

# Zastupljenost i važnost menadžerskih funkcija u upravljanju poslovanjem poduzeća

---

**Pavlović, Matej**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:145:218809>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-24**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Menadžment)

Matej Pavlović

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

Završni rad

Osijek, 2021. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (Menadžment)

Matej Pavlović

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

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 0010226650

e-mail: mpavlovic@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2021. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study in Management

Matej Pavlović

**The Representativeness and Importance of Managerial Functions  
in Business Management**

Final paper

Osijek, 2021. godina

**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 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:** Matej Pavlović

**JMBAG:** 0010226650

**OIB:**

**e-mail za kontakt:** matejpavlovic67@gmail.com

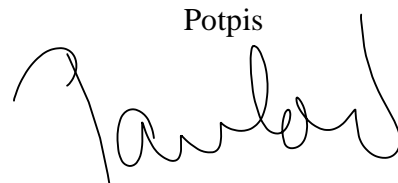
**Naziv studija:** preddiplomski sveučilišni studij, smjer: Menadžment

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

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 9. rujna 2020. godine

Potpis



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

## **SAŽETAK**

Menadžerske funkcije važne su za sva poduzeća, kako ona manja tako s druge strane i ona veća. Završni rad „Zastupljenost i važnost menadžerskih funkcija u upravljanju poslovanjem poduzeća“ sistematizira teorijski okvir procesa upravljanja te kritički analizira relevantnu literaturu, pojmovna određenja stručnih termina, razlike između temeljnih menadžerskih funkcija, te kritički vrednuje povijesne i suvremene trendove u razvoju menadžmenta kao znanstvene discipline. Empirijski dio ovog rada istražuje kako su menadžerske funkcije percipirane u poslovnoj praksi koristeći kvalitativno istraživanje i primjer jednog poslovnog subjekta. Danas su funkcija menadžmenta vrlo kompleksne, a uz to se i brzo mijenjaju. Analizirajući poslovni slučaj došlo se do zaključka kako je moguće prepoznati neke trenutno prioritetne funkcije kao što su motiviranje i upravljanje ljudskim potencijalima. U radu se konstatira kako se kvalitetno upravljanje ljudskim resursima ne može provoditi bez uravnoteženja sa svim ostalim menadžerskim funkcijama, pa se stoga na primjeru poduzeća ukazuje na međusobnu povezanost menadžerskih funkcija. Ujedno, rad ukazuje i na važnost korištenja suvremenih menadžerskih alata u svrhu poboljšanja transparentnosti te učinkovitosti menadžera.

**Ključne riječi:** menadžment, funkcije menadžmenta, Inchoo d.o.o, Osijek

# **The Representativeness and Importance of Managerial Functions in Business Management**

## **ABSTRACT**

Managerial functions are important for all companies, both smaller and larger. The final paper „The Representativeness and Importance of Managerial Functions in Business Management“ systematizes the theoretical framework of the management process and critically analyzes the relevant literature, conceptual definitions of professional terms, differences between basic managerial functions, and critically evaluates historical and contemporary trends in the development of management as a scientific discipline. The empirical part of this paper explores how managerial functions are perceived in business practice using qualitative research and the example of one business entity. Nowadays, the functions of management are very complex, and in addition, they change rapidly. Analyzing the business case, it was concluded that it is possible to identify some currently priority functions; such as motivation and human resource management. The paper states that quality management of human resources cannot be carried out without balancing with all other managerial functions, and therefore the example of the company points to the interconnectedness of managerial functions. At the same time, the paper points out the importance of using modern management tools in order to improve the transparency and efficiency of managers.

**Keywords:** management, managerial functions, Inchoo d.o.o., Osijek

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. METODOLOGIJA RADA</b> .....	2
<b>2.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA</b> .....	2
<b>2.2. CILJ RADA</b> .....	2
<b>2.3. METODE ISTRAŽIVANJA</b> .....	2
<b>3. TEORIJSKI DIO</b> .....	3
<b>3.1. POJAM I ZNAČENJE MENADŽMENTA</b> .....	3
<b>3.1.1. DEFINIRANJE MENADŽMENTA I MENADŽERA</b> .....	3
<b>3.1.2. DEFINIRANJE MENADŽMENTA I MENADŽERA</b> .....	5
<b>3.1.3. FUNKCIJE MENADŽMENTA</b> .....	6
<b>3.1.3.1. PLANIRANJE</b> .....	8
<b>3.1.3.2. ORGANIZIRANJE</b> .....	8
<b>3.1.3.3. VOĐENJE I MOTIVIRANJE</b> .....	12
<b>3.1.3.4. KONTROLIRANJE</b> .....	13
<b>3.1.3.5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA</b> .....	14
<b>3.1.4. RAZINE MENADŽMENTA</b> .....	15
<b>3.2. RAZVOJ I VAŽNOST MENADŽMENTA TIJEKOM POVIJESTI</b> .....	16
<b>3.2.1. PRISTUPI IZUČAVANJA MENADŽMENTA</b> .....	16
<b>3.2.2.1. KLASIČNI PRISTUPI</b> .....	16
<b>3.2.2.2. BIHEVIORALNI PRISTUP</b> .....	17
<b>3.2.2.3. KVANTITATIVNI PRISTUP</b> .....	17
<b>4. EMPIRIJSKI DIO</b> .....	19
<b>4.1. OSNOVNI PODACI PODUZEĆA INCHOO</b> .....	19
<b>4.2. ANALIZA MENADŽERSKIH FUNKCIJA NA PRIMJERU PODUZEĆA INCHOO</b> .....	20
<b>4.2.1. PLANIRANJE</b> .....	20
<b>4.2.2. ORGANIZIRANJE</b> .....	20
<b>4.2.3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA</b> .....	21
<b>4.2.4. VOĐENJE I MOTIVIRANJE</b> .....	22
<b>4.2.5. KONTROLA</b> .....	22
<b>5. RASPRAVA</b> .....	23
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	24
<b>LITERATURA</b> .....	25



## 1. UVOD

Svako poduzeće bez obzira na veličinu, koristi neki oblik formalnog ili neformalnog upravljanja odnosno ima nekakav menadžment. Poslovanje cijelog poduzeća ovisi o menadžerima i obavljanju njihovih funkcija. Jedna od temeljnih zadaća kojima se bave svi menadžeri jest kako opstati na tržištu, te u isto vrijeme ostvariti konkurentsku prednost nad ostalim poduzećima. Budući da u menadžmentu postoji pet funkcija menadžmenta, a to su: planiranje, organiziranje, vođenje i motivacija, kontroliranje i upravljanje ljudskim resursima, važno je kako ih na pravi način, odnosno uspješno uskladiti. Poduzeće u kojem menadžer ispravno, to jest na pravi način obavlja svoje menadžerske funkcije može ostvarivati boljitak, odnosno progres u svim područjima tek onda kada uskladi sve svoje menadžerske funkcije. Naravno, postoje i situacije kada menadžment ne radi na dobar način svoj posao, a takve posljedice mogu biti kobne za određeno poduzeće, ali i za ljude koji rade u tom poduzeću. Mnoštvo ljudi svjedoči, pogotovo u ovo neizvjesno vrijeme, kako je više onih menadžera koji ne mogu zadovoljiti sve kriterije koji se od njih očekuju. Najveća posljedica loših odluka na kraju je ipak nezaposlenost ljudi te zatvaranje određenih poduzeća. Mnoge su organizacije pa čak i one s dugogodišnjim iskustvom u upravljanju, bile prisiljene zatvoriti svoja vrata tržištu i konzumentima te potrošačima, a sve upravo zbog loših odluka menadžmenta, nesklada između menadžerskih funkcija te postavljanja neodgovarajućih ljudi na pogrešne pozicije.

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela, te se sastoji od 6 dijelova. U teorijskom dijelu rada objasnit će se ključni stručni izrazi odnosno definirati pojam menadžment, menadžer, menadžerske funkcije, razine menadžmenta, dok će se u nastavku kritički interpretirati povijesni razvoj menadžmenta kao znanstvene discipline. U empirijskom dijelu rada u poglavlju 4 bit će kritički analizirana zastupljenost i važnost menadžerskih funkcija na primjeru poslovne prakse, odnosno vrlo uspješnog i zanimljivog osječčkog poduzeća Inchoo koji zbog svoje kvalitete rada i menadžerske strukture pruža izvrstan uvid u menadžerske funkcije, poput planiranja, organiziranja, vođenja i motiviranja, kontrole i upravljanja ljudskim potencijalima.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

U ovom se poglavlju objašnjavaju principi, metode i tehnike koje su korištene u radu te se razjašnjava struktura ovog završnog rada kao i njezin cilj.

### **2.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA**

Predmet je ovog rada istražiti zastupljenost i važnost menadžerskih funkcija u upravljanju poslovanjem poduzeća, pri čemu će se naglasak staviti na izučavanje slučaja poslovnog subjekta Inchoo d.o.o., Osijek.

