

# ZASTUPLJENOST I VAŽNOST TEMELJNIH FUNKCIJA MENADŽMENTA U UPRAVLJANJU POSLOVANJEM PODUZEĆA

---

Pedić, Lovro

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:250452>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-10**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Lovro Pedić

**ZASTUPLJENOST I VAŽNOST TEMELJNIH  
MENADŽERSKIH FUNKCIJA U UPRAVLJANJU  
POSLOVANJEM PODUZEĆA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

Lovro Pedić

**ZASTUPLJENOST I VAŽNOST TEMELJNIH FUNKCIJA  
MENADŽMENTA U UPRAVLJANJU POSLOVANJEM  
PODUZEĆA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 0010229785

e-mail: [lpedic@efos.hr](mailto:lpedic@efos.hr)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate University Study Management

Lovro Pedić

**THE ROLE OF MANAGERIAL FUNCTIONS IN MANAGING  
BUSINESSES**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Lovro Pedić

**JMBAG:** 1404000300028

**OIB:** 15533233671

**e-mail za kontakt:** lovro.pedic4@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski studij, smjer menadžment

**Naslov rada:** Zastupljenost i važnost temeljnih menadžerskih funkcija u upravljanju poslovanjem poduzeća

**Mentor/mentorica rada:** Izv. Prof. dr. sc. Marina Stanić

U Osijeku, \_\_\_\_\_16. rujna 2022.\_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_Pedić\_\_\_\_\_

# **Zastupljenost i važnost temeljnih menadžerskih funkcija u upravljanju poslovanjem poduzeća**

## **SAŽETAK**

Temeljne funkcije menadžmenta poput planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontrole, od iznimnog su značaja za svako poduzeće bilo ono malo, srednje ili veliko poduzeće. Danas su promjene u organizaciji svakodnevne te njihovi izvori mogu biti vanjski ili unutarnji. Svaka promjena može negativno ili pozitivno utjecati na poslovanje poduzeća te je s toga poznavanje temeljnih funkcija menadžmenta od iznimne važnosti. Svaka prepreka je rješiva i svaki cilj se može zaista i ostvariti, ali uz uvjet predanosti i razumijevanja menadžerskih aktivnosti kao ključa uspjeha. Empirijski dio rada obuhvatio je istraživanje načina na koji su menadžerske funkcije percipirane u velikoj organizaciji poput Hrvatskog nogometnog saveza. Analiza pokazuje kako se prioritetni poslovi nastoje obaviti sa što većom efikasnošću pravilnom primjenom menadžerskih funkcija. Svakoj navedenoj funkciji posvećuje se zaista velika količina pažnje no ipak se zaključuje kako se najviše vremena provede u području pripreme, odnosno planiranja i organizacije. Svrha i cilj ovog rada prikazati je važnost i značaj funkcija za poslovanje poduzeća te analizirati zastupljenost menadžerskih funkcija u velikoj organizaciji na primjeru Hrvatskog nogometnog saveza.

Ključne riječi: menadžerske funkcije, menadžer, menadžment, HNS

# **The Role of Managerial Functions in Managing Businesses**

## **ABSTRACT**

Basic managerial functions such as planning, organizing, staffing, leading and controlling are extremely important for every company, whether it is a small, medium or large company. Today, changes in the organization are happening every day and their sources can be external or internal. Any change can have a negative or positive impact on the company's operations, which is why knowledge of the basic functions of management is extremely important. Every obstacle can be solved and every goal can really be achieved, but only exceptional dedication and deep understanding of managerial functions are a key to success. The empirical part of the work included research of the ways in which managerial functions are perceived in a large organization such as the Croatian Football Association. The analysis showed that high-priority jobs are aimed to be done with the greatest possible efficiency by applying management functions. A really large amount of attention is paid to each mentioned function, but it is concluded that the most time is spent in the area of preparation, i.e. planning and organization. The purpose and goal of this paper is to show the importance and significance of the management functions for the business success and to analyze the specifics of the managerial functions in a large organization.

Keywords: managerial functions, manager, management, HNS

## Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| 1. Uvod .....  | 1  |
| 2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....      | 2  |
| 2.1. Menadžment i menadžer.....                          | 2  |
| 3. Funkcije menadžmenta.....                             | 8  |
| 3.1. Pojam i sadržaj funkcija menadžmenta .....          | 8  |
| 3.2. Planiranje .....                                    | 9  |
| 3.2.1. Razine planiranja .....                           | 10 |
| 3.3. Organiziranje .....                                 | 11 |
| 3.3.1. Funkcijska organizacijska struktura .....         | 12 |
| 3.3.2. Divizijska organizacijska struktura .....         | 12 |
| 3.3.3. Hibridna organizacijska struktura.....            | 13 |
| 3.4. Upravljanje ljudskim potencijalima.....             | 13 |
| 3.5. Vođenje i motiviranje .....                         | 15 |
| 3.5.1. Pristupi vođenju.....                             | 16 |
| 3.6. Kontroliranje.....                                  | 17 |
| 3.6.1. Vrste procesa kontrole .....                      | 18 |
| 3.6.2. Razine procesa kontrole.....                      | 18 |
| 3.7. Raspoređenost funkcija menadžmenta po razinama..... | 19 |
| 4. Specifičnosti menadžmenta sportskih organizacija..... | 21 |
| 4.1. Razvoj menadžmenta u sportu.....                    | 21 |
| 5. Metodologija rada .....                               | 26 |
| 6. Opis istraživanja i rezultati istraživanja .....      | 27 |
| 6.1. Opis istraživanja .....                             | 27 |
| 6.2. Rezultati istraživanja .....                        | 27 |
| 7. Rasprava .....  | 31 |
| 8. Zaključak.....  | 33 |
| Literatura .....   | 34 |
| Popis slika .....  | 36 |
| Popis tablica .....                                      | 36 |
| Prilozi .....  | 37 |



## 1. Uvod

Danas u svijetu ne postoji poduzeće koje upravljanje poslovanjem ne temelji na osnovnim menadžerskim funkcijama. Jednostavnije rečeno, svako poduzeće na svjetskom, regionalnom ili lokalnom tržištu svoje upravljanje temelji na provođenju poslovnih aktivnosti. U tom smislu, ključni je aspekt svakog menadžera unaprijediti poduzeće tako da stvori konkurentsku prednost u odnosu na ostale organizacije.

Menadžment se sastoji od pet temeljnih funkcija kao što su planiranje, organiziranje, kontroliranje, kadroviranje te vođenje i motiviranje. Temeljna zadaća svakog menadžera je osmisliti i pravilno primijeniti aktivnosti u okviru svake funkcije. Poduzeće koje posjeduje predane i marljive menadžere postizat će uspjehe na svim poljima upravo zato što posjeduje osobu koja je na pravi način uskladila sve navedene funkcije. U suprotnom, odnosno ako menadžeri ne posvećuju vlastitu pažnju podjednako i svakoj od navedenih funkcija, može vrlo lako doći do kraha sustava, odnosno može doći do negativnih implikacija koje će se odraziti kako na poduzeće, tako i na ljude unutar istog.

Kao što su svi ljudi različiti i posebni na svoj način tako su i menadžeri posebni. Svaki od njih odabire one metode koje smatra najuspješnijima i najefektivnijima. To rezultira činjenicom kako postoje izvrsni menadžeri te oni malo manje izvrsni, odnosno oni koji ne mogu ispuniti sva ona očekivanja koja su pred njih postavljena. Razlog tomu je zasigurno i neizvjesno vrijeme u kojem se nalazi čitav svijet, svakodnevno dolazi do brojnih promjena na tržištu te se jednostavno događa preopterećenost čitavog sustava, a uslijed toga pate poduzeća, te samim time i njihovi zaposlenici. Konkretno na primjeru Republike Hrvatske, sve veća stopa nezaposlenosti te zatvaranje poduzeća posljedica je slabo odrađenog posla, odnosno loše donesenih odluka od strane menadžmenta, menadžmenta koji ne posjeduje sklad među funkcijama te menadžmenta u kojem su ljudi postavljeni na krive pozicije.

Završni rad obuhvaća većim dijelom teorijsko istraživanje, te kraće empirijsko istraživanje koje je temeljeno na podacima prikupljenima kroz intervju. Unutar teorijskog dijela zastupljeni su pojmovi menadžmenta i menadžera, temeljne funkcije menadžmenta, odnosno njihov pojam i sadržaj te su opisane specifičnosti menadžmenta unutar sportskih organizacija. Unutar istraživačkog dijela provedenog na temelju metode intervjua opisana su razmišljanja, iskustva i stavovi team menadžerice Hrvatskog nogometnog saveza, Ive Olivari.

## **2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

### **2.1. Menadžment i menadžer**

Menadžment je izuzetno kompleksan pojam uz kojeg se vežu semantičke i sadržajne osobnosti. Sa semantičkog gledišta aktualna je rasprava u kojoj se govori o tome kako se riječ menadžment podudara s riječima kao što su nadzor, rukovodstvo, organizacija, administracija, kontrola i smjer. Kako bi se zajamčila pravilna primjena pojmova, potrebno je između navedenih pojmova napraviti odgovarajuća razgraničenja. Prilikom razgraničavanja pojmova menadžmenta i organizacije, potrebno je prije svega naglasiti kako ni pojam organizacije nije egzaktn.

Prema Bubleu (2006.), razlikuju se četiri osnovne vrste pojma organizacije: univerzalni, institucionalni, strukturni i funkcijski. Univerzalni izraz organizacije opisuje organizaciju kao jedinstvo uređenih uzajamno povezanih dijelova. Unutar institucionalnog pojma organizacije, organizacije se promatraju kao socijalni entitet, odnosno organizacije usmjerene ka socijalnom sustavu. Strukturni izraz organizacije govori kako poduzeće posjeduje svoju vlastitu organizaciju, govori o tome kako svaki socijalni sustav posjeduje vlastitu organizaciju. Posljednja vrsta pojma organizacije je funkcijski pojam. On govori o tome kako je organizacija aktivnost oblikovanja, te govori o organiziranju, uređivanju organizacije ili njenom projektiranju. Jedna od prijeko potrebnih značajka menadžmenta je uspostavljanje prikladne organizacije u cilju obavljanja određenih djelatnosti o kojima zavisi ispunjavanje zacrtanih ciljeva. Povezanost između menadžmenta i organizacije ukazuje na tvrdnju da menadžment ne može egzistirati izvan organizacije protumačene u bilo kom smislu. Upravo radi toga razumljiva je neraskidiva kronologija teorije organizacije i teorije menadžmenta.

Kompleksnost problema se ne smanjuje ni sa sadržajnog segmenta. Menadžment se odnosi na mehanizam, nositelje funkcija, kompetenciju, znanstvenu disciplinu, struku, a nerijetko i na značajku u poduzeću. Upravo radi toga, teorije menadžmenta su izuzetno raznolike, ovisno s kojeg (gore navedenog) aspekta se isporučuju. S obzirom na to kako je procesni aspekt definiranja menadžmenta najkompleksniji, a ujedno i bazičan, najveći broj autora prihvatio je upravo taj aspekt.

Definicija menadžmenta prema istraživanju Hellriegela i Slocum (1996.) govori o tome kako je menadžment tehnika postizanja ciljeva pomoću drugih osoba. Prema tome, menadžer je osoba koja raspodjeljuje ljudske i materijalne resurse te usmjerava intervencije u poduzeću. On planira budućnost i pokušava odrediti najefikasniji put ostvarenja ciljeva. U obavljanju tih funkcija svi se menadžeri postavljaju prema izazovima. Moraju naći put da motiviraju zaposlene i da povećaju ukupnu efektivnost, efikasnost i proizvodnost svoje kompanije. Također, moraju prihvatiti odgovornost za utjecaj na društvo (Kreitner, 2005).

