner, G., (1986.): Inside Europe's giant companies: Olivetti goes bear-hunting. Long Range Planning, 19(2), 17
42. Uytterhoeven, H., (1989.): General Managers in the Middle, Harvard Business Review, 67(5), 136-145
43. VLM (2019, travanj): 'Plaćali smo kazne za neprodanu robu isteklog roka', poslovni.hr, preuzeto 28.7.2021. s <https://www.poslovni.hr/hrvatska/placali-smo-kazne-za-neprodanu-robu-isteklog-roka-351860>
44. Wagner, J. A., Hollenbeck, J. R., (2002.): Organizational behavior: Securing competitive advantage, Harcourt Couege Publishers
45. Zenger, J., Folkman, J., (2013, siječanj): Bad Leaders Can Change Their Spots, Harvard Business Review, preuzeto 28.7.2021. s <https://hbr.org/2013/01/good-news-poor-leaders-can-cha>
46. Žugaj, M., Brčić, R., (2003.): Menadžment, Varteks tiskara, Varaždin



## Popis slika

Slika 1. Ključni aspekti menadžerskog posla (Kreitner, 1989, str. 10).....	4
Slika 2. Prikaz zadataka funkcije upravljanja ljudskim resursima (izrada autora prema Kuka, 2011.) .....	17
Slika 3. Svrha kontrole (izrada autora prema Sikavica i sur., 2008.) .....	21

## Popis tablica

Tablica 1. Karakteristike stilova vodstva (Izrada autora prema Kreitner, 1989.).....	19
Tablica 2. Uloge menadžera (izrada autora prema Mintzberg, 1973.).....	23