### **2.2. CILJ RADA**

Ovaj rad ima za cilj sistematizirati teorijski okvir procesa upravljanja te kritički analizirati relevantnu literaturu, sistematizirati pojmovna određenja stručnih pojmova, utvrditi razlike između temeljnih menadžerskih funkcija, te kritički vrednovati povijesne i suvremene trendove u razvoju menadžmenta kao znanstvene discipline. Empirijski dio ovog rada ima za cilj istražiti u kojoj su mjeri zastupljene temeljne menadžerske funkcije i kako je percipirana njihova važnost u upravljanju poslovanjem poduzeća Inchoo. Ujedno, posebna će se pozornost obratiti na organizacijsku funkciju te primjenu suvremenih menadžerskih koncepcija. Istraživačka pitanja koja se postavljaju u ovom radu su:

1. Kakva je zastupljenost i percipirana važnost svake od pet ključnih menadžerskih funkcija u praksi?
2. Koja su suvremena rješenja organizacije primijenjena?

### **2.3. METODE ISTRAŽIVANJA**

Informacijska osnova ovog rada obuhvaća sekundarne i primarne izvore informacija. U analizi teorijskih odrednica menadžmenta korišteni su sekundarni izvori kao što su znanstveni, udžbenici, monografije, izvješća i studije profesionalnih udruženja, te referentni stručni radovi. Primarni izvori podataka obuhvaćeni su terenskim istraživanjem koje je temeljeno na zapažanju tvrtki Inchoo. Tijekom korištenja ove metode bilježili su se podaci koji su dostupni zaposlenicima ove tvrtke, odnosno oni koji se nalaze na internoj web stranici. Ista sadržava podatke do kojih je moguće doći jedino uz ovlaštenu pristup. Također, metode koje su se koristile u radu su: metoda analize i deskriptivna metoda te metoda kompilacije. Metodom analize su u ovom radu opisivani i razlučeni čimbenici osječkog poduzeća Inchoo, dok se kritički osvrti vezani uz teorijski okvir rada oslanja na metodu kompilacije i metodu deskripcije

### **3. TEORIJSKI DIO**

U ovom će se dijelu rada objasniti pojam i značenje menadžmenta, menadžerskih funkcija, razina menadžmenta, te kritički ocijeniti povijesti razvoj znanstvenih pristupa u izučavanju menadžmenta.

#### **3.1. POJAM I ZNAČENJE MENADŽMENTA**

Menadžment se smatra složenim pojmom. Označava proces koji se odvija u nekoliko faza i podijeljen je na više funkcija. U predstojećim će poglavljima biti objašnjeno teorijsko uporište menadžmenta i svih funkcija koje se pojavljuju u tom procesu.

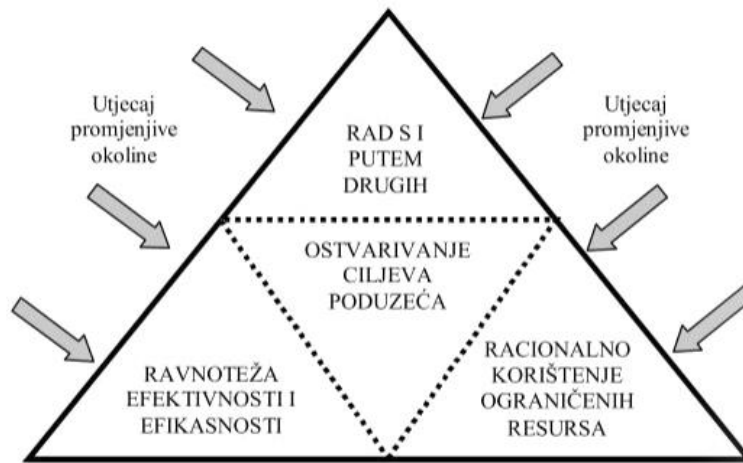
##### **3.1.1. DEFINIRANJE MENADŽMENTA I MENADŽERA**

Menadžment je moguće definirati kao vještinu postizanja određenog učinka stvorenog putem drugih osoba. (Drucker, P. 2005.) S druge strane, prema Bubleu (2011.) tvrdi se kako se riječ management, odnosno menadžment često poistovjećuje s riječima supervision, leadership, administration, organization, control i direction. Buble (2011) ističe kako se pojam menadžmenta odnosi na proces, vještine i nositelje određenih funkcija.

Najčešće se menadžment definira kao proces rada posredstvom drugih ljudi te da se na efektivan i efikasan način uz upotrebu ograničenih resursa ostvaruju organizacijski ciljevi. Prema Hrvatskoj enciklopediji menadžment se definira kao: „Znanstvena disciplina u kojoj je akumulirano i sistematizirano znanje o fenomenu menadžmenta, o teorijama, modelima, metodama, načelima i zakonitostima njegova djelovanja i čimbenicima koji određuju to djelovanje i uspješnost.“ (Hrvatska enciklopedija, 2021.). Ključne su odrednice menadžmenta kao procesa (Kreitner, R., 1989: 10):

1. Rad s drugima i pomoću drugih
2. Ciljevi poduzeća
3. Efikasnost i efektivnost
4. Ograničeni resursi
5. Promjenjiva okolina

Na slici 1. prikazan je međusobni odnos ključnih aspekata menadžment procesa.



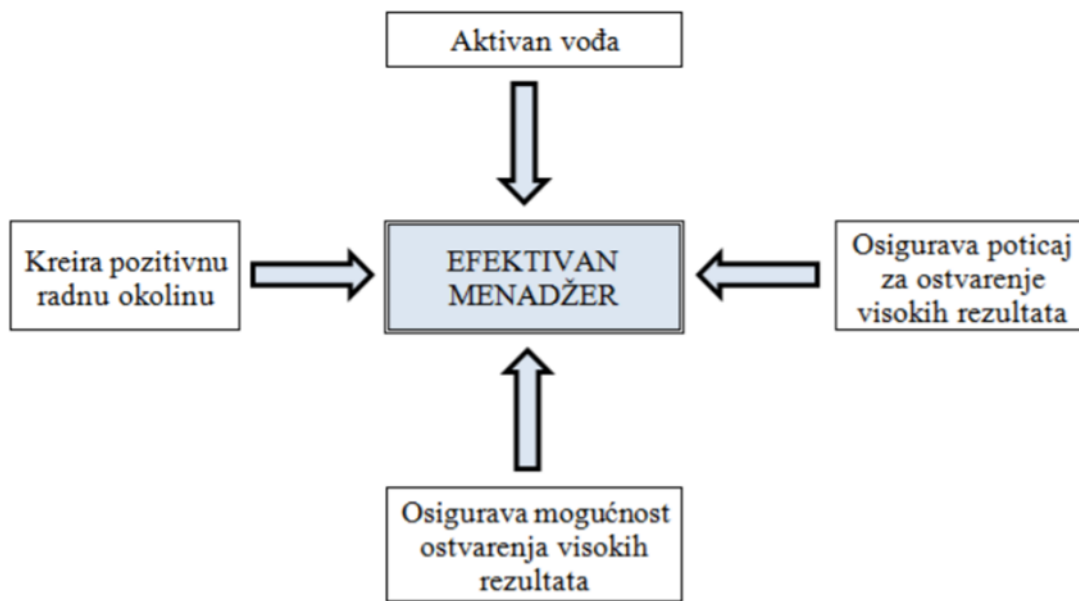
**Slika 1.** Ključni aspekti menadžment procesa

Izvor: Kreitner, R. (1989). Management, str. 10.

S druge strane, menadžer<sup>1</sup> je definiran kao osoba koja: „usmjerava i koordinira aktivnosti drugih ljudi radi postizanja organizacijskih ciljeva; osoba koja ima formalni (položajni) autoritet u planiranju, organiziranju, koordiniranju, usmjeravanju i kontroliranju organizacijskih resursa (ukupnih ili dijela resursa) i odgovornost za postizanje rezultata, realizaciju ciljeva i efikasnu i efektivnu upotrebu resursa.“ (Hrvatska enciklopedija, 2021.) Može se reći kako je menadžeru nužno da posjeduje određena znanja, sposobnosti i vještine, to jest da su mu vrlo važne kompetencije za njegov osobni razvoj i razvitak kako bi mogao uspješno rukovoditi vrlo složene poslovne subjekte. Kako bi svaki menadžer bio uspješan, ključno je savladati neke od menadžerskih vještina. Prema poslovnom tjedniku Lider (Puškarić, 2019) istaknuto je kako su danas najtraženije menadžerske vještine sljedeće: poslovanje u oblaku, umjetna inteligencija, analitičko rasuđivanje, upravljanje timovima, dizajniranje korisničkog iskustva, kreativnost, uvjeravanje, suradnja, prilagodljivost, upravljanje vremenom. Upravo je prva prilagođena aktualnom vremenu, a to je poslovanje u oblaku. Ona je ključna za shvaćanje i razumijevanje te za brzinu komuniciranja. Umjetna inteligencija je vještina koju menadžeri iznimno cijene jer se u 21. stoljeću većina stvari svodi na umjetnu inteligenciju. U današnje je vrijeme jako teško biti inovativan i kreativan, stoga se ova vještina počela mnogo cijeliti. Također, uvjeravanje je jedna od temeljnih vještina jer sposobnost nekoga uvjeriti u nešto postala je prava rijetkost. Zatim, analitičko rasuđivanje vještina je kojoj itekako treba posvetiti određeno vrijeme kao i za upravljanje timovima. Mnogo je menadžera shvatilo da je vrlo teško komunicirati s ljudima, a još teže ih raspodijeliti po njihovim kvalitetama. Međusobna suradnja kao sljedeća vještina ključna je komponenta u smjeru ljudskih potencijala jer pokazuje odraz sklada unutar samog poduzeća, dok vještina

<sup>1</sup> **menadžer** (engl. *manager*) – onaj koji upravlja ili koordinira

prilagodljivost ukazuje na fleksibilnost i mogućnost radnika na prilagodbu u različitim razinama menadžmenta. Upravljanje vremenom presudna je vještina. Mnoštvo menadžera zna kasniti s odlukama jer nemaju razvijenu vještinu upravljanja vremenom. U tim slučajevima nastaju velike pogreške, gubitci za određena poduzeća kao i propusti u rukovođenju koji su uzrokovani lošom procjenom. Naposljetku, dizajniranje korisničkog iskustva je vještina koja se počela itekako cijiniti. Biti informatički pismen u današnje vrijeme sasvim je normalna stvar. Na slici 2. prikazane su ključne komponente efektivnog menadžera.