Menadžment je, prema mišljenju Kreitnera (2005), proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. Prema gore navedenim definicijama menadžmenta proizlaze određene značajke poput rada s drugima i pomoću drugih, ciljeva poduzeća, efikasnost nasuprot efektivnosti te još mnoštvo drugih značajki.

Unutar karakteristike „rad s drugima i pomoću drugih“ govori se o ostvarivanju zacrtanih ciljeva poduzeća te o izvršavanju pojedinih zadataka. Govori o tome kako logističke zadatke ne obavlja neposredno menadžment, nego da menadžment to čini s drugima i pomoću drugih koji su inicijatori zasebnih zadataka. Ostvarenje ciljeva poduzeća ukazuje na to kako poduzeće funkcionira s namjerom ostvarivanja određenih ciljeva koji traže zajedničku ili skupnu akciju.

Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti smatra da je menadžment odgovoran za sinergiju između efektivnosti i efikasnosti. Efikasnost analizira odnos outputa i inputa, dok efektivnost određuje stupanj ostvarenja ciljeva koje menadžment treba postići. Također, navodi se kako visoka efikasnost može biti realizirana s istodobnom visokom i niskom razinom inputa i outputa.

Racionalno korištenje ograničenih resursa pojam je koji upućuje na činjenicu kako resursi koji se upotrebljavaju kao inputi unutar procesa nisu beskonačni, već da im prijete odumiranje, odnosno iscrpljenje. Posljednji aspekt menadžmentskog procesa je promjenjiva sredina. Promjenjiva sredina znači kako okolina poduzeća obiluje promjenama kojih je sve više. Promjene su raznolike i dinamičnije te upravo radi toga okolina poduzeća biva složenija, specifičnija i neizvjesna.



Slika 1. Ključni aspekti menadžmentskog procesa

Izvor: Kreitner (1989:10)

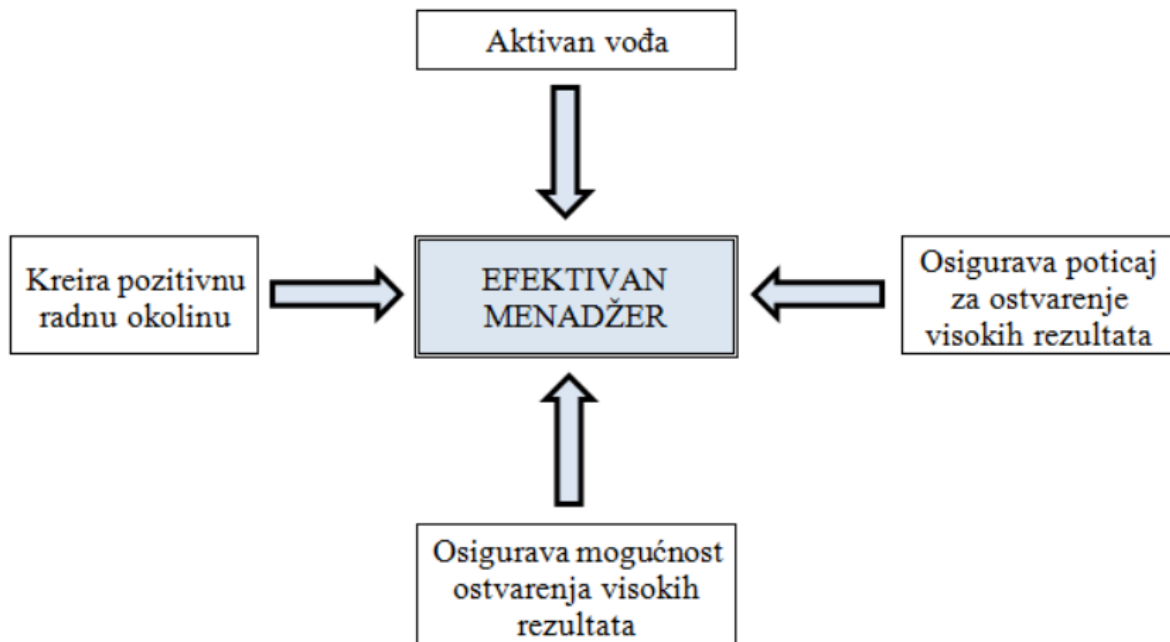
Kako bi se uspio pripremiti za nadolazeće promjene, menadžment prvo mora detektirati karakter i aspekte okoline unutar koje poduzeće funkcionira. Takav postupak omogućit će mu određivanje prikladne strategije djelovanja prema toj okolini. Prema tome, adaptacija ne označava statičan odnos unutar kojeg se poduzeće podređuje tim utjecajima, nego prije svega intenzivan odnos pri kojem poduzeće te utjecaje podređuje sebi.

Menadžer je osoba čiji prvenstveni ciljevi proistječu iz procesa menadžmenta. On je osoba koja planira i donosi odluke. Nadalje, organizira rad i poslovanje, uključuje i pokreće ljude te nadzire ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Ako menadžer želi angažirati ljude koji će obavljati zadaće u svrhu ostvarivanja ciljeva, nužno je da pronade način kako će motivirati aktere u procesu rada. Osnovna svrha menadžera proizlazi iz konteksta porasta ukupne efektivnosti i efikasnosti, dok je njegov glavni zadatak ostvarenje organizacijskih ciljeva.

Prema mišljenju Bublea, „sam termin menadžer je veoma širok s obzirom na to da uključuje menadžera malog poduzeća i osobu koja je CEO multinacionalne korporacije, menadžera postrojenja i poslovođu na prvoj liniji proizvodnje, generaliste i specijaliste, menadžere neprofitnih organizacija kao što su vladine i religijske agencije, pa sve do menadžera trgovačkih udruženja i dobrovoljačkih službi“ (Buble, 2006:6).

Naziv menadžer ne rabi se za sva radna mjesta unutar kojih se zaista i vrše menadžerske funkcije. Postoji čitav niz izraza koji nadomještaju pojam menadžer, ali podrazumijevaju provođenje menadžerskih aktivnosti. To su sljedeći termini: nadglednik, vođa, organizator, administrator, direktor, kontrolor, šef, guverner i slično.

Vrlo bitno je za napomenuti kako se izrazu menadžer nerijetko pridaje specifikacija područja unutar kojeg on vrši vlastite funkcije kao što su: osobni menadžer, voditelj proizvodnje, voditelj marketinga, voditelj nabave, voditelj prodaje i mnogi drugi. Doduše, isto tako postoje i osobe koje također obavljaju vrlo značajne menadžerske zadaće, ali one u svom nazivu ne posjeduju pojam menadžer unutar imena radnog mjesta – direktor televizije, stariji partner, šef računovodstva itd. Jasno je vidljivo s gledišta poduzeća kako nije dovoljno da je netko menadžer, već je bitno je li menadžer i efektivan. Upravo radi toga se postavlja i pitanje kakav je to efektivan menadžer. Efektivnim menadžerom smatra se osoba koja je aktivan vođa, menadžer koji ostvaruje zacrtane ciljeve. Nadalje, efektivni menadžer je osoba koja stvara pozitivno radno okruženje unutar kojega poduzeće i zaposlenici tog poduzeća posjeduju mogućnost i ohrabrenje za postizanje visoke razine tehničkih karakteristika.



Slika 2. Ključne komponente efektivnog menadžera

Izvor: Buble, (2006:7)

Kako bi poduzeće uspješno poslovalo, mora posjedovati menadžere koji su ujedno i vođe. Temeljna razlika menadžera i vođe najbolje se očituje u tome što menadžer najviše vremena utroši kako bi napravio stvari na pravi način, a vođa najznačajniji dio vlastitog vremena troši kako bi radio prave stvari.

Vođe emitiraju vlastitu viziju zaposlenima te ih prilikom ostvarenja iste angažiraju. Vođa se koncentrira na zadatak te ne razmišlja o neuspjehu. Inzistiraju na proučavanju novih ideja te također ni ne zanemaruju razvoj inovativnih rješenja za prijašnje probleme.

Nadalje, vođe stvaraju radno okruženje pogodno za motiviranje zaposlenih na značajnije ulaganje napora. To uspijevaju traženjem dugoročnih rješenja s ciljem uspjeha poduzeća, zaposlenicima poduzeća te sebi. Uz sve navedeno lako se zaključuje kako je efektivan menadžer ujedno i aktivan akter te da on nije samo promatrač u radnom procesu. Primarna zadaća menadžera zasigurno je određivanje strategije te vođenje zaposlenih ka postizanju iste.

Sljedeća značajna osobina efektivnog menadžera je kreiranje pozitivnog poslovnog okruženja. Pozitivna radna okolina ili pozitivno poslovno okruženje je okruženje u kojem menadžeri ostvaruju uvjete za poticanje na uspjeh te istovremeno pomoću poticanja zaposlenih na uspjeh uklanjaju razloge za podbačaj. Menadžerima je takav rasplet događaja veliki zahtjev jer se smatra kako se menadžeri na maksimalan način uključuju kao organizatori te da na prikladan način strukturiraju organizacijsku strukturu. Za takav način oblikovanja potrebna su dva smjera. Prvi smjer odnosi se na kreiranje uvjeta za postizanje visokih učinaka, dok drugi smjer obuhvaća strukturiranje impulsa za stimuliranje na realizaciju takvih učinaka.

Mogućnost ostvarenja visokih performansi govori o tome kako je neophodno zadovoljiti dva temeljna uvjeta ako se žele formirati mogućnosti za realizaciju visokih performansi. To su detaljno poznavanje poslova i pokrivenost resursima potrebnim za ostvarenje ciljeva. Kako bi se mogli ostvariti ciljevi, odnosno kako bi se moglo ostvariti visoke performanse, nužno je detaljno poznavanje posla svih zaposlenih, odnosno potrebno je da poznaju što rade i način na koji određeni posao obavljaju. Jednostavnije rečeno, ako zaposleni posjeduju znanje za obavljanje određenog posla, upravo to znanje osigurat će im mogućnost da sami provode i predlažu mjere za poboljšanje sadašnjeg predmeta rada.

Temeljito poznavanje poslova ne mora nužno značiti kako će se posao obaviti na uspješan način jer je temeljito poznavanje posla samo pretpostavka istog. Ako se poslovi žele odraditi uspješno, nužno je omogućiti zaposlenicima upravljanje s prikladnim resursima. Vrlo bitna stavka prilikom upravljanja resursima je ta da to upravljanje mora biti kvantitativno, kvalitativno, prostorno i vremensko. Sumirano, veoma bitna zadaća menadžera je eliminirati prepreke koje mogu nastupiti u realiziranju visokih performansi. Poticanje ka realiziranju visokih performansi govori o tome kako je nužno potaknuti zaposlenike na ostvarenje istih, tako da ih se nastoji motivirati s adekvatnim poticajima.

Kako bi to ostvarili, menadžeri trebaju aktivno sudjelovati u identifikaciji poticajnih čimbenika te isto tako sudjelovati pri stvaranju primjerenih načina poticanja ka ostvarivanju visokih ciljeva. Kako bi uspio oblikovati prikladan motivacijski sistem, menadžer mora biti upoznat s motivacijskim metodama. Također, potrebno je istovremeno izbalansirati motivacijske metode s organizacijskim ciljevima poduzeća. Timski rad primarni je temelj boljitka poduzeća koji se razvija na gore navedenim osnovama.

