

prilagodljivost

izazov

brzina

kreativnost

stručnost

povjerenje

profesionalnost

učenje

# Menadžerske funkcije ili kako upravljati

»» **AUTOR TEKSTA: Barbara Ružić**  
prof. psihologije | HR konzultant i trener



Artis Rei d.o.o. za upravljanje ljudskim resursima

2. gajnički vidikovac 20, 10000 Zagreb / mob: +385 91 532 6990  
barbara@artis-rei.hr / www.artis-rei.hr

© Artis Rei d.o.o.

---

## U ovom tekstu saznat ćete:

- › koje su osnovne funkcije upravljanja
- › kako uspješno upravljati
- › što je planiranje i kako se uspješno planira
- › što je organiziranje i kako se uspješno organizira
- › što je utjecanje na druge i kako se uspješno utječe
- › što je kontrola i kako postići kvalitetnu kontrolu.

---

## Sažetak

"Hrabro srce" je jedan od mojih dražih filmova. Glavni lik William Wallace potaknut osobnim emocijama i osobnom nedaćom želi uništiti englesku vojsku i istjerati je iz škotskih krajeva. Vođen svojom vizijom i ciljem da uništi Engleze, William Wallace ujedinjava razjedinjena škotska plemena i kreće u borbu za škotsku neovisnost. Nezaboravna je scena škotske vojske uoči bitke s moćnijom engleskom vojskom. Wallace na konju prolazi ispred cijele vojske i iznosi joj razloge zbog kojih vrijedi umrijeti za svoju domovinu...

Kao i William Wallace, svaki uspješni menadžer, kako bi postigao željene ciljeve, mora znati planirati, organizirati, utjecati na druge/motivirati i kontrolirati (pratiti i nadzirati). Kako uspješno provesti sve četiri funkcije saznajte u daljnjem tekstu.

---

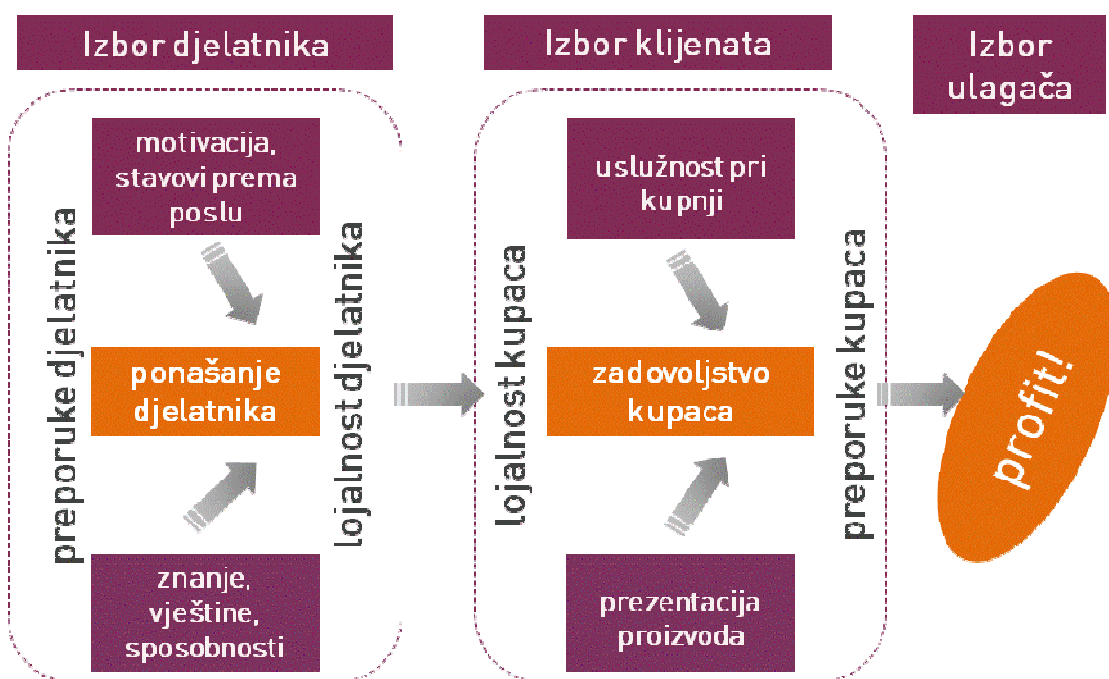
## Ključne riječi

četiri osnovne funkcije menadžmenta, proces upravljanja, planiranje, organiziranje, utjecanje, motiviranje, kontrola.