**Slika 2.** Ključne komponente efektivnog menadžera

Izvori: Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta, Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 7.

Vrlo je važno da menadžer pronađe način s kojim će osigurati ostvarivanje visokih rezultata. Također, od iznimne je važnosti kako će pronaći način za usmjeravanje pojedinca k ostvarenju imenovanih organizacijskih ciljeva, a u isto vrijeme biti odgovoran za trenutno poslovanje kao i za poslovanje koje će se dogoditi u budućnosti.

### **3.1.2. DEFINIRANJE MENADŽMENTA I MENADŽERA**

Za razumijevanje funkcija menadžmenta vrlo je važno razgraničiti vođu od menadžera. Najprije valja istaknuti što je vođenje. Ono je prema Northausu (2010.) najzahtjevnija menadžerska funkcija kojom se zaposlenici usmjeravaju i motiviraju za obavljanje određenog zadatka. Dakako, Chapman i O'Neil (2003.) kažu kako su razlike između menadžera i vođe neznatne,

no tvrde kako su određene razlike prisutne. Tablica 1. na sistematičan način prikazuje osnovne razlike između njihovih zapažanja.

**Tablica 1.** Usporedba vođe i menadžera

MENADŽER	VOĐA
Prihvaćaju odgovornost	Traže odgovornost
Minimiziraju rizik	Preuzimaju proračunati rizik
Prihvaćaju priliku da govore	Stvaraju priliku da govore
Postavljaju razumne ciljeve	Postavljaju angažirane ciljeve
Reagiraju na promjene, čekaju prilike	Traže promjene, stvaraju prilike
Teže ugodnom radnom okruženju	Teže uzbuđljivom radnom okruženju

4.

Izvor: Chapman, E. i Lund O'Neil, S. (2003). Vodstvo, Zagreb: Mate, str.4.

Dakle, može se reći da je prema usporedbi karakteristika vođe i menadžera, vođenje, vrlo važna menadžerska funkcija. Također, ona je vrlo dinamičan proces te kao takva pravi velike promjene u području funkcija menadžmenta.

### 3.1.3. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Budući da je menadžment složen, odnosno kompleksan proces. Može se reći da su funkcije menadžmenta aktivnosti tog procesa. Menadžment poznaje pet funkcija menadžmenta (Sikavica i dr., 2008: 24):

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Vođenje i motiviranje
4. Kontroliranje
5. Upravljanje ljudskim resursima

Sve su ove funkcije iznimno povezane, to jest jedna bez druge ne mogu funkcionirati. Na slici 3. ciklički se prikazuju menadžerske funkcije. Upravo one čine taj sustav s planiranjem kao temeljem daljnjeg rada, to jest onoga na čemu sve počiva pa se kroz ostale funkcije razvija.



**Slika 3.** Ciklički prikaz menadžerskih funkcija

Izvori: Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment*, EFRI

Valja istaknuti kako različiti autori tijekom povijesti govore o sličnom, ali opet s druge strane različitom nazivlju. Tablica 2. prikazuje razvoj pristupa funkcijama menadžmenta.

**Tablica 2.** Funkcije menadžmenta prema autorima

Henry Fayol (1920. godine) funkcionalni ili administrativni pristup	Peter Drucker (1961. godine) pristup temeljen na ciljevima poslovanja	Kreitner Robert (1989. godine) pristup osam funkcija	G. A. Cole (1990. godine) POMC pristup	Weihrich i Koontz (1994. godine) POSLC pristup
1. planiranje 2. organiziranje 3. naređivanje 4. koordiniranje 5. kontroliranje	1. postavljanje ciljeva 2. organiziranje 3. motiviranje i organiziranje 4. mjerenje i ocjenjivanje 5. razvoj kadrova	1. planiranje 2. organiziranje 3. odlučivanje 4. kadroviranje 5. komuniciranje 6. motiviranje 7. vođenje 8. kontroliranje	1. planiranje 2. organiziranje 3. motiviranje 4. kontroliranje	1. planiranje 2. organiziranje 3. kadrovsko popunjavanje 4. vođenje 5. kontroliranje

Izvor: Cerović, Z. (2003). "Hotelski menadžment", str. 10. i str. 11.

Tvrđi se kako: „odnos planiranih ciljeva i ostvarenih rezultata prikazuje uspješnost poslovanja i učinkovitost menadžera.“ (Štahan, 2017.), shodno tomu, u samom početku ovog poglavlja rečeno je kako menadžerska funkcija planiranja predstavlja temelj za daljnji razvoj funkcija.

### 3.1.3.1. PLANIRANJE

Planiranje je prva funkcija menadžmenta. Iz nje se razvijaju sve ostale funkcije. Također, osim što je prva, ona je vrlo zahtjevan proces s pomoću kojeg je moguće definirati što se želi postići, odnosno na koji se način žele ostvariti ciljevi i strategije koje si je poduzeće postavilo. Prema Sikavica i Bahtijević Šiber (2004.) planiranje je nužno iz dva razloga: ograničenost resursa i neizvjesnost okoline. Cijeli proces planiranja najbolje će prikazati slika 5.



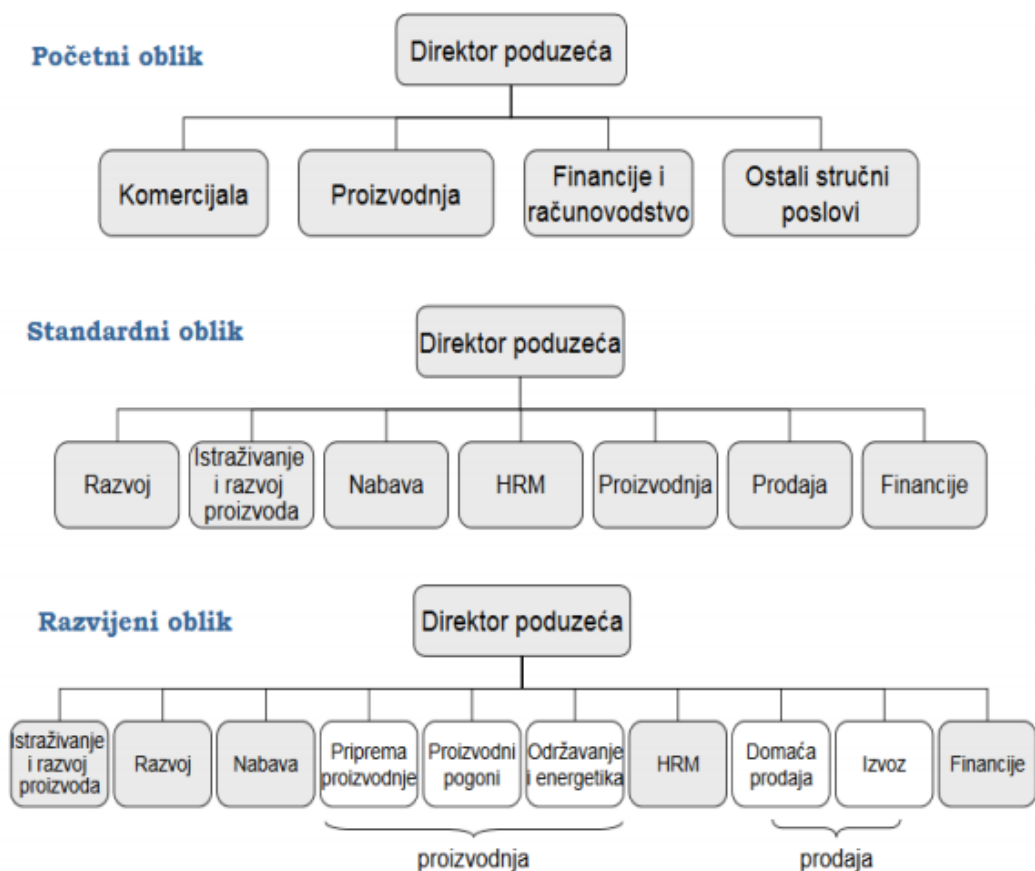
**Slika 4.** Proces planiranja

Izvor: Sikavica, P. i dr. (2008). Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga, str. 144.