### **3. Funkcije menadžmenta**

#### **3.1. Pojam i sadržaj funkcija menadžmenta**

Poznato je kako je menadžment okarakteriziran procesom te se radi toga aktivnosti unutar istog mogu smatrati menadžerskim funkcijama. Prema mišljenju Bublea (2006:12), „razvojni put menadžmenta od nekadašnjeg omrznutoga „goniča robova“ pa do suvremenoga kooperativnog menadžmenta imao je za posljedicu i mijenjanje funkcija menadžmenta. Taj je put išao od naglaska na funkciju zapovijedanja prema naglasku na funkciju motiviranja.“

Ako se pomnije obrati pažnja na koncepcije menadžmenta uočljivo je kako postoje dvije perspektive, a to su Fayolova i Druckerova. Između te dvije koncepcije postoje vrlo značajne razlike. Koncepcija Henri Fayola je kruta koncepcija u kojoj su pojmovi strogo definirani te djelomice pozajmljeni iz terminologije kojom se koristi vojska. Koncepciju Petera Druckera obilježavaju dva nova faktora. Prvi se odnosi na odnos prema ljudima, odnosno zaposlenicima. Poprilično se ustraje na oblikovanju osoblja te se više pažnje pridodaje komuniciranju i motiviranju u odnosu na kontroliranje i naređivanje.

Drucker se u odnosu na Fayola kudikamo više orijentira na unutarnje odnose poduzeća, dok je Fayol fokusiran na probleme menadžmenta. Kvantitativni aspekt je ono što Drucker zagovara, odnosno ono čemu pridodaje veliku važnost. Temeljni zadatci menadžmenta koje Drucker smatra bitnima su formuliranje ciljeva brojkama, stvaranje mehanizama pomoću kojih će se moći mjeriti ostvareni rezultati te mjerenje i ocjenjivanje rezultata skupno s njihovim provoditeljima.

Peter Drucker opredjeljuje se na kooperativni menadžment, a u prilog tomu govori i činjenica kako Drucker zahtjeva da se u menadžerske funkcije uvrsti i „razvoj kadrova“. Veliki dio autora suvremene teorije smatra kako se menadžment sastoji od pet osnovnih funkcija, a to su planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i motiviranje te kontroliranje.



| H. Fayol (1920. g.) | P.F. Drucker (1961. g.)                          | Wehrich & Koontz (1994. g.) |
|---------------------|--|-----------------------------|
| 1. Planiranje       | 1. Postavljanje ciljeva                          | 1. Planiranje               |
| 2. Organiziranje    | 2. Organiziranje                                 | 2. Organiziranje            |
| 3. Nadređivanje     | 3. Motiviranje i organiziranje                   | 3. Kadrovske popunjavanje   |
| 4. Koordiniranje    | 4. Mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata | 4. Vođenje                  |
| 5. Kontroliranje    | 5. Razvoj kadrova                                | 5. Kontroliranje            |

Tablica br. 1. Konceptija menadžmenta i funkcija menadžmenta

Izvor: Obrada autora prema Cerović (2010:10)

### 3.2. Planiranje

Prvo područje ili funkcija menadžmenta je planiranje kojim započinje proces menadžmenta. Upravo radi toga je i sasvim jasno tumačenje koje se funkciji planiranja pridaje u teoriji i menadžmentskoj praksi. Planiranje se generalno smatra kreativnim tijekom pomoću kojeg se određuje akcija poduzeća, njezin smjer i značajke.

Temeljni sadržaj planiranja sastoji se od dijagnoze korporativnog statusa poduzeća, definiranja pravca funkcioniranja poduzeća, odabira strategije poduzeća u svrhu ostvarenja navedenih ciljeva te važnosti menadžerskih odluka prilikom svih navedenih faza. Planiranje se javlja kao temeljna tehnika pomoću koje se umanjuje raskorak između trenutnog položaja poduzeća i njezinog cilja, odnosno njegovog željenog položaja u budućnosti. Također, planiranje je nužno ako poduzeće želi obavljati zadatke sa željenim tempom i željenim smjerom. U suprotnom, odnosno bez adekvatnog planiranja menadžment bi se pronašao u vrlo neugodnoj situaciji pri kojoj ne bi bilo moguće adekvatno upravljati poduzećem.

Uz sve navedene značajke vrlo bitno je i za napomenuti kako postoje brojni autori poput Colea (1990.), Koontza i Wehrhicha (1988.), Kreitnera (2005.) i mnogih drugih koji ne tumače funkciju planiranja na isti način. Neki od njih smatraju kako je planiranje proces koji se sastoji od donošenja odluka prilikom izrade ciljeva, sredstvima za ostvarivanje istih, ponašanja i rezultata ostvarenih ciljeva.

Nadalje, drugi pak smatraju kako je planiranje proces pomoću kojeg menadžment ostvaruje temeljne prednosti što u konačnici vodi krajnjem produktu, odnosno uspješnom realiziranju ciljeva. Zaključno, planiranje je veoma složen proces ili tijek unutar kojega se prvenstveno određuje vizija, a nakon vizije i misija. Misija služi za ostvarivanje upravo navedene vizije. Planiranje poduzeću mora osigurati odgovor na pitanje zbog čega poduzeće postoji, koje je temeljno središte funkcioniranja istog te odgovore na još mnoga pitanja.

### **3.2.1. Razine planiranja**

Proces planiranja odvija se na tri hijerarhijske razine menadžmenta, a to su vrhovna, srednja i najniža razina menadžmenta. Sami proces planiranja uobičajeno započinje od vrhovnog menadžmenta te se nadalje proteže sve do operativnog menadžmenta.

Vrhovni menadžment određuje glavne odrednice budućeg djelovanja poduzeća kao što su ciljevi, misija i strategija koje se na nižim razinama menadžmenta primjereno provode. Značajne aktivnosti vrhovne razine menadžmenta su komuniciranje zajedničke vizije, strukturiranje korporacijske kulture i zagovaranje poduzetničkog duha koji uvelike može biti od koristi za poduzeće. Vrhovni menadžment jednostavno je primoran od svakog zaposlenika izvući ono najbolje, točnije primoran je angažirati znanje, vještine i sposobnosti svakog člana poduzeća. Strateška razina menadžmenta određuje ciljeve koji se referiraju na opstanak i razvitak poduzeća u dugom roku, istovremeno vodeći briga o efektivnosti i efikasnosti. Kako bi se zacrtani ciljevi mogli ostvariti, planiranje na strateškoj razini menadžmenta određuje i primjerene strategije pomoću kojih utvrđuje sva potrebna sredstva i resurse za ostvarenje istih. Temeljna poanta takvih strategija je maksimalno iskorištavanje svih prednosti koje poduzeće ostvaruje nad konkurencijom. Nadalje, maksimalno se iskorištavaju i prilike u okruženju radi što većeg zadovoljstva kupaca te svih ostalih sudionika okruženja.

Taktičku ili srednju razinu menadžmenta sačinjavaju menadžeri odgovorni za poslovne jedinice i primarne odjele poduzeća. Menadžment srednje razine odgovoran je za provedbu kompletne strategije te politike koje određuje menadžment najviše razine. Ta razina usredotočena je na posljedice koje se mogu dogoditi u skorijoj budućnosti. Također, od srednje razine menadžmenta očekuje se uspostavljanje kvalitetnih odnosa s okolinom poduzeća, ohrabrivanja timskog rada i rješavanje nesuglasica.

Operativna razina planiranja ujedno je i najniža razina menadžmenta koja je orijentirana na jednostavne zadatke poput planiranja isporuka, najosnovnijih zadataka unutar područja ljudskih resursa te zadataka vezanih uz proizvodne tokove. Zaključno, sve razine planiranja vrlo su bitne za potencijalni uspjeh poduzeća te su ujedno i sve korisne na svoj način jer niti jedna od navedenih razina ne može samostalno funkcionirati, ukoliko ne posjeduje potporu ostale dvije razine.

### **3.3. Organiziranje**

Sljedeća funkcija menadžmenta odnosi se na organiziranje. Organiziranje je jedna od funkcija pomoću koje se ciljevi ostvaruju. Osnovna poanta organizacijske strukture omogućavanje je izuzetno visoke razine efikasnosti i produktivnosti. Organiziranje se najčešće javlja pod imenom dizajniranje ili projektiranje organizacije ili poduzeća. Govori o tome kako je organiziranje „produžena ruka“ planiranju, odnosno ako poduzeće namjerava dostići određene ciljeve te strategije za realiziranje istih, vrlo bitno je za poduzeće posjedovati jasnu viziju poslovanja unutar organizacije radi što bržeg i uspješnijeg postizanja ciljeva.

Jednostavnije rečeno, menadžmentu se stavlja zadatak odabira upravljačke strukture poduzeća, odabir upravljačkog sustava te ekonomskog položaja unutar poduzeća. Specifičnost navedenog zadatka očituje se u činjenici kako odabir primjerene organizacije zavisi o nizu čimbenika.

Organizacijska struktura kompleksna je mreža odnosa među zaposlenicima koji su ujedno i vezani koordinacijskim i integracijskim mehanizmima. Unutar organizacijske strukture moguće je razlučiti tehnokratske od personalnih koordinacijskih mehanizama. Tehnokratski koordinacijski mehanizmi uzdaju se u alate poput planova, proračuna, precizno definiranih sustava i drugih alata. Tehnokratski koordinacijski alati pri tim radnjama koriste se formaliziranim, standardiziranim i centraliziranim postupcima. Druga strana odnosi se na personalne koordinacijske mehanizme koji koriste čovjeka kao glavnu odrednicu. (Rupčić, 2018).

Ključni elementi personalnih koordinacijskih mehanizama su intenzivna komunikacija, delegiranje poslova, određivanje timova i sl. Nadalje, poduzeće, odnosno njegovu organizaciju potrebno je konstantno unaprjeđivati jer jednom odabrana organizacija se ne može smatrati dovršenim poslom vođe organizacije.

Upravo radi toga postoje i dodatne zadaće menadžmenta poput poticanja i uporabe rezultata razvoja organizacije. Organizacijske strukture koje postoje dijele se na klasične i suvremene. Klasične su funkcijska, divizijska, hibridna i mješovita, dok se suvremene dijele na projektnu, matričnu, procesnu i mrežnu.

### **3.3.1. Funkcijska organizacijska struktura**

Temeljno poznavanje funkcijske organizacijske strukture očituje se u poznavanju njezinih osnovnih informacija, poput one da se kod funkcijske organizacijske strukture poslovi grupiraju u funkcije, odnosno zasebne organizacijske jedinice. Specifično znanje i određene vještine vrlo su važne za rad u određenoj funkcijskoj organizacijskoj strukturi, a također je vrlo bitna i sposobnost upravljanja tehnologijom, metodama i tehnikom. Na čelu ove organizacijske strukture nalazi se generalni vođa koji upravlja menadžerima pojedinih funkcija. Funkcijska organizacijska struktura preporučuje se poduzećima koje na tržište plasiraju nekolicinu sličnih proizvoda ili usluga kojima nije potrebna značajna korekcija i poboljšavanje. Upravo to je razlog zbog kojeg se ova struktura koristi u manjim poduzećima okruženim stabilnom okolinom. Ova organizacijska struktura posjeduje pozitivne i negativne strane. Pozitivne su vrlo visok stupanj specijalizacije i podjele rada, razumno korištenje prostora i opreme, niski režijski troškovi, dok su glavni nedostaci funkcijske strukture vrlo sporo prilagođavanje na promjene u okolini, problem poslova zbog njihove rascjepkanosti te razvučenost među linijama koordinacije i komunikacije.