# 1. Što je proces upravljanja

Svaka organizacija postoji zbog određenih razloga, neovisno o tome je li profitna ili neprofitna i teži biti organizacija po želji djelatnika i klijenata. Profitne organizacije teže biti i organizacije po kriterijima ulagača. Pogledajmo na Slici 1 kako izgleda perspektiva djelatnika, klijenata i ulagača.

## Zašto HR?

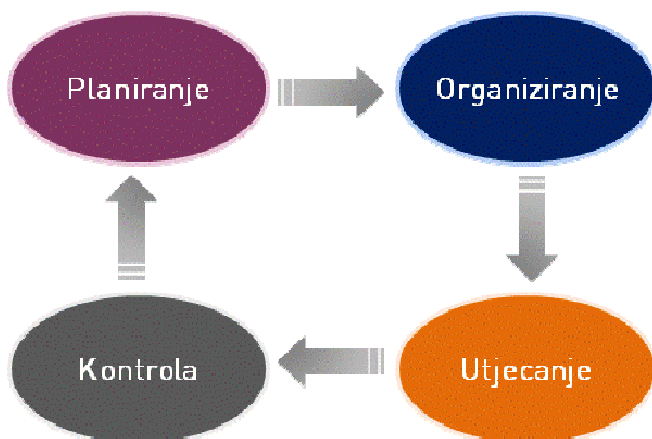


Slika 1. Perspektive osnovnih elemenata poslovanja  
 Izvor: prema Rucci, Kim i Quinn, Harvard Business Review, siječanj-veljača 1998.

Iz perspektive djelatnika, rad za nekog poslodavca znači mogućnost zarade, ali i osobnog i profesionalnog razvoja. S druge strane, kao što se to i na slici vidi, od djelatnika se očekuje određeno ponašanje: visoka motivacija te potrebno znanje i vještine. Perspektiva klijenata je ispunjenje očekivanja po pitanju vrijednosti i kvalitete proizvoda i

usluga dobivenih za plaćeni iznos. Organizacija opet očekuje lojalnost i preporuke drugim potencijalnim kupcima. I u konačnici, perspektiva vlasnika i/ili ulagača je da tvrtka nastoji ostvariti profit.

## Upravljačke funkcije: sustav POUK



Slika 2. Četiri osnovne upravljačke funkcije  
Izvor: prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i  
Pološki Vokić, 2008.

Menadžeri djeluju u svakoj vrsti poslovanja. Njihova je uloga samo jedna: usmjeravanje cijele organizacije, odnosno svih djelatnika prema zadovoljavanju potreba klijenata, na profitabilan način.

U različitim vrstama poslovanja poslovi menadžera su vrlo slični. Neovisno o tome vodi li osoba frizerski salon ili veliku multinacionalnu kompaniju, posao menadžera se sastoji od vrlo sličnih zadataka: planiranja, organiziranja, utjecanja na druge i kontrole (praćenja i nadzora). Ako nedostaje samo jedna od navedenih funkcija menadžmenta, ne može se ostvariti maksimalna organizacijska učinkovitost (Slika 2).

## Upravljačke funkcije: sustav POUK



Slika 3. Osnovni opis upravljačkih funkcija

**Planiranje** je prva funkcija u procesu upravljanja (Slika 3). Za planiranje je važan odgovor ŠTO se treba napraviti. Menadžer tom funkcijom mora odrediti koji su ciljevi i kako se ti ciljevi mogu ostvariti.

**Organiziranje** odgovara na pitanje TKO I KAKO treba napraviti. Drugim riječima, to je organiziranje ljudi kao i svih ostalih potrebnih resursa. Poznavanje npr. koliko djelatnika je potrebno u pojedinoj smjeni može biti kritično za ostvarenje profita.