### 3.1.3.2. ORGANIZIRANJE

Funkcija se organiziranja odnosi na koordinaciju aktivnosti pojedinaca i grupa. Realizacija potrebnih ciljeva i planova u sebe vezuje i podrazumijeva raščlanjivanje planiranih zadataka, ali i uspostavu organizacijske strukture kako bi se zadatak napravljen u planiranju uspješno izvršio. Postoji nekoliko tipova organizacijskih struktura. Na slici 5. prikazana je najstarija i najstroženija organizacijska struktura. Prednosti funkcijske organizacijske strukture su: visoki stupanj specijalizacije i podjele rada i povezanost poslovnih funkcija te osiguravanje čvrste kontrole pri samom vrhu poduzeća, dok su nedostaci: spora prilagodba promjenama, sporo odlučivanje, nema naglaska na ciljevima poduzeća i ograničen je razvoj menadžmenta.





**Slika 5.** Funkcijska organizacijska struktura

Izvor: Turković, M. (2016). Principi organizacijskog koncepta u poduzeću „Medika“ d.d., Zagreb, Split, str. 8.

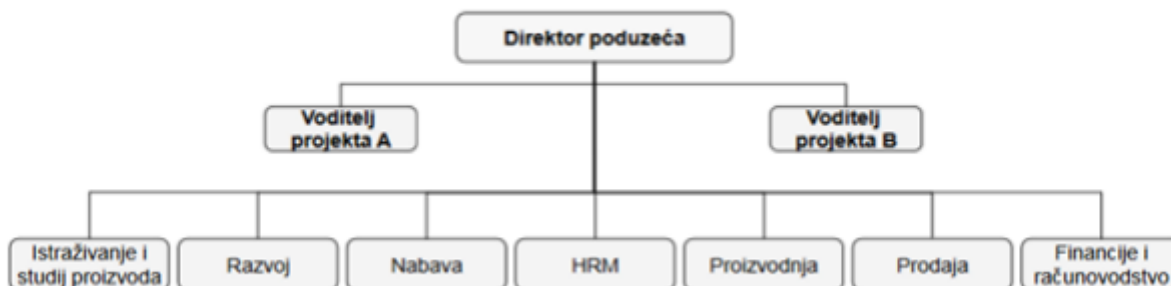
Drugi je tip organizacijske strukture divizijski tip. U literaturi se još naziva i višelinijiski tip. On je formiran po principu objekta, a isti može biti program, proizvod ili grupa. Razlikuju se tri temeljna divizijska oblika: predmetna ili proizvodna, teritorijalna ili geografska i ona prema potrošačima. Slika 6. prikazuje jedan tip divizijske organizacijske strukture.



**Slika 6.** Teritorijalna ili geografska divizijska organizacijska struktura

Izvor: Turković, M. (2016). Principi organizacijskog koncepta u poduzeću „Medika“ d.d., Zagreb, Split, str. 8.

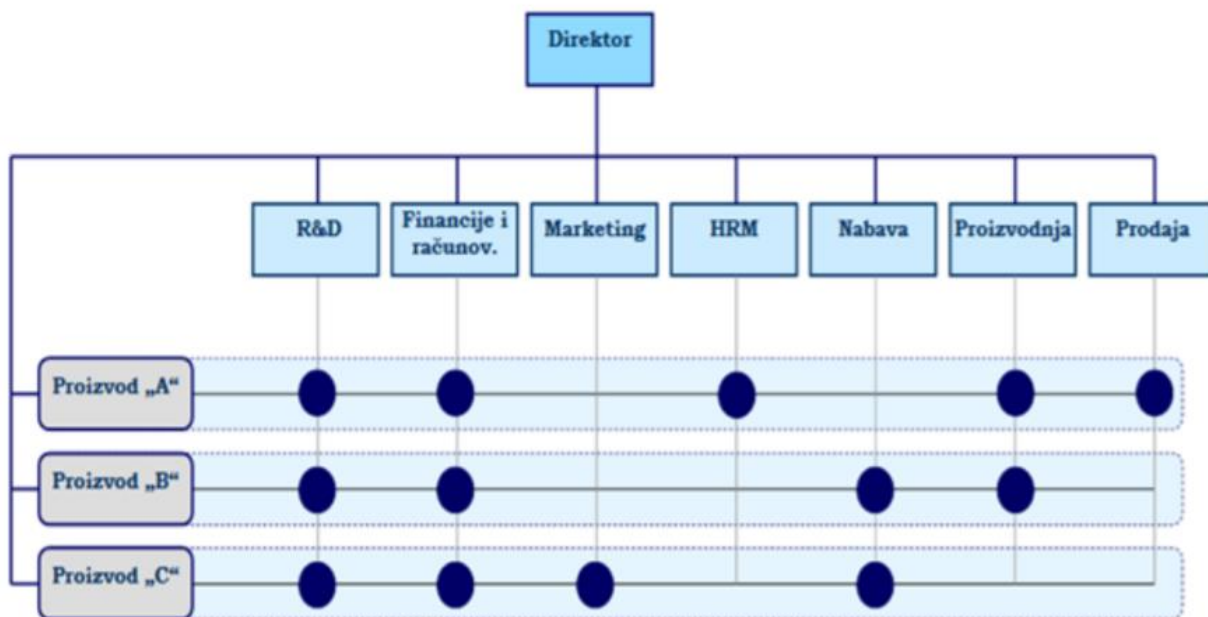
Struktura koja se pojavila u SAD-u 60-ih godina prošlog stoljeća je projektna organizacijska struktura. Ista se koristila u vojne svrhe, a uspostavljala je formu za realizaciju određenog zadatka.



**Slika 7.** Individualna projektna organizacijska struktura

Izvor: Turković, M. (2016). Principi organizacijskog koncepta u poduzeću „Medika“ d.d., Zagreb, Split, str. 8.

Nadalje, postoji i matrična organizacijska struktura. Ista sadrži dvije koordinacijske osi. One mogu biti funkcionalna i objektna, ali u obzir dolaze i druge kombinacije, to jest mogu se križati više različitih kriterija unutar grupiranih zadataka. Ova struktura ima mnoge prednosti: naglašena fleksibilnost, pojačana koordinacija, poboljšano komuniciranje koje utječe na motivaciju zaposlenih, učestala koordinacija i cjelovit uvid omogućuju osobni razvoj djelatnika. Nedostaci matrične strukture su: povećana mogućnost konflikta zbog dvostruke nadređenosti i sporije odlučivanje zbog povećane potrebe za usklađivanjem. (



**Slika 8.** Matrična organizacijska struktura

Izvor: Turković, M. (2016). Principi organizacijskog koncepta u poduzeću „Medika“ d.d., Zagreb, Split, str. 8.

Dakle, može se reći kako je dobra organizacija ključan dio svake organizacije te da bi svaka organizacija uspješno provela organizacijsku strukturu nakon pomnog planiranja mora biti jasno, pravilno, ali iznad svega točno određena. Valja i istaknuti kako se pod različitim organizacijskim vrstama ubrajaju i raznoliki pristupi u provođenju organizacije. Najvažniji su (Sikavica, Novak, 1999: 28): prema opsegu - potpuna ili djelomična; prema načinu na koji se provodi - individualna i shematska organizacija; prema koncepciji rukovođenja (upravljanja) - centralizirana i decentralizirana; prema trajanju rada na organizaciji - jednokratna i postupna organizacija i, konačno; s obzirom na postojanje organizacije - organizacija i reorganizacija. Gledano sa aspekta suvremenih poduzeća ključan čimbenik organizacije je informacijski sustav on predstavlja polazišnu točku kako bi poduzeće na tržištu opstalo, ali i uspješno te učinkovito funkcioniralo. Također, današnje poslovanje sklonije je točnom i brzom protoku podataka i informacija. Prema Čerić, Varga (2004.) informacijski je sustav onaj koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje i isporučuje informacije važne za organizaciju. Sve je više prisutna informacijska tehnologija. Ona je promijenila način prijenosa informacije podataka, no i mogućnost povezivanja s ostalim organizacijama. Ono što se je razvilo zadnjih godina je

elektroničko poslovanje koje obuhvaća: elektroničko komuniciranje, elektronički marketing, elektroničko trgovanje, itd.