### **3.3.2. Divizijska organizacijska struktura**

Divizijska organizacijska struktura rezultat je rasta i razvoja poduzeća, poduzeća koje više ne proizvodi nekolicinu sličnih proizvoda ili usluga, već proizvodi nekoliko proizvodnih linija, uslužuje brojne kategorije kupaca te posluje na rasprostranjenom tržištu. Njene podvrste su proizvodna, teritorijalna te usmjerena kupcima i upravo radi toga se za svaku pojedinu liniju proizvoda, teritorijalno funkcioniranje ili vrstu potrošača strukturiraju zasebne samostalne jedinice, odnosno divizije. Divizije posjeduju funkcijske odjele fokusirane na podržavanje djelovanja određene divizije, dok se funkcije koje nisu primarne pri radu ostavljaju na razini poduzeća.

Kod divizijske predmetne strukture svi poslovi koji su vezani za proizvodnju i provedbu proizvoda nalaze se unutar jedne organizacijske strukture. Divizijska teritorijalna struktura naglasak stavlja na teritorij te se svi poslovi obavljaju prema geografskom području, odnosno svaka teritorijalna jedinica unutar vlastitog područja obuhvaća sve djelatnosti. Divizijska struktura orijentirana potrošačima temeljnu podjelu rada i svih ostalih poslova zasniva na potrošačkim skupinama.

### **3.3.3. Hibridna organizacijska struktura**

Hibridna organizacijska struktura u pravilu je hijerarhijska struktura koja se temelji na velikoj fleksibilnosti. Hibridna struktura koristi se unutar okruženja koja se brzo mijenjaju upravo radi velike fleksibilnosti koja je zastupljena unutar strukture. Kombinacija je funkcijske i divizijske strukture te se najčešće koristi unutar srednjih i velikih organizacija. Hibridna organizacijska struktura dijeli se na izvrnutu, akademsku i pramac/krma. Kod izvrnute strukture kompletno znanje organizacije nalazi se na vrhu izvrnute piramide, odnosno kod zaposlenika. Akademsku strukturu obilježavaju otvorenost, izdavačka tradicija, sustav nagrađivanja i slično, a vidamo ju unutar škola i fakulteta. Pramac/krma sastoji se od dva dijela: pramca i krme. Pramac je fokusiran na potrošače, dok je krma fokusiran na proizvodnju, odnosno krma opskrbljuje pramac.

### **3.4. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Nadalje, jedna od temeljnih funkcija menadžmenta zasigurno je i upravljanje ljudskim potencijalima koje je usredotočeno na pronalazak adekvatnih i marljivih zaposlenika. Ostvarenje ciljeva i planova nemoguće je izvršiti samo dobrom organizacijom. Niti oni najbolji planovi neće doživjeti uspjeh ako ne postoji adekvatna skupina ljudi koji će iste izvršiti. Ljudski potencijali izrazito su bitan faktor unutar procesa kreiranja vrijednosti. Također, ljudski potencijali sudjeluju tijekom procesa razvijanja ostatka inputa u outpute. Poduzeća koja su uspješna, odnosno poduzeća koja se izdvajaju od drugih prednost stječu upravo u dijelu upravljanja ljudima, odnosno regrutiranju ljudskih potencijala. Ipak, ljudske potencijale moguće je razvijati samo ako postoje talenti unutar istog. Vrlo bitno je posvetiti se postupku upravljanja ljudskim potencijalima na sustavan način. To znači svakoj komponenti pristupati s jednakom važnošću. Isto tako, vrlo važno je obratiti pozornost i na to da je funkcija upravljanja ljudskim resursima veoma kompleksan posao kojim se bave specijalisti za to područje.

Ako se pomnije obrati pozornost na organizaciju, vrlo lako će se uočiti kako su organizacijom dodijeljene određene uloge. To će uvelike pomoći pri određivanju temeljne zadaće upravljanja ljudskim potencijalima. Ključna zadaća prilikom upravljanja ljudskim resursima je namjenjivanje tih uloga ljudima koji će najkonkretnije, odnosno najefikasnije obaviti određeni zadatak. Klasifikacija kadrova, novačenje budućih kadrova, organizacija i profesionalna orijentacija, promidžba, plansko određivanje karijere, obučavanje i doškoloavanje samo su neke od aktivnosti pomoću kojih se ostvaruje temeljna zadaća upravljanja ljudskim resursima. Ako se zadaće upravljanja ljudskih potencijala iz bilo kojeg razloga ne bi ispunile, planovi i organizacija smatrali bi se samo i isključivo nedovršenim projektom.

Svijet u kojem se nalazi menadžment, a i kompletno čovječanstvo zadesila je pandemija korona virusa koja je osim brojnih negativnih strana donijela i neke promjene unutar poslovanja koje su se ipak, dugoročno, pokazale kao promjene koje uistinu pridonose poslovanju. Promjene su u svakoj fazi života i poslovanja potrebne jer ako se poduzeće čitavo vrijeme nalazi u „komfor zoni“ efikasnost poduzeća će s vremenom opadati, a samim time će i poduzeće opadati te na kraju i odumrijeti. Upravo radi toga se uvode određene promjene kako bi poduzeće iz dana u dan napredovalo, kako u upravljanju ljudskim potencijalima tako i u svim ostalim funkcijama menadžmenta.

Pandemija virusa Covid-19, uz sve nedaće, donijela je i brojne prednosti kao što su rad od kuće, fleksibilno radno vrijeme, rad na daljinu i mnoštvo drugih prednosti na koje poduzeća prije pandemije nisu obraćali pažnju. Rad na daljinu ili rad od kuće najveća je promjena koja je zadesila menadžment, a samim time i menadžere. Prije pandemije bilo je nezamislivo raditi od kuće, no uz sve izdane zabrane i mjere poduzeća su morala „urgirati“ kako bi spasila vlastito poslovanje. Upravo se rad od kuće pokazao kao idealno rješenje koje se sve češće primjenjuje. Ljudima je lakše obavljati posao u udobnosti vlastitoga doma jer se osjećaju sigurnije, produktivnije i rasterećenije. Nadalje, fleksibilno radno vrijeme ili skraćeno radno vrijeme omogućuju zaposlenicima produktivniji rad i veće zadovoljstvo. Ponekad je manje-više, a upravo time se vode i moderna poduzeća koja su uvela fleksibilno radno vrijeme te skraćenje istoga. Na taj način omogućavaju vlastitim zaposlenicima veću slobodu u biranju radnog vremena. Tako omogućavaju i veće zadovoljstvo jer podređeni na taj način mogu odvojiti poslovni i obiteljski život te izdvojiti potrebno vrijeme i za posao i za obitelj.

### 3.5. Vođenje i motiviranje

Vođenje i motiviranje označava sljedeću funkciju menadžmenta te simbolizira etapu menadžmenta tijekom koje je nužno da svi protagonisti radnog procesa budu usredotočeni na ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Vođenje se može interpretirati kao umijeće osobe ili njena sposobnost da potiče druge ljude u zajednici kako bi oni sa što većim entuzijazmom djelovali tijekom ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Kao što je već spomenuto, nije dovoljno samo kvalitetno razraditi ciljeve, već je potrebno imati adekvatne ljude prilikom izvršenja tih ciljeva.

Nadovezujući se na to, funkcija vođenja i motiviranja govori o tome kako je iste te ljude potrebno voditi i neprestano motivirati kako bi sa što većim entuzijazmom obavljali određene zadatke. Temeljna stavka vođenja su ljudi i inicijatori danih uloga, te se upravo radi toga vođenje javlja kao međuljudski segment menadžmenta. Ako se žele izbjeći potencijalni problemi, nužno je potaknuti ljude ka ostvarivanju postavljenih ciljeva te upravo to menadžment prisiljava da kreira, odnosno razvija vođe.

Pred vođom se postavlja zahtjev da pruža sredstva kojima se uvelike ostvaruju potencijali za zadovoljenja potreba, a upravo radi toga se pod normalnim smatra kako vođenje treba uključivati motivaciju, različite stilove vođenja te komunikacijski aspekt između ljudi. Uloga ili primarni zadatci vođe su vidljivi u tome da vođa potiče promjene, definira ciljeve, on okuplja ljude, s njima komunicira oko vizije te traži posvećenost prilikom provedbe iste. Nadalje, vođa inspirira i motivira druge na ostvarivanje iznadprosječnih rezultata te traži rješenje novonastalih problema.

Temelj učinkovitog utjecaja vođe proizlazi iz njegove moći. Moć i utjecaj nisu sinonimi, ali su međusobno povezani te je iste potrebno odvojiti i pobliže objasniti. Moć omogućuje vođama da utječu na druge. Postoje dvije vrste moći s obzirom na izvor, a to su formalna moć – ona proizlazi iz pozicije, te osobna moć koja se ispoljava kroz značajke osobe. Također, vrlo bitno je za svakog vođu da posjeduje autoritet. Autoritet vođi pruža posjedovanje legitimne moći ili moći uloge.

### 3.5.1. Pristupi vođenju

Jedinstveni pristup vođenju ne postoji, on se razlikuje od osobe do osobe, također ovisi i od okoline, odnosno zaposlenika. Stilove vođenja najjednostavnije se može identificirati s obzirom na stupanj uporabe autoriteta. Tako razlikujemo tri vrste pristupa vođenju, a to su autokratski, demokratski i laissez-faire stil.

Autokratski stil vođenja, odnosno autokratskog vođu obilježava često korištenje naredbi te očekivanje pokoravanja od podređenih. U velikoj većini slučajeva koristi formalnu ili pozicijsku moć. Prilikom autokratskog stila vođenja, između nadređenih i podređenih vladaju strogi odnosi. Komunikacija je dvosmjerna, ali je isto tako različitog sadržaja. Jednostavnije rečeno, nadređenima se donose naredbe, a nadređeni donose vođama ili menadžerima izvješća o provedbi istih. Vođa koji je autoritativan, odnosno koji koristi autokratski stil vođenja usmjeren je na nadzor rada te se služi nagrađivanjem ili kažnjavanjem.

Demokratski vođa koristi se participativnim pristupom, drugačiji je od autokratskog vođe te se u velikoj mjeri konzultira s podređenima. U demokratskom stilu vođenja ne postoji strogo određeni odnosi na relaciji nadređeni – podređeni, a demokratski vođa ne koristi formalnu moć u velikoj mjeri. Štoviše, podređeni se smatraju suradnicima. Oni imaju pravo na vlastito mišljenje, odnosno na javno iznošenje vlastitih ideja, stavova i mišljenja s ciljem unaprjeđenja poslovanja. Demokratski stil vođenja posjeduje određene varijacije, a glavne se očituju prilikom donošenja odluka. Ponekad, odluke donosi isključivo vođa, a ovisno o važnosti odluka postoji i zajedničko donošenje odluka podređenih i nadređenih.

Posljednji stil vođenja, odnosno laissez-faire stil obuhvaća činjenicu kako vođa rijetko koristi moć te prilikom rada pruža veliku slobodu svojim suradnicima. U ovom stilu vođenja suradnici sami određuju ciljeve te isto tako sami i odlučuju o načinu njihovog ostvarivanja. Vođa prilikom cjelokupnog procesa ima zadatak osigurati pomoć, resurse i pružati podršku suradnicima ako je ona potrebna. Također, vođa je spona između vanjskog svijeta i vlastite firme te upravo iz vanjskog svijeta prenosi sve bitne i važne informacije svojim suradnicima.