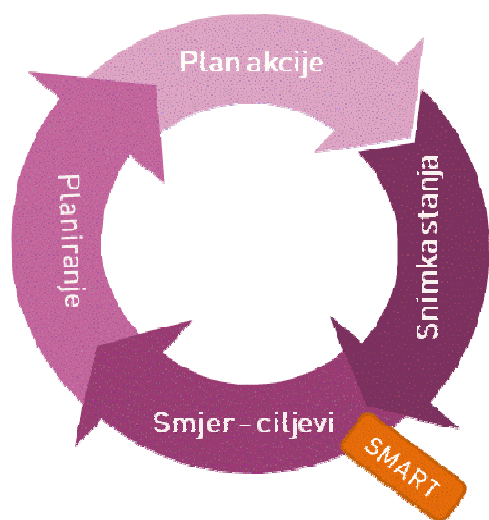
**Utjecanje na druge** odgovara na pitanje ZAŠTO se treba nešto napraviti. To je motiviranje svih članova tima te njihovo usmjeravanje kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi.

**Kontrola** je praćenje načinjenog i utvrđivanje ostvarene razine postavljenih ciljeva. Kod kontrole su vrlo važni kontinuitet i efikasan sustav praćenja

## 2. Planiranje

### 2.1. ŠTO JE PLANIRANJE

Planiranje je promišljanje o tome kako sustavno ostvariti željeno, prije provođenja samih aktivnosti (Koontz & O'Donell, 1968.). Drugim riječima, planiranje je proces odlučivanja o tome što se treba učiniti, koji su mogući budući problemi te koje akcije se trebaju poduzeti kako bi se ostvarila konkurentna prednost na tržištu (Bateman i Snell, 2007.).



Slika 4. Planiranje  
Izvor: trening autorice  
"Uvod u menadžerske vještine"

No da bismo odgovorili na pitanje "što se treba napraviti", potrebno je utvrditi gdje se trenutno nalazimo (snimka postojećeg stanja), a tek onda definirati ono što želimo postići (Slika 4). Planiranje je dakle "pogled unaprijed" i njime se određuje put između onog gdje smo sada i gdje želimo biti.

Za razliku od funkcije organiziranja, motiviranja i kontrole, koje se provode kontinuirano, planiranje se provodi samo povremeno, na početku određenog perioda (polugodišnje, jednogodišnje ili rjeđe dvogodišnje).

### 2.2. KOJI JE DOPRINOS PLANIRANJA

Ne kaže se uzalud da je "dobar plan pola posla". Kako smo pri planiranju prisiljeni razmišljati o željenoj budućnosti i kako do nje stići, planiranje sav **trud i znanje usmjerava upravo u onom smjeru gdje želimo biti**. Nadalje, svrha planiranja je realizacija postavljenih ciljeva u zadanom vremenskom roku, ali uz **korištenje samo stvarno potrebnih resursa** (ne više nego što je potrebno).

S jasno postavljenim planovima dobivamo i:

- > bolju preglednost svega što se želi postići
- > manju vjerojatnost da ćemo nešto zaboraviti
- > bolju kontrolu stanja
- > pozitivan utjecaj na motivaciju kad vidimo što smo sve postigli
- > mogućnost pravovremene reakcije na moguće krizne situacije.

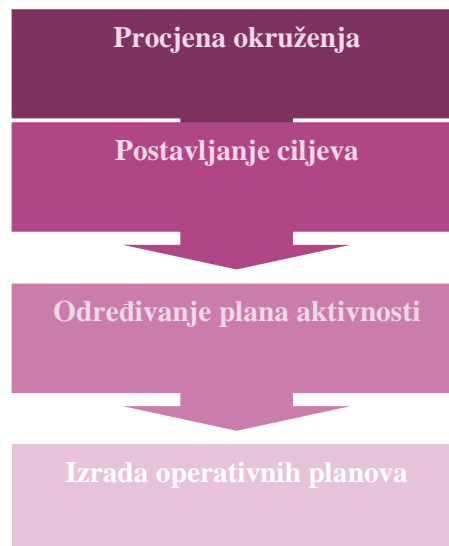
## 2.3. KAKO USPJEŠNO PLANIRATI

Za uspješno je planiranje nužno slijediti četiri osnovna koraka. Prikazani su na slici.