### 3.1.3.3. VOĐENJE I MOTIVIRANJE

Vođenje je jedna od neizostavnih funkcija menadžmenta. Kod vođenja je vrlo bitno da se svi akteri koji su dio procesa rada usmjere k željenom cilju imenovanih organizacijskih ciljeva. Dakako, vrlo je bitno da zaposlenici budu entuzijastični za rad i usmjereni k ostvarivanju organizacijskih ciljeva određenih u planiranju. Budući da vodstvo implicira sljedbeništvo od vođe se zahtijeva da nudi sredstva zadovoljavanja potreba i želja sljedbenika, a to podrazumijeva da vođenje uključuje motivaciju, stilove vođenja i komuniciranje s ljudima. Buble (2006) ističe kako postoji nekoliko stilova vođenja, a to su: autokratski stil vođenja, demokratski stil vođenja i laissez faire stil vođenja. Prije svega valja predstaviti autokratski stil vođenja. On svu vlast usmjerava u ruke jedne osobe, onu koja ima mogućnost neograničene vladavine, to jest moći u donošenju važnih menadžerskih odluka. Vođa u ovom stilu zapovijeda, ali i radi uz primjenu sustava kazni i nagrada. Također, ovaj stil karakterizira jednosmjerna veza, točnije naredbe se direktno daju podređenima. Smatra se da je vođa u ovom stilu superioran i da omogućava brzo donošenje odluka, bez uvažavanja podređenih. Proporcionalno tomu, njegova moć raste, a samim time i moć da se izvrše zadaci. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004.) Nasuprot ovom stilu vođenja, postoji demokratski stil vođenja. Vođa koji posjeduje ovakav stil vođenja spreman je na savjetovanje sa svojim zaposlenicima. Najčešće nije strog i dozvoljava suradnicima da iznose svoje stavove i mišljenja bez da osjećaju strah. Ponekad se može dogoditi da vođa donosi odluke tek nakon konzultacija sa svojim djelatnicima, odnosno da se u nekim slučajevima odluke donose uz pomoć konsenzusa. Treći stil vođenja je laissez-faire. On je ponajviše orijentiran na slobodu kod suradnika, to jest podrazumijeva se činjenica da vođa koristi svoju moć u vrlo maloj mjeri. U toj slobodi, suradnici sami sebi postavljaju ciljeve te o njima ovisi čitava realizacija istih. Na vođi je veliki, a u nekim slučajevima i ključan zadatak da osigura potrebne resurse i pruži pomoć, ali i daje informacije kako bi suradnicima što više pomogao u ostvarenju imenovanih organizacijskih ciljeva. Nadalje, vrlo je bitna motivacija djelatnika na rad. Samo se pravilnom motivacijom može doći do krajnjih rezultata. Najčešće se za motivaciju kaže kako je ona upravo ono što čovjeka potiče na određeno ponašanje u određenoj situaciji. Prema Sikavici i suradnicima (2008.) smatra se kako je motivacija vrlo važna za menadžment te kako je menadžerima uistinu teško pronaći prave načine motivacije za djelatnike. Ako se pronađe pravi način motiviranja on bi trebao dovesti do bržeg i kvalitetnijeg ostvarenja cilja.

Jedna od vrlo bitnih teorija o motivaciji je Maslowljeva hijerarhija potreba. Ona tvrdi da čovjek prvo mora zadovoljiti potrebe nižeg ranga kao što su fiziološke potrebe, potrebe sigurnosti i potrebe društvene prihvaćenosti i pripadanja pa zatim potrebe višeg ranga kao što su osobni motivi poput poštovanja, društvenog statusa i prestiža, kao i potreba za samodokazivanjem i samoostvarenjem osobnih punih potencijala. (Sikavica P., i dr., 2008.)



**Slika 9.** Maslowljeva hijerarhija potreba

Izvor: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007). Osnove marketinga. Zagreb: Adverta, str. 100

#### **3.1.3.4. KONTROLIRANJE**

Kontroliranje je jedan od najbitnijih poslova menadžmenta. Riječ je o procesu koji se konstantno provodi unutar poduzeća kako bi se zadržala određena poslovna dinamika obavljanja poslovnih zadataka. Veličina poduzeća, broj zaposlenih i dinamika rasta izuzetno su bitne odrednice za ovu funkciju i o tome ovisi koliko će kontroliranje kao proces biti zahtjevan. Cijeli proces podijeljen je u tri koraka:

Prvi korak je definiranje ciljeva i željenih rezultata. Također, koliko je važno definirati krajnje ishode, važno je i definirati krajnje rokove za ispunjenje određenih zadataka.

Drugi korak je aktivno praćenje izvršavanja pojedinačnih zadataka. Ono što je najvažnije u ovom dijelu jest da se na vrijeme uoče pojedina odstupanja. Ukoliko se odstupanja pokažu u pravo vrijeme moguće je spriječiti pojedine probleme poput povećanja troškova, nastajanja konflikta itd.

Treći korak je djelovanje na uočena odstupanja. Već je ranije spomenuto kako pravovremeno djelovanje može imati izuzetno povoljne učinke na cjelokupnu organizaciju, no osim pravovremenog djelovanja postoje i drugi načini kako minimizirati pojedina odstupanja. Jedan je od tih načina edukacija postojećeg kadra ili zapošljavanje nove radne snage. Također, ako se radi o zadatku koji nije hitan moguće je i produljiti vremenske rokove. (Lajtman, Z., 2010)

### **3.1.3.5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

Čovjek je misaono biće sa svojstvenim željama, ambicijama i potrebama. Ljudi su glavna i najvažnija odrednica svakog poduzeća, a baš zato što su najvažniji su i najsloženiji za proučavanje. Pojam „ljudski potencijali“ ili „ljudski resursi“ je sve više zastupljen u zadnjem desetljeću. Važnost ljudi u organizaciji, njihovo motiviranje te privlačenje i zapošljavanje novog kadra nikada nisu bili važniji. Ciljevi koji se stavljaju pred ovaj dio organizacije moraju biti izvučeni iz dugoročnih ciljeva poduzeća te moraju biti kompatibilni primarnim zadacima poduzeća. Neke od glavnih zadaća ove funkcije su: ispunjenje elementarnih potreba svih zaposlenika, poboljšanje socijalnog i ekonomskog statusa, osiguravanje dobre radne klime i odnosa među ljudima unutar organizacije.

Jedan od glavnih pitanja koja si postavlja ova funkcija je i kako djelatnike potaknuti da angažiraju sve svoje potencijale na poslovnim zadacima koji su im dodijeljeni. Tu se zadire u psihološku komponentu pojedinca, a veća motiviranost poistovjećuje se s većom kvalitetom obavljenog posla te većom kreativnošću. Također, bitna zadaća ove funkcije je i rješavanje konflikata unutar poduzeća. Oni su neizbježni u svakoj organizaciji, a kao glavni uzrok često je nedostatak otvorene i iskrene komunikacije. No na njih ne treba gledati isključivo u negativnom kontekstu. Naime, upravo konflikti mogu otkriti pojedine probleme, i tek onda ukoliko ima dovoljno razumijevanja, mogu se ponuditi i odgovori na uzroke istih. Nastavno na ovo, pozitivni učinci konflikata su: socijalne promjene unutar organizacije, poticanje inovacija, kvalitetnije odluke, osvjetljavanje te samim tim i rješavanje problema. Nažalost, postoji i

negativna strana konflikta ukoliko se ne tretiraju na pravi način: negativna refleksija na kooperaciju i koordinaciju te stvaraju troškove. (Jambrek, I., i Penić, I.I., 2008.)

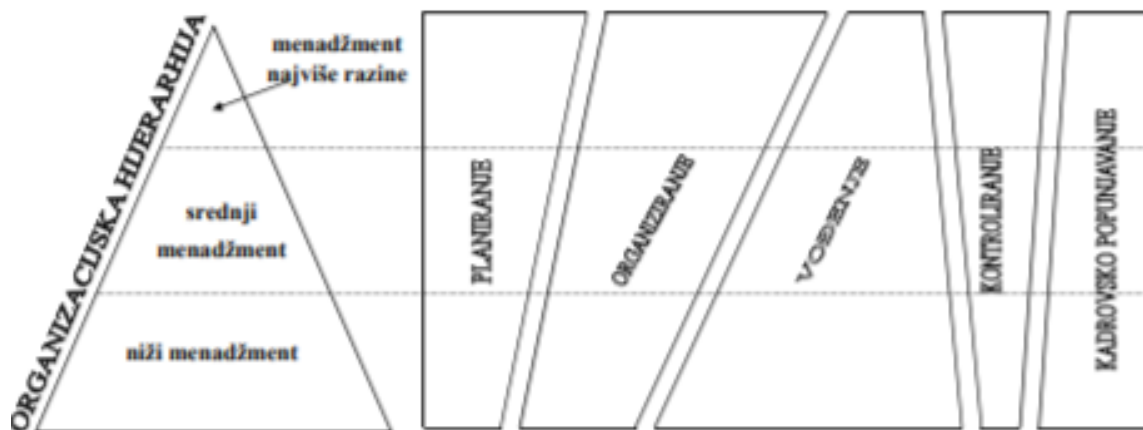
### **3.1.4. RAZINE MENADŽMENTA**

Vrhovni menadžment čini jedna ili više osoba koje su odgovorne za poslovanje poduzeća. Ako je poduzeće iznimno veliko ima izvršnog menadžera, glavnog operativnog menadžera i glavnog financijskog menadžera. Za vrhovni je menadžment vrlo važno da donesu bitne strateške odluke, postavljati dugoročne ciljeve tvrtki, oblikovati organizacijsku strukturu. Također, vrhovni je menadžment više orijentiran na vanjsko, nego na interno okruženje.

Srednji menadžment, gledano hijerarhijski, odgovara menadžmentu iznad sebe, a to je vrhovni menadžment. Budući da se razvojem informatičkog dijela dogodilo smanjenje komunikacije, uloga srednjeg menadžmenta opada, odnosno broj ljudi koji radi u tom menadžmentu svodi se na minimalan broj. Ponekad je uloga srednjeg menadžmenta presudna za opstanak, odnosno za egzistenciju poduzeća.