Zaključno, niti jedan stil nije savršen, odnosno ne može se reći ni za jedan stil da je dobar ili loš. Svaki od njih posjeduje svoje mane i prednosti koje ih i čine različitim jedni od drugih. Ovisno o situaciji, jedan stil može biti korisniji od drugih. Primjerice, autokratski stil preporučuje se koristiti u kriznim situacijama, situacijama u kojima treba djelovati brzo i efikasno.



### 3.6. Kontroliranje

Sljedeća, a ujedno i posljednja funkcija menadžmenta odnosi se na kontroliranje. Kontroliranje je menadžerska funkcija u kojoj se vrši proces vrednovanja realizacije zacrtanih ciljeva te se (ukoliko se ciljevi ne ispune) poduzimaju odgovarajuće korekcije kako bi se moglo identificirati razloge zbog kojih isti nisu u potpunosti ostvareni. Vrednovanje realiziranja ciljeva obavlja se postupkom nadgledanja koje menadžment provodi radi što manjeg raskoraka između zacrtanih i ostvarenih ciljeva, odnosno radi što manjeg odstupanja od planova.

Kontrolu ili kontroliranje može se objasniti ili definirati kao proces nadzora rada i poslovanja unutar poduzeća te uspoređivanje rezultata sa svrhom unaprjeđenja svakog segmenta. Pomoću korekcije, odnosno korektivnih rješenja mogu se detektirati oni segmenti unutar poslovanja koji se ne obavljaju na najefikasniji način te iste poboljšati i unaprijediti. Postoje određene faze kontrole, odnosno procesi koje je potrebno prilagoditi specifičnim i nepredvidivim okolnostima. Fazu kontrole koju je moguće identificirati je opći proces kontrole ili proces kontrole povratnom vezom.

Ta faza sastoji se od četiri podfaze, a to su: postavljanje standarda, mjerenje ostvarenja, usporedba rezultata i standarda te na posljednjem mjestu poduzimanje korektivnih mjera. Postavljanje standarda je prva podfaza i u njoj se detaljno definiraju ciljevi koji se žele postići. Nadalje, određuje se razina rezultata koja će ujedno značiti i postignuće određenog cilja. Mjerenje ostvarenja provodi se nakon što je proces gotov ili je pri kraju određenog perioda. Nadalje, slijedi uspoređivanje rezultata i standarda.

Prilikom usporedbe rezultata i standarda utvrđuje se jesu li zacrtani ciljevi ostvareni te ako jesu u kojoj mjeri su ostvareni. U ovoj fazi se određuju nagrade za menadžment ako su rezultati značajno bolji od zacrtanog cilja. Suprotno, negativno odstupanje od zacrtanih ciljeva, odnosno standarda dovesti će do mogućeg kažnjavanja ili korekcije. Na posljeticu provodi se dizajniranje i provedba korektivnih mjera. Ta faza gleda dugoročno te provodi mjere u cilju dugoročnog poboljšanja svih zaposlenih. Tako se u slučaju nedovoljno dobro ostvarenog rezultata provode korektivne aktivnosti pomoću kojih će se stvoriti preduvjeti za buduće ostvarenje cilja.

### **3.6.1. Vrste procesa kontrole**

Vrste procesa kontrole koje postoje su anticipativna ili preliminarna kontrola, usporedna kontrola i kontrola povratnom vezom. Preliminarna kontrola provodi se prije nego što se započne s djelovanjem ili s nekim procesom te se bavi kontroliranjem onoga što će biti ili onoga kako bi trebalo biti. Prilikom korištenja anticipativne kontrole vrlo bitno je poznavati model djelovanja sustava. Jednostavnije rečeno, potrebno je poznavati inpute koji su potrebni kako bi nastali outputi te isto tako potrebno je poznavati i način odvijanja transformacije inputa u outpute.

Nadalje, usporedna kontrola provodi se tijekom procesa i omogućava da se svaka aktivnost odvije prema ranije zacrtanom cilju. Usporedna kontrola zasniva se na kontinuitetu, odnosno na izravnom i kontinuiranom nadzoru.

Posljednja vrsta procesa kontrole naziva se kontrolom povratne veze. Takva vrsta kontrole govori o onom što se dogodilo, odnosno kontrola povratne veze usredotočena je na krajnji rezultat. Njome se ne može značajno unaprijediti konačno ostvareni rezultat, ali je pogodna za ispravljanje određenih grešaka, odnosno da se iste ne ponavljaju u budućnosti. Posebno je korisna kada se od kupaca traži povratna veza o nekom proizvodu ili usluzi. Razlog tomu je što menadžment može neki proizvod smatrati vrhunskim odabirom za tržište, no kupci su ti koji daju posljednju ocjenu tom proizvodu.

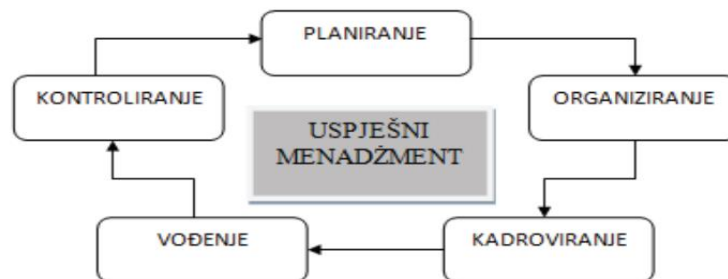
### **3.6.2. Razine procesa kontrole**

Razine procesa kontrole očituju se prema hijerarhiji menadžmenta te je tako moguće uočiti stratešku, taktičku i operativnu kontrolu. Stratešku kontrolu vrhovni menadžment provodi kako bi definirao način na koji se provodi određeni strateški plan. Posebno se prate odnosi s vanjskim i unutarnjim dionicima te je upravo to način na koji vrhovni menadžment prati tržišni svijet, odnosno dinamiku istog.

Taktička kontrola provodi se na srednjoj razini menadžmenta odnosno provodi ju menadžment na razini divizija i većih organizacijskih jedinica. Glavni zadatci srednjeg menadžmenta su pratiti dinamiku ostvarivanja profita divizije te pratiti dinamiku raspolaganja s inputima koje treba pretvoriti u outpute. Također, prate se i mogući razlozi odstupanja od željenog rezultata te se o istima obavještava i vrhovni menadžment.

Operativna, a ujedno i najniža razina menadžmenta zadužena je operativnu kontrolu. Na operativnoj razini provodi se nadzor dinamike svakodnevnih operacija te se po potrebama provode i mjere korekcije. Vrlo često podnose izvješća, tjedno ili čak dnevno, a ukoliko se dogode značajnija odstupanja, o istima obavještavaju vrhovni menadžment.

Planovi čine osnovni dio kontrole jer bez adekvatnog planiranja ne bi postojala niti mogućnost ustanovljenja raskoraka između zacrtanih i realiziranih ciljeva. Primarnost efektivne kontrole često se fokusira na ugrađivanje određenog standarda performansi, uspoređivanje sadašnjih performansi te ako je potrebno poduzimanje korektivnih mjera. Djelatnosti funkcije kontrole sačinjavaju sustav povratne sprege u odnosu na druge menadžerske aktivnosti, odnosno funkcije.



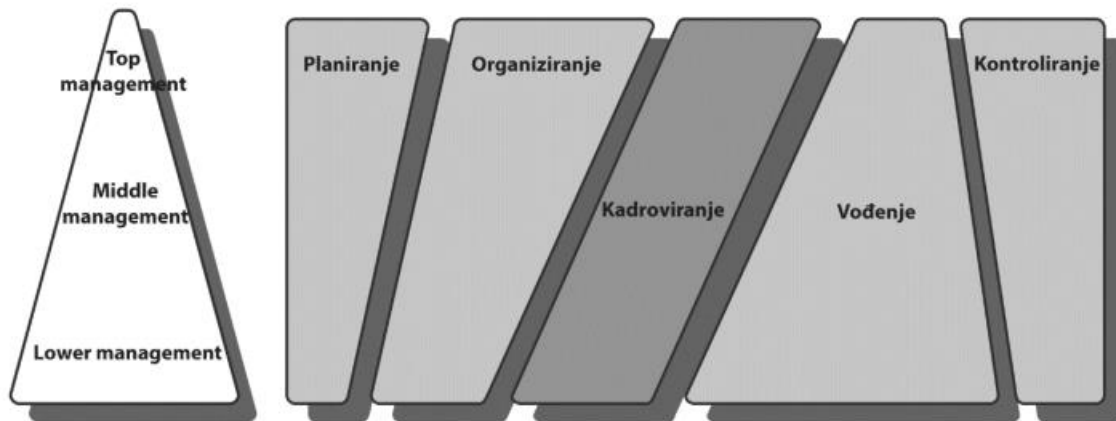
Slika 3. Temeljne funkcije menadžmenta

Izvor: Buble, (2006:13)

### 3.7. Raspoređenost funkcija menadžmenta po razinama

Iako je činjenica kako već navedene funkcije menadžmenta postižu svi menadžeri jednog poduzeća, isto tako činjenica je i da to ne čine na isti način, odnosno istim angažmanom ili naporom. Ako se pomnije obrati pozornost uočiti će se kako vrhovni ili top menadžment najveću većinu vremena posveti planiranju te organizaciji poslova poduzeća. Menadžment prve ili najniže razine mnoštvo vremena posveti na indirektno vođenje zaposlenika prilikom realizacije već postavljenih ciljeva. Srednji menadžment najvećim dijelom je okupiran vođenjem i organizacijom.

Ono što spaja te tri razine je činjenica kako sve tri razine menadžmenta utroše podjednaku razinu vremena na kadrovanje, što upućuje na to da se upravo kadrovanju treba priuštiti najveća pažnja. Također, vidljivo je i kako sve razine menadžmenta najmanji dio svog vremena utroše na kontroliranje. Razlog tomu nije omanja važnost navedene funkcije, nego jer već postoje kontrolni sustavi koji služe za pojednostavljenje rada menadžera.



Slika 4. Udio vremena u ostvarivanju pojedinih funkcija menadžmenta

Izvor: Weihrich, Koontz (1998:6)

## 4. Specifičnosti menadžmenta sportskih organizacija

### 4.1. Razvoj menadžmenta u sportu

Povijesni razvoj sportskog menadžmenta, oblik menadžmenta kakav je danas aktualan, prvotno se počeo pojavljivati u Engleskoj. Engleska je odredila temeljne odrednice sporta kakav se danas poznaje na prijelazu iz sedamnaestog u osamnaesto stoljeće. Veliku važnost takvom raspletu događaja pridonijelo je smanjenje, a kasnije i ukidanje apsolutne vladavine kralja. Nadalje, engleskim ulaskom u parlament novog kapitalističkog redoslijeda porasla je mogućnost upravljanja slobodnim vremenom. Engleski narod je na prijelazu iz sedamnaesto u osamnaesto stoljeće organizirao brojne priredbe koje su se sastojale od plesa, pučkih igara, životinjskih borbi pa sve do sportskih igara. Plemstvo je imalo poprilično veliku ulogu u poticanju stanovništva na sudjelovanje u priredbama jer su plemići financirali priredbe te proglašavali i nagrađivali pobjednike. Upravo na taj način su motivirali stanovništvo na sudjelovanje u takvim manifestacijama. Kako je vrijeme odmicalo tako se počeo stvarati temelj modernog sporta, a ujedno s takvom situacijom počela se javljati i potreba za ljudima koji će biti spremni na organiziranje sporta.