### Procjena okruženja

Da bismo ostvarili ciljeve moramo imati definirane planove kako ćemo ih ostvariti. No prije nego što odaberemo prikladan plan aktivnosti potrebno je razmotriti okruženje u kojem djelujemo. Kad razmatramo okruženje, usmjeravamo se na vanjsko i unutarnje okruženje. Vanjsko okruženje čine socioekonomski, gospodarski i politički uvjeti. Unutarnje okruženje uključuje razmatranje svih postojećih resursa (financijski, ljudski), odnosno politiku glavnih investicija, filozofiju menadžmenta, stil vođenja i sl. *Na primjer, imala sam prilike raditi s jednom mudrom predsjednicom uprave koja je prilikom razrade planova aktivnosti s područja upravljanja ljudskih resursa često znala reći da organizacija još nije spremna za uvođenje pojedinih sustava. Da bi se postigla spremnost organizacije, bio je nužan razvoj pojedinih vještina djelatnika na menadžerskim pozicijama. Da su se određeni sustavi prerano implementirali, organizacija ne bi bila u mogućnosti napraviti željeni iskorak i mogla se rasprsnuti uslijed preambicioznih očekivanja.*

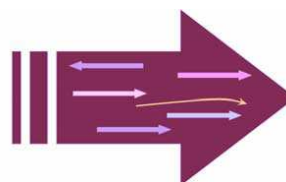
Dakle, pri procjeni okruženja nastojimo utvrditi moguće prepreke te korake kako izbjeći percipirane opasnosti.



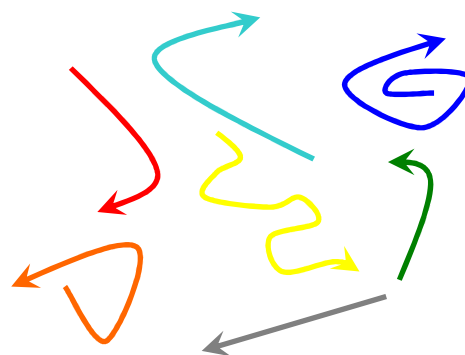
### Postavljanje ciljeva

Velik dio informacija potrebnih za planiranje dobivamo iz poslovne vizije (više o viziji i strateškom upravljanju možete pronaći u modulu "Strateško upravljanje").

Postavljanjem željenih ciljeva počinjemo proces planiranja. Ciljevi su temelj za poduzimanje različitih aktivnosti i inicijativa te cijelu organizaciju usmjeravaju u **istom smjeru**.



Ako nije tako, može nam se dogoditi da uloženi trud nije u skladu s postavljenom vizijom i ciljevima, kao u sljedećem primjeru. *Vizija je organizacije postati vodeća u regiji u kojoj posluje. Međutim jedan od visoko pozicioniranih menadžera ima dobre poslovne veze i izvan te regije te smatra da je za opstanak organizacije nužno širenje u druge regije. U skladu s time, taj isti menadžer će sve svoje snage i aktivnosti usmjeriti na razvoj i širenje poslovanja u drugu regiju. U konačnici, za njega ne možemo reći da nije ostvario svoje ciljeve i postigao određene rezultate. No takav pristup nije bio u skladu s vizijom organizacije te je uzrokovao velika ulaganja na koja tvrtka nije bila spremna.*



Drugim riječima, ciljevi fokusiraju menadžera na krajnji rezultat koji se treba postići.

Budući da je postavljanje ciljeva bit procesa planiranja, oni moraju biti postavljeni po SMART načelu (više o tome kako postaviti ciljeve možete pronaći u tekstu "Postavljanje ciljeva").

### Određivanje plana aktivnosti

Kad smo postavili ciljeve i utvrdili okolnosti, odnosno moguće prepreke, sljedeći je korak određivanje plana aktivnosti za svaki pojedini cilj. Pri određivanju plana aktivnosti, prijedlog evaluiramo sagledavajući njegove prednosti i nedostatke. Osim prednosti i nedostataka nužno moramo utvrditi i moguće posljedice.