Niži se menadžment odnosi na rad osoba koji za opis posla imaju nadzirati ili voditi neke timove. Prema opsegu vođenja, oni vode manji broj ljudi, odnosno broj organizacijskih jedinica koje obuhvaćaju je manji. Najčešće se konzultiraju sa srednjim menadžmentom ili zadatke obavljaju samostalno. Informacije koje kod njih dođu, ponekad su presudne u rješavanju kompleksnijih problema. Na istom tom temelju poduzeće može unaprijediti svoje poslovne procese, to jest inovirati u tom području i ostvariti konkurentsku prednost.

Na slici 10. prikazano je vrijeme koje je potrebno utrošiti na izvršavanje menadžerskih funkcija prema organizacijskoj hijerarhiji: vrhovni, srednji i niži menadžment. Menadžment najviše razine odgovoran je za uspjeh cijele organizacije. Oni definiraju misiju, viziju i ciljeve organizacije te ih prenose na podređene menadžere. Upravo je iz tih razloga top menadžmentu potrebno najviše vremena za planiranje i organiziranje. Srednjem menadžmentu većinu vremena iziskuje menadžerska funkcija vođenje, no valja naglasiti kako i sve ostale funkcije nisu manje zastupljene. Njih se smatra poveznicom između top i operativnog menadžmenta. Operativni menadžment čine menadžeri prve linije, a njima najviše vremena odlazi također na vođenje, no može se primijetiti kako kadrovsko popunjavanje uzima dosta vremena, jer ispod sebe kao podređene ima djelatnike, a ne menadžere. ( Bahtijarević - Šiber, F., 1991.)



**Slika 10.** Vrijeme provedeno u izvršavanju menadžerskih funkcija

Izvor: F. Bahtijarević - Šiber: “Organizacijska teorija”, Informator, Zagreb, 1991., str. 233.

### **3.2. RAZVOJ I VAŽNOST MENADŽMENTA TIJEKOM POVIJESTI**

U prvim godinama ovog stoljeća gospodarstva razvijenih zemalja su se borila i mnoga poduzeća su propala zbog neprilagodljivosti. Dvadeset i prvo stoljeće se već pokazalo u praksi kao izuzetno turbulentno razdoblje. U prošlosti se „staro gospodarstvo“ temeljilo na industrijskim revolucijama i na upravljanju prerađivačkom industrijom. Sada se takozvano „novo gospodarstvo“ temelji na digitalnoj revoluciji i na upravljanju informacijama i znanjem. Osim globalizacije, mnogi drugi čimbenici utjecali su na razvoj menadžmenta, poput: povećane globalne utrke za kapitalom, utjecaj tehnoloških rješenja za pojedine probleme, itd. U idućim poglavljima objasniti će se različiti pristupi menadžmentu kao znanstvenoj disciplini te će se kritički vrednovati njihov doprinos i relevantnost.

#### **3.2.1. PRISTUPI IZUČAVANJA MENADŽMENTA**

Razvoju menadžmenta, kako u praktičnom, tako i znanstvenom smislu, pridonijeli su mnogi teoretičari i praktičari. Kao i svaka druga znanstvena disciplina, menadžment se mijenjao kroz vrijeme kroz praksu i znanstvenu disciplinu. Zbog velikoga broja različitih pristupa, može se reći da danas postoji prava džungla teorija menadžmenta. Zbog velikog broja teorija koje su prisutne u današnje vrijeme, važno je poznavati kako se materija mijenjala tijekom vremena. U idućim poglavljima navesti će se određeni pristupi izučavanja menadžmenta te obrazložiti svaki od njih.

##### **3.2.2.1. KLASIČNI PRISTUPI**

Svi suvremeni pristupi nastali su na temeljima klasičnih ili tradicionalnih pristupa. Njihovi najznačajniji predstavnici su Frederick Taylor, koji se smatra začetnikom znanstvenog



menadžmenta, Henri Fayol koji je poznatiji kao otac suvremenog menadžmenta te Max Weber, koji idealan tip organizacije vidi u birokratskoj organizaciji.

Znanstveni pristup prvi put spominje Fredric Taylor te samim tim postavlja njegova načela. Navodi kako je znanost najbitnija u odlučivanju, a ne postupanje prema osjećaju. Neki od njegovih najvećih doprinosa su: razvijanje standardnih metoda obavljanja zadataka, definiranje norme, obuka zaposlenika radi povećanja produktivnosti i efikasnosti, uloga menadžmenta u planiranju zadataka, njihove koordinacije, davanja uputa i kontrola rada.

Henry Fayol smatra se ocem modernog menadžmenta. Riječ je o francuskom inženjeru i industrijalcu koji se je zanimao za upravljanje čitavim poduzećem. Njegov najveći doprinos su 14 definiranih načela menadžmenta te je podijelio aktivnosti poduzeća na 6 glavnih jedinica: tehničke, sigurnosne, računovodstvene, financijske, komercijalne i menadžerske. Definirao je i ključne menadžerske funkcije; planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje i kontroliranje.

Birokratski pristup je utvrdio Max Weber koji se bavio političkom ekonomijom, a dao je značajan doprinos menadžmentu kao znanosti i sociologiji. On je savršenu organizaciju vidio u birokratskom pristupu kojem je dao sljedeće značajke: jasna podjela rada, autoriteta i odgovornosti, jasan opis posla, hijerarhija i jasne linije odgovornosti, jasno definirana i objektivna pravila, napredovanje na temelju sposobnosti i rezultata, itd.

### **3.2.2.2. BIHEVIORALNI PRISTUP**

U klasičnim teorijama ljudi su se smatrali tek kao jedan „kotačić u stroju“ u cijeloj proizvodnji, To je dovelo do brojnih sukoba i štrajkova te su se morala pronalaziti nova rješenja u menadžerskom smislu. Zbog tog razloga počeli su se proučavati socijalni čimbenici, odnosno razvijati humaniji pristupi. Konačni rezultat izučavanja bio je unapređenje razumijevanja ljudskog ponašanja, kao i ljudskih potreba, stvaranje pozitivnog stava prema radu te razvijanje dobrih međuljudskih odnosa.

### **3.2.2.3. KVANTITATIVNI PRISTUP**

Ovaj pristup postao je značajan tijekom ratnog razdoblja koje je pred stručnjake stavilo nove izazove. Rješenja su pronađena u matematičkim i statističkim metodama. Ta rješenja doprinijela su razvoju računala i linearnog programiranja. Ovaj sustav omogućuje i veliku obradu količine podataka koja su izuzetno bitna za poduzeća kao što je Inchoo, a koji će biti kasnije obrađen u empirijskom dijelu. U konačnici, menadžment se u ovom pristupu smatra

isključivo matematičkim procesom s kojim se mogu riješiti mnogi menadžerski problemi, poput transporta, optimizacije poslovnih sustava i slično.

#### **3.2.2.4. SUVREMENI PRISTUP**

U sklop suvremenih pristupa ubrajamo sustavski i kontingencijski pristup. Riječ je o puno općenitijim pristupima koji uzimaju u obzir veliki broj faktora koji su važni za proces menadžmenta.

Sustavski pristup predstavlja poduzeće, kao i menadžment kao jedinstveni sustav koji imaju zajedničku svrhu. On se bazira na dva načela, načelo međudjelovanja elemenata i načelo otvorenosti sustava. Podrazumijeva također povezanost i međuovisnost svih menadžerskih funkcija.

Kontingencijski pristup zasniva se na tome kako je svaka menadžerska praksa drugačija, odnosno ovisi o okolnostima. Prema njemu moguće je definirati upravljačke smjernice za pojedine situacije.

## **4. EMPIRIJSKI DIO**

### **4.1. OSNOVNI PODACI PODUZEĆA INCHOO**

Osječko poduzeće Inchoo d.o.o., čiji su vlasnici Tomislav Bilić i Aron Stanić, koji su ujedno i ovlaštene osobe za zastupanje, već trinaest godina pružaju eCommerce usluge ne samo na području Republike Hrvatske, već i na području cijele Europe i Sjeverne Amerike. Drugim riječima, poduzeće nudi rješenja dizajniranja, izrade i optimiziranja postojeće online trgovine, ali i potpuno stvaranje nove trgovine. Izradom trgovine ne prestaje posao, već se teži ostvariti dugoročna suradnja s klijentima te u konačnici postići ciljeve kao što je ostvarivanje veće dobiti uz pomoć tehnoloških inovacija i marketinških rješenja koja nude. Iza sebe, Inchoo ima preko 500 projekata te 150 klijenata iz 45 zemalja. Trenutno je u poduzeću zaposleno 52 djelatnika, no situacija po tom pitanju se mijenja iz dana u dan. Specijalizirali su se za izradu trgovina u dva programa, Magento i Shopware. Magento je platforma s kojom firma posluje od samih početaka i slovi kao tržišni lider u izradi web trgovine, dok se od 2020. godine nude usluge i u njemačkoj platformi Shopware koja se preporučuje kao rješenje poduzećima srednje veličine. Obje platforme su softveri otvorenog koda koje krajnjim korisnicima nude fleksibilnost, ali i potpunu kontrolu nad izgledom, funkcionalnosti i sadržajem same trgovine. Važno je napomenuti kako je riječ o poduzeću koji ulaže određene napore i u poboljšanje zajednice iz koje dolaze. Uz organiziranje stručne prakse za studente ne samo tehničkih znanosti, već i za one društvenih. Poduzeće Inchoo je jedno su od osnivača udruge Osijek Software City-a. Kroz tu udругu organiziraju radionice, sponzorstva i predavanja, a sve u cilju razvijanja svijesti o važnosti informacijskih tehnologija kod mladih te u konačnici razvijanja kompetencija koje će pomoći pri zapošljavanju u bližoj budućnosti.