Prvo izlaganje sporta izvan okvira lokalitetnog područja započinje borbom predstavnika grofovija. Za vrijeme tog doba, pobjeda je (baš kao i danas) nosila veliko priznanje, slavu, moć i prestiž u društvu. Upravo je izlazak iz „komforne zone“ omogućio etabliranje novih grana sporta. Nadalje, veliku sličnost između nekadašnjeg i sadašnjeg sporta vidi se i u sponzorima. Nekada davno je aristokracija omogućavala razvoj sportskih igara i priredbi vlastitim novčanim pokroviteljstvom, a danas postoji mnoštvo sponzora koji sponzoriraju svaki element sportskih događaja. (Bartoluci, Škorić, 2009).

Povijesno su se svi aspekti društvenog života razvijali te je upravo tako rasla i ekonomska moć građana. Upravo s porastom budžeta javljaju se i motivi za klađenje. Ako se uoče situacije iz prošlosti kada se masovno kladilo na utrke konja, utrke pasa, onda nije ni čudo što danas, u suvremenom dobu, postoji niz kladionica i ponuda koje one nude, ne samo za sportske događaje nego i za brojne životne situacije. Možda se klađenje smatra negativnom stavkom, ali isto to klađenje imalo je veliki utjecaj na razvoj sporta kakvog danas poznajemo.

Ako se pomnije sažme situacija, vidljivo je kako je upravo klađenje povećalo gledanost i zainteresiranost sportskih igara. Razvojem zainteresiranosti i gledanosti, polako se počinje razvijati i profesionalizam. Građani nižeg staleža uvidjeli su kako mogu posjedovati velike privilegije te nagrade koje će im donijeti životni boljitak te su se upravo iz tog razloga počeli profesionalno baviti sportom.

Prvobitna pojava profesionalizma zabilježena je u boksu, a zatim i u veslanju, brzom hodanju te kriketu. Sportska natjecanja razvijala su se u tolikoj mjeri da su postala važan dio svakodnevice. To vodi nastanku i razvitku sportskih klubova. Danas globalni sportovi kao što su atletika, hokej, tenis, nogomet i mnogi drugi na širi teritorij Europe stupaju posljednjih godina devetnaestog stoljeća, dok u Hrvatsku počinju pristizati u početnom razdoblju dvadesetog stoljeća.

Kao što je Engleska bila začetnik modernog sporta kakav se danas poznaje, tako je upravo u Engleskoj zabilježena i prva pojava sportskih klubova i njihovih natjecanja. Prvotno su natjecanja bila organizirana isključivo s ciljem poboljšanja međuljudskih odnosa, a u devetnaestom stoljeću određena su pravila koja su klubovi morali poštivati prilikom natjecanja.

Prvi sport u Engleskoj koji se utemeljio pod učinkom klupskog menadžmenta bilo je jahanje rasnih konja. Odmah nakon jahanja, nasljedstvo organizacije i strukture menadžmenta pojavljuje se i u boksu te kriketu kao jednima od najpopularnijih sportova u Engleskoj i svijetu, kako u prošlosti tako i danas. Klubovi unutar boksa i kriketa posjedovali su uloge organizatora sportskih natjecanja i događaja te koordinatora istih.

Ipak, za jasnije razumijevanje kompletne današnje situacije potrebno se vratiti na nogomet. Engleska nogometna liga najpopularnije je klupsko nogometno natjecanje na svijetu, izuzevši natjecanje pod nazivom „Liga prvaka“. Visoki moćnici vlasnici su engleskih i svjetskih klubova. Najnoviji primjer za Englesku bio bi Newcastle United. Njihov vlasnik dolazi iz Saudijske Arabije te slovi za jednog od najbogatijih ljudi svijeta. Klub slavne daleke prošlosti i ne baš blistave bliske prošlosti do dolaska moćnog šejika bio je klub koji se, pretežito borio za opstanak u ligi, a njegovim dolaskom predviđa se da bi Newcastle unutar određenog perioda mogao postati novim prvakom Engleske.

Vidljivo je kako se klubovi, ne samo u nogometu nego i u ostalim sportovima privatiziraju, odnosno postaju vlasništvom jedne osobe ili korporacije. To dovodi i do priče s početka, priči o lokalitetu i lokalpatriotizmu. Današnji sportski svijet više ne poznaje lokalni mentalitet jer strukturu kluba čine igrači i osoblje koji nisu rođeni unutar zemlje odakle klub potiče.

Tomu je zasigurno pridonijela i globalizacija te stvaranje Europske Unije jer ako je zemlja članica Europske Unije njeni državljani (pa tako i natjecatelji) mogu nesmetano prelaziti granice i nastaniti se u tuđim zemljama. Bez posebnih radnih dozvola ostvaruju pravo nastupa za strane klubove.

Izuzetci uvijek postoje pa tako i u sportu. Možda čak i jedini primjer kluba koji njeguje lokalništvo, klub koji u svom timu posjeduje igrače isključivo baskijskih korijena je Athletic Bilbao. Klub je to u kojem i dan danas, u svijetu gdje su temeljni motivi kapital i moć, važi pravilo kako u klubu smiju igrati igrači isključivo baskijskih korijena. Primjer kako kapital i moć igraju sve važniju ulogu vidi se i u Hrvatskoj. Zdravko Mamić (bivši predsjednik Dinama) prvi je uveo privatizaciju u jednom sportskom klubu na području Republike Hrvatske, a danas to vidimo u gotovo svakom drugom klubu, čak i na nižim razinama od prve lige. To nije slučaj samo u nogometu, već i u košarci, vaterpolu i ostalim popularnim sportovima u Hrvatskoj.

Također sve više stranih državljana dolazi igrati i boraviti na teritoriju Republike Hrvatske. Neprekidnim boravkom u minimalnom razdoblju od osam godina stječu pravo Hrvatskog državljanstva, a samim time i pravo nastupanja za Hrvatsku domovinu. Kroz povijest postoji mnoštvo sportskih primjera poput Eduarda da Silve i Sammira u nogometu, Dontaye Drapera u košarci, Xaviera Garcie u vaterpolu pa sve do najuspješnijeg „stranca“ u hrvatskom sportu Nikolaja Pešalova koji je osvojio zlatnu i brončanu medalju na olimpijskim igrama pod zastavom Republike Hrvatske u kategoriji sporta pod nazivom „ dizač utega“.

Sport i njegova struktura danas čine neizbježni čimbenik poslovanja, te je upravo razvitak sporta i sportskih događaja usko vezan s funkcioniranjem menadžmenta unutar područja sportskih organizacija. To je vidljivo načinom upravljanja klubova te organizacijom sportskih natjecanja i događaja. Ekonomija i profesionalni sport usko su povezani jer je ekonomija zašla u sva područja profesionalnog sporta, a isto tako se i profesionalni sport uvukao u sve grane ekonomije i menadžmenta. Menadžment je jedan od ključnih faktora razvoja gospodarstva te je osim u sportu, također vrlo važan čimbenik i prilikom uspješnog poslovanja svih djelatnosti. Svim klubovima, natjecanjima i sportskim organizacijama od iznimne važnosti je da od svakog sportaša dobiju ono najbolje, odnosno da izvuku njihov maksimum.

Sportski menadžment sadrži ključne faktore, faktore veoma važne prilikom osiguranja mnogih resursa usklađenih s postavljenim ciljevima u sportu. Menadžment i sportske organizacije usko su povezani (baš kao i ekonomija i profesionalni sport) jer bez sportske organizacije menadžment ne bi bio u stanju zajamčiti vlastiti funkcionalni sadržaj te isto tako sportske organizacije bez menadžmenta ne bi posjedovale sposobnosti za razvitak i djelovanje.

Sumirano, primarna zadaća sportskog menadžmenta je osigurati sportskim organizacijama uspjeh, generalno krajnjem potrošaču ustupiti mogućnost kupnje proizvoda i usluga. Prilikom rasta sporta, sportskih natjecanja, manifestacija i klubova iznikla je i potreba za kadrom sposobnim za upravljanje sportskim organizacijama. Takvu vrstu šanse iskoristile su tvrtke koje su na vrijeme spoznale kako sport, sportska natjecanja i događanja pružaju mogućnost velikog izvora prihoda. Jedna od najpopularnijih, ako ne i najpopularnija spona između gospodarstva i sporta je upravo sponzorstvo jer su prilikom sponzorstva obje navedene strane uistinu zadovoljene.

S aspekta gospodarstva, pruža se prilika za javnim izlaganjem, a s aspekta sporta i klubova, omogućuje se šansa za velikom financijskom injekcijom koja je od velike pomoći svim granama sporta i sportskih natjecanja. Uzevši u obzir nogometne klubove, njihovo poslovanje itekako ovisi o sponzorskim ugovorima jer što je sponzorski ugovor veći to će više novca spremi u blagajnu, a samim time će (pomoću televizijskih prava, obilježja na dresovima itd...) u većoj mjeri osnažiti tim i tako biti spremni na izazove koja nose nogometna natjecanja. Važna karakteristika uspješnog sportskog menadžmenta zasigurno proizlazi iz uspješnog upravljanja kako poslovnim aspektima, tako i sportskim.

Sport danas u odnosu na sport nekada nezamislivo je napredniji u svakom pogledu, kako sportskom, tako i ekonomskom te je upravo radi sveobuhvatnosti zahtjeva kakve vrhunski sport nosi proizašla i potreba za specifičnim menadžerima, odnosno ljudima koji će na najefikasniji način ostvariti zacrtane ciljeve. Također, zbog specifičnosti sporta kao industrijske grane javlja se i potreba za edukacijom. Naprednim sportom kakav je on danas mogu upravljati isključivo menadžeri sa specifičnim znanjima.



Sport, njegov razvitak i boljitak uzajamno je povezan s razvojem sportskog menadžmenta. Posebne karakteristike sportskog menadžmenta ukorijenjene su u strukturama menadžmenta koje posjeduju značajku organizacije sporta, baš kao i sposobnosti, kompetencije, znanja i vještine. Svaki menadžer mora posjedovati navedene karakteristike kako bi što lakše i sa što većim uspjehom donosili pravodobne i kvalitetne odluke, upravljali sportom kao organizacijom te uspješno svladavali sve prepreke koje moderni sport stavlja pred njih.

Stanje u Hrvatskoj nije bajno, kako Republika Hrvatska oskudijeva resursima koje moderni sport zahtjeva, tako je izvjesno i kronično nedostajanje i pravog i kvalitetnog kadra koji bi vršio upravljanje nad istim. Razlog tomu je između ostalog i nedostatak edukacije te nedovoljan broj sustavno i sistematski koncipiranih programa obuke menadžera. Budućnost hrvatskog sporta dovedena je u pitanje, ali hrvatski sport je uvijek bio na vrlo zavidnoj razini s obzirom na ulaganja, te će (ako se poboljša sportska infrastruktura) zasigurno rasti iz godine u godinu, u to nema sumnje.

## 5. Metodologija rada

Temeljni predmet izučavanja ovog seminarskog rada svodi se na opis, razlučivanje i pobliže prikazivanje temeljnih menadžerskih funkcija u kontekstu poslovanja poduzeća. Promatra se njihov značaj u poduzeću, značaj koji ostavljaju na okolinu te uzroci i posljedice korištenja svake od navedenih funkcija. Funkcije se sortiraju po područjima te se svako područje pobliže izučava, a samim time i približava široj masi.

Pouzdana izvori značenja temeljnih menadžerskih funkcija zaprimljeni su uz pomoć metode intervjua s team menadžericom Hrvatskog nogometnog saveza, Ivom Olivari. Intervju je sačinjen od 11 pitanja otvorenog tipa koja su zahtijevala od ispitanice da opiše svaku od funkcija menadžmenta vlastitim mišljenjem i percepcijom, te na kraju sažme dojmove i izdvoji onu/onima kojoj posvećuje najviše pažnje.

Pitanja ne sadrže kategorije jer istraživanje nije provedeno klasičnim empirijskim načinom odnosno korištenjem anketa kao jednog od načina, već je istraživanje provedeno metodom intervjua gdje su se koristile standardizirana vrsta te vrsta individualnog intervjua. Iako se u polustrukturiranim ili strukturiranim intervjuima mogu pojaviti i pitanja zatvorenog tipa ovog puta to nije bio slučaj. Standardizirana vrsta vid je intervjua koji je sačinjen već unaprijed smišljenim pitanjima, dok se temeljna obilježja individualnog intervjua ispoljavaju kroz postojanje jednog sugovornika.

Prikupljanje podataka provelo se putem društvenih mreža uz angažiranost osobnog kontakta te je ovaj intervju strogo ograničen isključivo na ljude koji obiluju iskustvom upravljanja temeljnim menadžerskim funkcijama. Drugim riječima, ljudima koji na adekvatan i prikladan način vode računa o svakoj pojedinoj funkciji. Takvi ljudi izvrsni su sugovornici od kojih se zaista može izvući mnoštvo korisnih savjeta jer posjeduju neizmjereno iskustvo i praktično znanje, koje je podosta važnije od teorijskog znanja. Teorijsko znanje podloga je praktičnom znanju, a ako se ukomponiraju i teorijske i praktične stavke tada menadžeri postaju zaista od velike važnosti za poduzeće. Upravo takve karakteristike sadrži i ispitanik ovog seminarskog rada čije je znanje i mišljenje iznimno uvaženo.

## **6. Opis istraživanja i rezultati istraživanja**

### **6.1. Opis istraživanja**

Kako bi se pobliže opisala važnost temeljnih menadžerskih funkcija poput planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja koristilo se istraživanje putem intervjua. Objedinile su se vrste standardiziranog i individualnog intervjua. Standardizirana vrsta intervjua obuhvaćala je unaprijed pripremljena pitanja uz jednog sugovornika što je obilježje individualnog intervjua pomoću kojega se (u pravilu) dobiju potpuniji i kvalitetom sadržajni odgovori.

U svrhu istraživanja intervjuirala se team menadžerica Hrvatskog nogometnog saveza, odnosno Team menadžerica A reprezentacije Hrvatske, gospođa Iva Olivari. Iva zasigurno kvalitetno objedinjuje svaku od navedenih funkcija jer već osam godina radi na mjestu koje zahtjeva zaista vrhunsko poznavanje svake od temeljnih menadžerskih funkcija.

Njeno iskustvo uistinu je pomoglo objedinjavanju svih gore navedenih funkcija u jednu cjelinu, odnosno iskustvo gospođe Olivari objedinilo je tezu o tome kako je svaka menadžerska funkcija jednako važna. Svaka funkcija zasebno se mora koristiti na ispravan način kako bi menadžment funkcionirao na pravilan način, postavljao i ostvarivao zacrtane ciljeve. U suprotnom, menadžment će bilježiti neuspješne pothvate što će se odraziti na uspjeh kako pojedinaca, tako i cjelokupne organizacije.

### **6.2. Rezultati istraživanja**

Rezultati istraživanja prilikom intervjuiranja Team menadžerice Hrvatskog nogometnog saveza pokazali su kako jedan pravi menadžer mora poznavati svaku od gore navedenih funkcija kako bi pravilno obavljao svoje zadatke. Kao što team menadžer A reprezentacije mora baratati svim funkcijama podjednako, tako i menadžeri u drugim organizacijama moraju zaista predano i pobliže poznavati temeljne menadžerske funkcije.

Ipak, kao i sve u životu, odnosno kao što svi ljudi na ovom svijetu određene poslove rade bolje ili možda pak efikasnije od drugih, tako je i ovo istraživanje pomoglo boljem upoznavanju poslova jednog menadžera zaista velike organizacije poput Hrvatskog nogometnog saveza. Kao što je gore navedeno, jedan pojedinac ne može u potpunosti obavljati sve funkcije jednakom kvalitetom. Razloga je mnogo, no ipak temeljni razlog leži u tome što svaka funkcija iziskuje mnoštvo vremena te upravo radi toga postoje funkcije koje više, odnosno manje leže menadžerima.

Konkretno područje u kojem Iva Olivari, team menadžerica A reprezentacije troši najviše vremena zasigurno je planiranje te smatra kako je dobar plan glavni preduvjet uspješno obavljenog zadatka. Toj činjenici pridonosi i njen pogled na planiranje: *„Planiranje i dobra organizacija do najmanjih sitnica iznimno je važno. Igrači su naučeni na strogu disciplinu i dobru organizaciju i njihov dan je isplaniran od ranog jutra do kasne večeri. Točno se zna kad se odvija koja aktivnost. Zato je važno sve dobro isplanirati i na planiranje uvijek potrošim dosta vremena, rekla bih možda četvrtinu. Treba se točno odrediti kada se putuje, kada se slijeće, koliko je potrebno provesti u vožnji od aerodroma do hotela, od hotela do stadiona. To je sve važno jer ako dođe do većih ustupanja onda se sve ostale aktivnosti predviđene za određeni dan pomiču, a to se uvijek nastoji izbjeći.“*

Nadalje, kao i u svakodnevnom životu, tako i u poslovnim aktivnostima vrlo često zna doći do nepredviđenih događaja i situacija, događaja koji mogu iznenaditi menadžera ukoliko nije dobro pripremljen. S toga, kako smatra Olivari, ključno je (uz dobro planiranje) provoditi i kontinuirano kontroliranje slijeda događaja kako bi uspješno svladavali prepreke: *„Kontrola je također važan segment mog posla jer nastojim uvijek biti u kontroli i vladati situacijom budući sam nebrojeno puta morala reagirati i rješavati nepredviđene situacije. Često se zna dogoditi da mobitel zazvoni u „gluho“ doba noći jer je netko zapeo na aerodromu, dobio temperaturu ili se nenadano dogodilo nešto neočekivano što je potrebno odmah riješiti.“*

Ipak, kako navodi Olivari, a što se uči i u obrazovnim institucijama, teorijskim pa nerijetko i praktičnim putem, zaista je vrlo bitan timski rad. Opće poznato je kako je ključno za organizaciju da svi članovi tima guraju u istom smjeru, odnosno da imaju zajednički cilj, a to je upravo boljitak poduzeća ili organizacije. Ukoliko samo jedan od pojedinaca nije na „istoj valnoj duljini“ s ostalim članovima tima, vrlo teško će se svladati brojni izazovi i prepreke.

*Bez dobrog „Team worka“ teško je odraditi ovaj posao jer se čitav niz faktora mora objediniti da bi se ostvario konačni cilj. Suradujem sa svim članovima stožera po različitim pitanjima. S trenerima (organizacija opservacija igrača i protivnika), medicinskom službom (Covid testiranja, prehrana, organizacija odlazaka na specifične specijalističke preglede i pretrage), medijskim odjelom (organizacija i koordinacija medijskih aktivnosti), ekonomatom (oprema, pokloni), kolegama koji neposredno svoje poslove obavljaju na stadionu (sve što nam je potrebo za treninge i utakmice, uključujući catering, sportsku trenažnu opremu, opremu u svlačionici), kolegama iz odjela marketinga po pitanju naših brojnih obveza koje imamo prema sponzorima Saveza.*

*Uz sve to je potrebno pratiti propozicije, pravilnika, cirkularna pisma i druge upute UEFA-e i FIFA-e, kako se ne bi dogodio neki propust koji bi mogao dovesti do disciplinskih ili financijskih sankcija. Ja nisam formalni vođa tog našeg malog „tima iza tima“, ali koordiniram sve navedene aktivnosti, svakodnevno s kolegama međusobno razmjenjujem nove informacije, te zajednički rješavamo nastale probleme kako bi se igrači, izbornik i treneri mogli posvetiti isključivo i samo nogometu.*

Temeljno pravilo dobrog preduvjeta za uspješno obavljanje posla zasigurno je i pravilo dobrog i pravovremenog organiziranja. Prilikom istraživanja u sklopu intervjua dalo se vrlo lako zamijetiti kako je organiziranje iznimno važan dio svakog menadžerskog posla. Kao i svaka velika kompanija, odnosno poduzeće, tako se i Hrvatska nogometna reprezentacija susreće s nastupom na velikim pozornicama, pozornicama koje prati cijeli svijet. Obični ljudi poput gledatelja vide samo „finalni proizvod“, odnosno vide utakmicu. Ipak, iza te slike postoji mnoštvo pozadinskih operacija koje su dovele reprezentaciju na svjetsku scenu. Gospođa Olivari u proces organiziranja velikog natjecanja ubraja i proces odabira smještaja, leta, načina putovanja te mnoštvo zaista zahtjevnih procedura.

Prilikom intervjua ispitanica je odgovorila i na pitanje vezano uz organiziranje velikog natjecanja: „Svaka utakmica je jednako zahtjevna, bez obzira radi li se o natjecateljskoj ili prijateljskoj utakmici ili pak utakmici koja se odigrava u okviru završnog natjecanja. Procedure koje se moraju pratiti uvijek su iste. Puno je sitnica koje je potrebno pripremiti i odraditi da bi reprezentacija otputovala, sretno stigla u hotel, smjestila se, odmorila, trenirala i na kraju odigrala utakmicu.

*Intenzivne aktivnosti počinju onog trenutka kad reprezentacija matematički osigura plasman na veliko natjecanje, a prvi zadatak je pronaći odgovarajući kamp. Kamp je važan. Igrači tamo dugo borave, to nam je kuća za vrijeme natjecanja i moramo se ugodno osjećati. U Dohi je to bilo prilično izazovno budući na raspolaganju nije bilo puno objekata „resort“ tipa uglavnom se radi o poslovnim hotelima koji nisu idealno rješenje. Mi smo imali dosta sreće, a kako je ovo moje deseto veliko natjecanje, rekla bih i ponešto znanja i iskustva, pa smo uspjeli rezervirati hotel koji će, vjerujem biti dobro rješenje. Paralelno s tim se već sada krenulo u pripremu prijateljske utakmice koja će se odigrati uoči odlaska u Dohu, radi se na organizaciji putovanja, smještaja, pripreme trening igrališta te se gotovo svakodnevno komunicira s FIFA-om.*

## 7. Rasprava

Sve ono što pojedinac pokušava izvršiti kako u poslovnim, tako i u svakodnevnim aktivnostima, pokušava izvršiti na najefikasniji mogući način. Najefikasniji mogući način ne podrazumijeva uvijek i onaj najlakši jer za svaku poslovnu, a i životnu aktivnost potrebno je uložiti mnoštvo truda, volje i želje ukoliko je kvaliteta osnovni i glavni cilj. Ako se pojedinac konstantno odlučuje na najjednostavnije izvršenje zadatka, to u kratkoročnom vremenu može donekle pružati željene rezultate, ali ipak u dugoročnom razdoblju može dovesti do kraha sustava.