Prema podacima fininfo portala tvrtka od 2014. godine ostvaruje kontinuirani rast sve do 2017. kada ukupni poslovni prihodi iznose približno 15 350 000 kuna. Nakon rasta ukupnih poslovnih prihoda 2017. godine od 25%, dogodio se pad od 2.5%.

## 4.2. ANALIZA MENADŽERSKIH FUNKCIJA NA PRIMJERU PODUZEĆA INCHOO

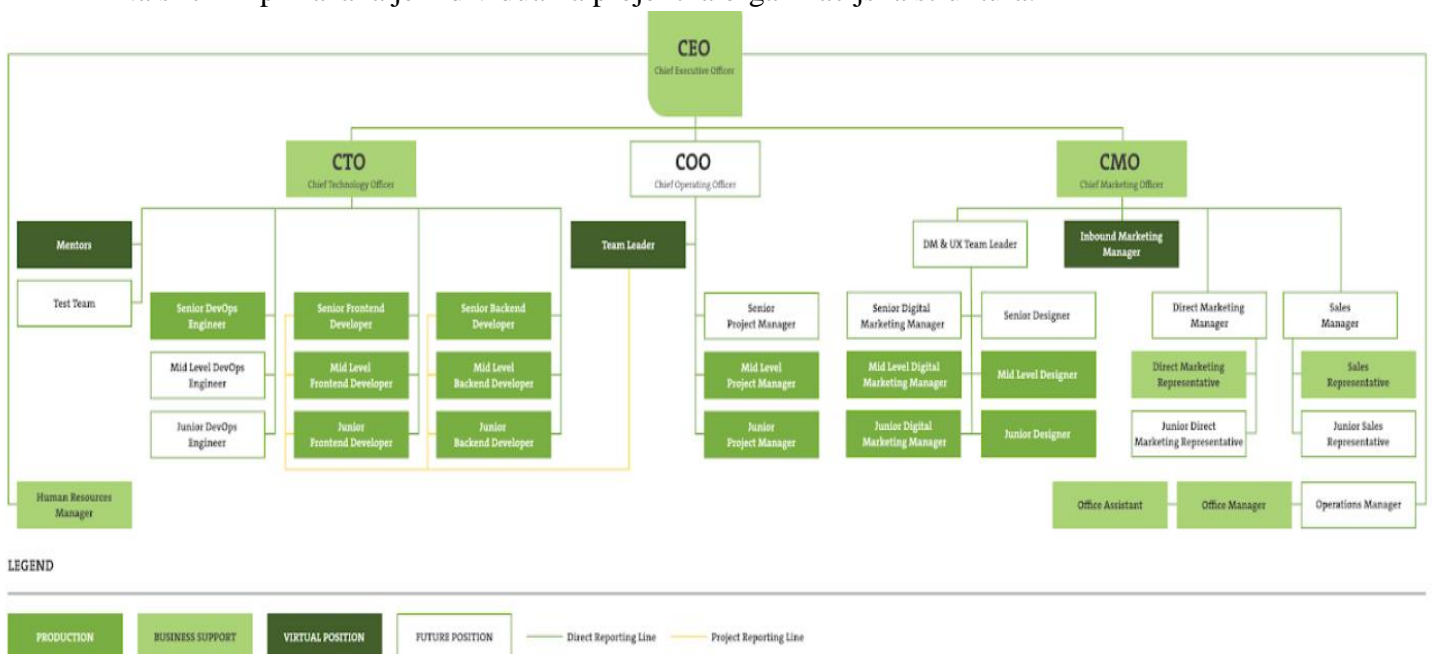
### 4.2.1. PLANIRANJE

Planiranje kao menadžerska funkcija najviše je zastupljena kod top menadžmenta, što je u ovom slučaju izvršni direktor. Uz njega još su tri osobe ključne za ovu funkciju, a to su tehnološki direktor, direktor marketinga i operativni direktor. Sastanci, na kojem sudjeluju direktori na čelu s izvršnim direktorom, organiziraju se u prosjeku jednom tjedno, odnosno točnije je reći prema potrebi. U Inchoo-u se putem programa „Slack“ provodi intenzivna komunikacija na dnevnoj bazi, što je još jedan pokazatelj praćenja modernih menadžerskih trendova. Preko njega rješavaju se neka malo manje važna pitanja, dok se za neke bitnije teme ugovara sastanak. U Inchoo-u najčešće teme za planiranje su uzimanje novih, odnosno ukidanje starih projekata.

### 4.2.2. ORGANIZIRANJE

Organogram predočava organizacijsku strukturu te međuodnose i hijerarhiju pozicija unutar iste. Svrha organigrama je prikazati raspored pozicija u organizaciji, uključujući i linije odgovornosti te služi kao vodilja zaposlenicima u kojem se smjeru karijere u okviru Inchoo-a mogu razvijati. Sve to je napravljeno u svrhu lakšeg organiziranja ljudi po pozicijama, lakšeg raščlanjivanja zadataka te transparentnijeg poslovanja što je izuzetno bitno u današnje vrijeme.

Na slici 11 prikazana je individualna projektna organizacijska struktura.



Slika 11. Organogram trvtke Inchoo

Izvor: Inchoo.wiki, interna stranica za zaposlenike

Iz organigrama je vidljiva osnovna podjela poduzeća. Na najvišoj poziciji hijerarhijske ljestvice nalazi se CEO (eng. Chief executive officer). Njegova funkcija u poduzeću je da održava dinamiku ukupnog poslovanja. Odmah ispod njega nalaze se 3 ključne menadžerske funkcije, CTO- Chief technology officer (hrv. Tehnološki direktor), COO- Chief operating officer (hrv. Direktor operativne službe), CMO- Chief marketing officer (hrv. Direktor marketinga).

Na slici 11 istaknute su i linije odgovornosti. One su izuzetno važne jer pomoću njih se održava ravnoteža u poslovnim zadacima i daje se na znanje tko je u kojem trenutku odgovoran za određeni uspjeh/ neuspjeh.

Također jedna od bitnijih stavki u organiziranju poslovanja su i moderni pristupi koji se koriste u IT industriji, a to je podjela pozicija po senioritetu. Riječ je o internom dokumentu koji jasno definira što je potrebno kako bi se ostvario određeni napredak na određenoj poziciji. Za svaku poziciju u organizaciji postoji pojedinačni dokument kojim se definiraju 3 senioriteta (junior, mid- level, senior) te za svaku od te tri podjele postoji još 3 razine koje su točno i jasno definirane, a proporcionalno većim senioritetom i većom razinom unutar istog, raste i plaća za određenog zaposlenika. Što je veći stupanj senioriteta, veća je plaća, odgovornost, ali i daje na znanje kako organizirati radne zadatke. Ovu podjelu moguće je svrstati u organiziranje poslovanja i radnih zadataka, no i pod menadžersku funkciju upravljanja ljudskim resursima. Ovo su suvremeni trendovi i podjele koje se javljaju u IT industriji, a Inchoo se kao poduzeće jako dobro prilagodilo. Kako je već ranije navedeno riječ je o projektnoj organizacijskoj strukturi, što znači kako su za pojedine projekte oformljeni projektni timovi. Ukoliko klijent zahtjeva potpuno novi projekt tada se izrađuje i poseban novi tim, no ukoliko se zahtjeva preuzimanje već postojećeg rješenja za web trgovinu, tada se samo prosljedi već postojećem projektnom timu.

#### 4.2.3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Human resource manager (hrv. Direktor ljudskih potencijala) je odgovoran za privlačenje, zapošljavanje, zadovoljstvo, radni učinak i razvoj zaposlenika. Njegovi radni zadaci su: postavljanje i praćenje funkcionalne organizacijske strukture, a sve u suradnji s top menadžmentom, upravljanje radnim učinkom u suradnji s voditeljima timova te osmišljavanje i provođenje razvojnih aktivnosti za zaposlenike (razvojni plan, edukacije).