Važno je u svakom području života maksimalno angažirano pristupati rješavanju svake pojedine prepreke jer je to jedini put ka boljoj budućnosti. Nadalje, kao što se u svakodnevnim životnim aktivnostima trude postići najbolje moguće rezultate, tako se menadžeri i u poslovnim aktivnostima trude ostvariti najbolje moguće rezultate uz najveću efikasnost. To ne znači pronaći „prečicu“ za rješavanje prepreka, već sustavno i sistematski pristupati svakom navedenom problemu.

Krucijalnu važnost organizacije kao cjeline u današnjem sustavu gotovo je pa nemoguće definirati jer se gotovo svi čimbenici mijenjaju velikom brzinom. Takve promjene unutar sustava uzrokuju promjene i unutar svakog poduzeća. Upravo radi toga, iznimno bitno je poznavati teorijski dio menadžmenta kako bi u što kraćem roku i na najuspješniji mogući način menadžeri mogli implementirati teoriju u praksu, odnosno reagirati na promjene u okolini. Jednostavnije rečeno, iznimno je bitno poznavanje i teorijskog i praktičnog dijela jer bez teorijske podloge ne postoji kvalitetna praksa, odnosno ne postoje mehanizmi za rješavanje problema.

Cilj svakog poduzeća u konačnici je ostvariti dobitak, a to može postići jedino ako se svi unutar poslovnog lanca maksimalno angažiraju u ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Svaki odjel nosi nešto svoje, svoje prednosti i nedostatke, probleme i pogodnosti s kojima se susreće svaki pojedinac poduzeća, a upravo se s brojnim problemima susreću i menadžeri.

Menadžeri su ključ svakog poduzeća jer vode brigu o temeljnim funkcijama menadžmenta kao što su planiranje, organiziranje, vođenje i motiviranje, kadrovanje te naposljetku kontroliranje. Bez njihove maksimalne angažiranosti neuspjeh poduzeća gotovo sigurno bi bio zagarantiran te je upravo s toga posjeduju enormnu važnost, kako za poduzeće tako i za sve vanjske čimbenike oko poduzeća.

Činjenicu kako su menadžeri neizostavni članovi svake organizacije potkrjepljuje i provedeno istraživanje u obliku intervjua. Unutar tog istraživanja vodila se polemika oko temeljnih menadžerskih funkcija. Upravljanje temeljnim menadžerskim funkcijama izrazito je važan dio posla i team menadžerice Hrvatskog nogometnog saveza koja vodi brigu o kompletnoj slici reprezentacije.

Ivina poslovna pozicija pripada vrhovnom menadžmentu te je zadužena gotovo za sve aktivnosti unutar saveza. Upravo je ona jedan od razloga što se Hrvatska nogometna reprezentacija nalazi na najvišoj mogućoj razini organiziranosti. Pažnja i posvećenost pridodaje se zaista svemu, od biranja letova, aviokompanija, aerodroma, destinacija, kampova za odmor do samih protivnika. Svaki dan isplaniran je gotovo u minutu te je svako odstupanje od isplaniranog nepoželjna situacija koju rješava upravo team menadžer A reprezentacije.

Krucijalni cilj je boljitak reprezentacije, a to se (kako kaže Iva) postiže jedino maksimalnom angažiranosti te razlučivanju svakog problema na najsitnije detalje. Dobro razlučivanje i poznavanje detalja izrazito je važan korak u efikasnom i efektivnom rješavanju problema.

Kako u životu, tako i u poslovnom svijetu postoje dvije „strane medalje“ te su ljudi iz sjene upravo oni najvažniji kotačići svake organizacije. Ljudi koji su manje poznati javnosti zaista su od iznimne važnosti za svako poduzeće jer oni vuku poteze koji nose boljitak svake zajednice.

Upravo takvu ulogu posjeduje i ispitanica intervjua jer malo tko je upoznat s procesom organiziranja bilo prijateljske, bilo utakmice na završnom natjecanju. Samo rijetki, odnosno samo oni koji su duboko upućeni u teoriju i problematiku zaista će znati cijeniti trud ljudi koji obično bez velike javne nagrade obavljaju vlastite zadatke.

Voditi poduzeće na efikasan i efektivan način zaista je zahtjevno i iziskuje puno truda, volje, želje i ambicije. Ipak biti glavna osoba u nogometnom savezu, pogotovo ako se uzme u obzir popularnost Hrvatske nogometne reprezentacije, kako u Republici Hrvatskoj, tako i u svijetu zaista je jedna razina više u odnosu na vođenje poduzeća. Nogomet je u Hrvatskoj sport čiji je svaki korak javan, savez je u svakom trenutku izložen javnom mišljenju te je upravo radi toga posao Team menadžera nogometnog saveza zaista zahtjevan i mukotrpan posao. Voditi brigu o temeljnim funkcijama menadžmenta iznimno je zahtjevno, a ako je svaki vaš korak pritom i javan, onda je važnost dobro obavljenog posla kud i kamo posebniji, a samim time ujedno i zahtjevniji.



## 8. Zaključak

Osnovna misao, odnosno osnovni cilj ovog završnog rada raščlanjivanje je teorije vezane uz menadžment, menadžere i njihove temeljne funkcije. Jednostavnije rečeno, cilj je pojasniti razlike između svake temeljne funkcije, način njihovog provođenja i važnost.

Empirijski dio, odnosno metoda intervjua poslužila je kako bi se lakše dobio uvid u važnost temeljnih menadžerskih funkcija unutar područja jedne organizacije. Intervju je omogućio potkrjepljivanje mišljenja teoretičara koji smatraju kako je svaka funkcija ključna na svoj način te kako niti jedna ne smije biti izostavljena ukoliko poduzeće nastoji ići u željenom smjeru. Također, empirijski dio potkrijepio je teorijske pretpostavke jer je ispitanik svojim odgovorima približio važnost temeljitog posvećivanja menadžmentskim funkcijama.

Selektiranje igrača više ili manje se poznaje prilikom odabira za reprezentaciju. Jednostavno oni najbolji u tom trenutku članovi su reprezentacije i oko toga nema apsolutno nikakvih dvojbi. Kontrola je prisutna svakodnevno, u svakoj aktivnosti bilo poduzeća ili organizacije kao što je Hrvatska nogometna reprezentacija.

Planiranje oduzima najviše vremena jer svaki uspjeh zasigurno je popraćen vrhunskom pripremom, organizacija smještaja, prijevoza i aktivnosti zasigurno je još jedan od preduvjeta uspješnog realiziranja cilja, ali ono što zasigurno prolazi „ispod radara“ je funkcija motiviranja i vođenja.

Motivirati igrače prilikom okupljanja reprezentacije nikada ne bi trebao, niti morao biti problem, ali ipak teško je motivirati nekoga tko je u sezoni odigrao preko pedeset utakmica da odigra još četiri potpuno nevažne utakmice u deset dana, kao što se igralo upravo nedavno u sklopu natjecanja „Liga nacija.“

Iz svega navedenog vrlo lako se može zaključiti kako se ne može izostaviti niti jedna funkcija te kako je potrebno svakoj funkciji pristupati s istom razinom angažiranosti jer je upravo takav način pristupa ujedno i jedini način za ostvarivanje zacrtanih ciljeva. Također, ukoliko poduzeće nastoji rješavati prepreke efikasno i u najkraćem mogućem vremenu, potrebno je posjedovati menadžere koji izvrsno barataju svakom od navedenih funkcija. Upravo ti menadžeri su oni koji izvršavaju poslove vezane uz menadžerske funkcije te ih je potrebno posebno vrednovati unutar hijerarhijske strukture poduzeća.

## Literatura

1. Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menadžment sporta*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
2. Bartoluci, M. i Škorić, S. (2009). *Menadžment u sportu*. Zagreb: Odjel za izobrazbu trenera Društvenog veleučilišta u Zagrebu, Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
3. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Sinergija.
4. Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment*. [online] *repository.fthm.uniri.hr*. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Dostupno na: <https://repository.fthm.uniri.hr/islandora/object/fthm%3A2748>.
5. Cole, G.A., *Management: Theory and Practice*, 3rd edition, DP Publications LDT, London, 1990., str.104.
6. Ćurić, A. (2020). *Specifičnosti menadžmenta u sportskim organizacijama* (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Economics and Business. Department of Organization and Management).
7. H. Weihrich & H. Koontz, *"Menadžment"*, MATE, Zagreb, 1998.
8. Kreitner, R., *Management*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989., str.10.
9. Kreitner, R., *Foundations of Management: Basic and Best Practice*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2005., str.4.
10. Pavlović, M. (2021). *Zastupljenost i važnost menadžerskih funkcija u upravljanju poslovanjem poduzeća* (Doctoral dissertation, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Economics in Osijek. Chair of Management, Organization and Entrepreneurship).
11. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment, teorija i praksa*. Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci.

## INTERNET

1. www.24sata.hr. (n.d.). *Uvezene medalje: Stranci koji su zbog sporta postali Hrvati*. [online] Dostupno na: <https://www.24sata.hr/sport/stranci-koji-su-dobili-drzavljanstvo-i-oduzili-se-hrvatskoj-199887> [Pristupljeno 21.06.2022].
2. magicmarinac.hr (2019). *Zakon o hrvatskom državljanstvu - Zakon.hr*. [online] Zakon.hr. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/446/Zakon-o-hrvatskom-dr%C5%BEavljanstvu> [21 Jun. 2022].

## **Popis slika**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Ključni aspekti menadžmentskog procesa .....                    | 4  |
| Slika 2. Ključne komponente efektivnog menadžera.....                    | 5  |
| Slika 3. Ključne varijable vodstva.....                                  | 6  |
| Slika 4. Temeljne funkcije menadžmenta .....                             | 12 |
| Slika 5. Udio vremena u ostvarivanju pojedinih funkcija menadžmenta..... | 13 |

## **Popis tablica**

|  |   |
|--|---|
| Tablica 1. Konceptija menadžmenta i funkcija menadžmenta ..... | 9 |
|--|---|

## **Prilog 1. Popis pitanja korištenih u intervjuu**

1. Temeljne funkcije menadžmenta predstavljaju osnovne skupove aktivnosti kojima menadžeri osiguravaju ostvarenje postavljenih ciljeva. Prema suvremenoj literaturi, menadžerske funkcije obuhvaćaju planiranje, organiziranje, vođenje i motiviranje, upravljanje ljudskim resursima i kontrolu. Molim vas da prokomentirate okvirni postotak radnog vremena koji posvećujete svakoj funkciji.
2. Smatrate li neku od temeljnih funkcija izrazito važnom i ključnom za ostvarenje ciljeva vašeg tima/odjela/organizacije? Ako da koju i zašto?
3. Koja vam je osobno najdraža funkcija menadžmenta?
4. Koje vještine smatrate ključnima za obavljanje svog posla i uz koju funkciju bi ih dominantno vezali?
5. Koji vam je posao u vašoj dugogodišnjoj karijeri do sada bio najveći izazov te pomoću koje funkcije ste uspjeli pronaći najbolje moguće rješenje?
6. Koji oblik posla od vas iziskuje najveći napor i radi čega?
7. Što smatrate da su glavne specifičnosti menadžmenta u kontekstu sportskih organizacija?
8. Smatrate li da postoje razlike u izgradnji menadžerske karijere žena u odnosu na muškarce unutar sportskih organizacija?
9. Postoji li razlika u organiziranju reprezentacije prilikom odlaska na europsko ili svjetsko prvenstvo? Ako da, koje su temeljne razlike?
10. Možete li ukratko objasniti proceduru organiziranja velikog natjecanja?
11. Možete li izdvojiti uspjeh koji smatrate najvećim osobnim postignućem? Ako da, postoji li neki poseban razlog?