#### 4.2.4. VOĐENJE I MOTIVIRANJE

U ovom slučaju vođenje i motiviranje tiču se isključivo izvršnog direktora i odjel ljudskih resursa. Za vođenje cijele organizacije važnu ulogu ima izvršni direktor koji u dogovoru s odjelom ljudskih resursa provodi određene mjere kojima je cilj osigurati zadovoljstvo djelatnika poslom i učiniti ih, koliko god je moguće, sretnima. Trendovi u menadžmentu, a pogotovo u IT industriji radikalno se mijenjaju, tako ukoliko želite sretnog radnika potrebno je zadovoljiti brojne kriterije. Plaća više nije najbitnija današnjim developerima, već postaju bitni međuljudski odnosi, dodatni dani godišnjih odmora, mogućnost rada od kuće, klizno radno vrijeme i drugi trendovi. Specifično se u ovom poduzeću nudi i besplatan parking u centru grada, otvorena kuhinja, isplata božićnica i uskrsnica, bonusi za uspješnost. Osim materijalnih nudi se kao potencijalni motivator i sudjelovanje na raznim konferencijama, edukacijama i plaćanje raznih certifikacija. Inchoo koristi sve prethodno navedene načine kako bi zainteresirao potencijalne, ali i motivirao postojeće radnike

#### 4.2.5. KONTROLA

Kako bi se uspješno i na vrijeme izvršavali svi radni zadaci potrebno je provoditi dobar sustav kontrole. Jedan od načina kontrole su i već ranije spomenute linije odgovornosti. Upravo kroz tu shemu na slici 11 je vidljivo tko je kome nadređeni i tko je zadužen za koje radne zadatke. Još jedan suvremeni menadžerski alat kojim se koristi Inchoo jest i ActiveCollab. Riječ je o menadžerskom programskom rješenju koje služi za kontrolu i nadgledanje svih radnih zadataka u poduzeću. U ActiveCollab-u navedeni su pojedini zadaci za pojedino radno mjesto te su detaljno objašnjeni. Zadatke zadaje nadređeni te kroz alat zadaje i vremenski rok za izvršenje istog. Također ovaj je alat izuzetno fleksibilan jer dopušta podnositelju zadataka da sve zadatke komentira i uređuje, dok izvršitelju dopušta samo komentare. ActiveCollab je izuzetno transparentan i praktičan način kontrole pošto za prijavu iziskuje samo e-mail adresu, no mana je što nije besplatan.

## 5. RASPRAVA

Važnost menadžmenta teško je definirati u današnjem svijetu modernog poslovanja. Stvari se odvijaju brzinom svjetlosti, kao i promjene koje se događaju unutar organizacije. Poznavanje teorije menadžmenta izuzetno je važno, isto kao i poznavanje praktičnog dijela, tj. posjedovanja iskustva.

Kao što je vidljivo u empirijskom dijelu rada, više se stavlja naglasak na svrhu radnog mjesta menadžera, nego na radne zadatke. Prema filozofiji cijele firme koja se promatrala, radni zadaci se mijenjaju, dok je svrha radnog mjesta menadžera uvijek ista. Upravo se to nadovezuje na zapažanje kako su radni zadaci prolazni, tj. da su promjene u načinu rada i pristupu posla neizbježne i gotovo svakodnevne.

Najzahtjevnije menadžerske funkcije u ovom poduzeću, ali i velikom dijelu IT svijeta, jest motiviranje ljudi. Nalazimo se u maloj sredini i u vremenu kada je moguće raditi iz bilo kojeg kutka svijeta. Privući i zadržati kvalitetne ljude svakim je danom sve teže iz razloga što domaće firme koje posluju u tim branšama ne ostvaruju toliko velike prihode kako bi mogle adekvatno kompenzirati rad iskusnih i visoko obrazovanih ljudi. Izazovnije okruženje, bolje plaćena radna mjesta i veća poduzeća lakše dolaze do takvih ljudi i lakše ih zadržavaju, jer se lakše nose s konkurencijom. Inchoo s druge strane, pronalazi sve moguće potencijalne načine, koji su prethodno navedeni, a sve kako bi ipak uspio zadržati dio iskusnih ljudi da se ne odluče otići u veća poduzeća poput Microsofta, Infobipa i sličnih. Osim odlaska u velike firme, veliki broj ljudi u ovoj branši odlučuje se i za novi trend zvan „freelancing“, koji im omogućuje određenu zonu komfora po brojim pitanjima, a Inchoo-u i ostalim firmama ovoga sektora zadaje glavobolje po pitanju motiviranja i privlačenja ljudi u svoje „dvorište“.

## 6. ZAKLJUČAK

Ovaj je rad imao za cilj sistematizirati teorijski okvir procesa upravljanja te kritički analizirati relevantnu literaturu. Također, točno odrediti stručne pojmove kao i utvrditi razlike između temeljnih menadžerskih funkcija. Empirijski dio je imao za cilj razjasniti na primjeru poduzeća Inchoo, koliko su zastupljene menadžerske funkcije. Zaključuje se kako su menadžerske funkcije izuzetno važne za svako poduzeće. Teško je izdvojiti jednu, najbitniju funkciju, no ona koja trenutno zadaje najveće probleme brojnim menadžerima u ovoj branši, a pogotovo na našim prostorima, je motiviranje i vođenje. Motiviratiiskusne ljude da ostanu u domaćoj firmi, za nešto manje novce, teško je, a pogotovo u vrijeme kada je moguće raditi iz udobnosti vlastitog doma, bez potrebe za odlazak na posao.

Planiranje i organiziranje su smatrane najzastupljenijim funkcijama u poduzeću Inchoo, zato što se na njih odvaja najviše vremena, odnosno pridaje im se najviše pozornosti. Vođenje i motiviranje te upravljanje ljudskim resursima također su zastupljene, no u nešto manjoj mjeri, zbog kvalitetne organizacije. Upravo zbog fleksibilnosti radnih mjesta te rada od kuće, kontrola je najmanje zastupljena menadžerska funkcija. To ne znači da nije prisutna, već da je zastupljena u manjoj mjeri od ostalih..

Ono što se nametnulo kao aktualna i važna funkcija ukazuje na važnost postavljanja fleksibilne organizacijske strukture poduzeća, te adekvatne brige o ljudima, odnosno o upravljanju razvojem ljudskih potencijala. Poduzeće Inchoo nedavno je počelo koristiti novi menadžerski alat za planiranje, ali i kontrolu raspodjele posla i vremenskog rasporeda zadataka - ActiveCollab. Međutim, ovaj alat ne može pokriti potrebe ovog poduzeća. Glavni problem je taj što se javlja preopterećenost sustava zbog velikog broja zaposlenih. Čini se kako rast poduzeća pojačava potrebu za istovremeno sve sofisticiranijim, a ujedno i sve transparentnijim menadžerskim funkcijama. Ovo je potencijalni prijedlog za istraživanje, jer očito će se morati provesti detaljna analiza plaćenih menadžerskih alata koji bi odgovarali potrebama Inchoo-a i koji mogu podržavati opterećenost od 53 zaposlenika.



## LITERATURA

1. Bahtijarević- Šiber, F. (1991). *Organizacijska teorija*, Zagreb: Informator, str. 233
2. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*, Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
3. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*, Zagreb: M.E.P. Consult
4. Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment- Opći pristupi i definicija, povijesni razvoj teorije o menadžmentu, funkcije menadžmenta*, Opatija: FMTU, str: 3. - 63.
5. Chapman E. i O'Neil S.,L.(2003). *Vodstvo*, Zagreb: MATE, str.4.
6. Drucker, P. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*, Zagreb: M.E.P. Consult, str. 20
7. Jambrek, I., i Penić, I.I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća', *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), str. 1181-1206. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/40704> [Pristupljeno dana: 04.07.2021.]
8. Kreitner, R. (1989). *Management*, Boston: Houghton Milfin Company, str. 10.
9. Lajtman, Z. (2010). *Važnost planiranja i kontroliranja*, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/66262> [Pristupljeno dana: 04.07.2021.]
10. Matrična organizacija (2018). Dostupno na: <https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Matricna-organizacija> [Pristupljeno: 28.6.2021.]
11. Northouse G.,P. (2010). *Vodstvo*, Zagreb: MATE
12. Puškarić, K. (2019). Top 10 najtraženijih menadžerskih vještina u 2019. godini. Dostupno na: <https://lider.media/aktualno/top-10-najtrazenijih-menadzerskih-vjestina-u-2019-godini-27140> [Pristupljeno: 24.6.2021.]
13. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment*, Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci
14. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.(2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga,
15. Štahan, M. (2017). Menadžerske funkcije i izvještavanje menadžera. Dostupno na: <https://www.teb.hr/novosti/2017/menadzerske-funkcije-i-izvjestavanje-menadzera/> [Pristupljeno: 28.6.2021.]
16. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović J. (2004). *Organizacijska kultura*, Varaždin: TIVA, str. 76
17. Žugaj, M., Brčić, R. (2003) *Menadžment*. Varaždin: Varteks Tiskara: fakultet organizacije i info

## **POPIS SLIKA**

<b>Slika 1.</b> Ključni aspekti menadžment procesa .....	4
<b>Slika 2.</b> Ključne komponente efektivnog menadžera .....	5
<b>Slika 3.</b> Ciklički prikaz menadžerskih funkcija .....	7
<b>Slika 4.</b> Proces planiranja .....	8
<b>Slika 5.</b> Funkcijska organizacijska struktura .....	9
<b>Slika 6.</b> Teritorijalna ili geografska divizijska organizacijska struktura .....	10
<b>Slika 7.</b> Individualna projektna organizacijska struktura .....	10
<b>Slika 8.</b> Matrična organizacijska struktura .....	11
<b>Slika 9.</b> Maslowljeva hijerarhija potreba .....	13
<b>Slika 10.</b> Vrijeme provedeno u izvršavanju menadžerskih funkcija .....	16
<b>Slika 11.</b> Organogram trvtke Inchoo .....	20

## **POPIS TABLICA**

<b>Tablica 1.</b> Usporedba vođe i menadžera .....	6
<b>Tablica 2.</b> Funkcije menadžmenta prema autorima .....	7