### Izrada operativnih planova

Sljedeći je korak detaljna razrada, odnosno operativno planiranje koje nam osigurava podršku i olakšava stvaranje glavnog plana aktivnosti. Operativni planovi bično sadržavaju potrebne resurse (financije, broj ljudi, lati...) i planove aktivnosti.

*Na primjer, krajnji poslovni cilj je povećanje profita. To se želi postići povećanjem prodaje, povećanjem produktivnosti proizvodnje i optimizacijom troškova. Za svaki od navedenih ciljeva razrađen je plan aktivnosti i utvrđene su moguće opasnosti. Plan aktivnosti za povećanje prodaje uključuje povećanje zadovoljstva postojećih klijenata i marketinški veću prisutnost za privlačenje novih klijenata. Za svaku je od pojedinih inicijativa (zadovoljstvo postojećih klijenata i marketinški veću prisutnost za privlačenje novih klijenata) potrebno razraditi detaljne operativne planove i programe rada.*

## 3. Organiziranje

**Organiziranje** je proces kojim se krajnji menadžerski zadatak (cilj) pretvara u niz različitih procesa i aktivnosti, koje se moraju provoditi učinkovito i koordinirano. Ako menadžer uz to ne osigura i sve potrebne resurse za ispunjavanje zadatka, organiziranje se nije niti dogodilo. *Zamislite da ste menadžer koji upravlja izgradnjom stambenih objekata. Da biste mogli organizirati cjelokupnu izgradnju, cijeli proces izgradnje podijelit ćete u manje cjeline, prema pojedinim vrstama poslova. No razvrstavanje u manje cjeline, iako olakšava obavljanje poslova, zahtijeva koordinaciju. Što bi se dogodilo da na gradilište dođe parketar, a parketi i ljepilo vam kasne? Ili da se keramičari pojave prije izgrađenih temelja? Ili da izvođač pošalje stručnjake za postavljanje cijevi, a vi trebate osobe stručne u miniranju i postavljanju temelja? Pravovremeno dogovaranje osoba s određenim vještinama kao i pravovremeno dogovaranje dolaska pojedinih materijala znak su dobre organizacije u našem građevinskom primjeru.*

### 3.2. ŠTO AKO NEMA ORGANIZIRANJA

**Posljedice** neorganiziranja su sljedeće:

- › rad pod opterećenjem
- › više prekovremenih sati
- › veća količina stresa
- › djelatnici negativno percipiraju menadžera: nepripremljen, nesposoban, nije mu važno...
- › djelatnici gube poštovanje prema menadžeru
- › nedovoljna učinkovitost djelatnika
- › osjećaj konfuzije i frustracije djelatnika
- › neostvarenje postavljenih ciljeva
- › moguć gubitak menadžerske pozicije.

**Stoga, ako želimo ostvarenje postavljenih ciljeva, visoku učinkovitost djelatnika, organiziran pristup od strane djelatnika, usmjerenost uspjehu, radno okruženje u kojem su svih svjesni svojih odgovornosti, nužno moramo ispunjavati funkciju organiziranja.**



### 3.3. KAKO USPJEŠNO ORGANIZIRATI

<p><b>Definirajte potrebne korake procesa</b></p>	<p>Da bi planovi postali realnost, prvo je potrebno utvrditi koje sve poslove, odnosno korake procesa trebamo odraditi da bismo ostvarili postavljene ciljeve. Nakon utvrđivanja svih potrebnih koraka nužno moramo definirati tijekom poslovnog procesa kako bismo izbjegli nepotrebno ponavljanje dijela procesa.</p>
<p><b>Detaljno definirajte potrebne resurse</b></p>	<p>Za svaki pojedini proces pa čak i za svaki pojedini zadatak moramo definirati sve potrebne resurse, nužne za uspješnost realizacije. Ako radimo u proizvodnoj organizaciji, tada su nam nužno potrebne sirovine kojih treba biti u dovoljnoj količini kako bi proizvodnja neometeno tekla, ali ne i previše kako na skladištu ne bismo imali preveliku zalihu.</p>
<p><b>Postavite organizacijsku strukturu</b></p>	<p>Organizacijska struktura se odnosi na niz mjesta grupiranih u organizacijske jedinice. Svakom mjestu dodjeljuju se odgovornosti i zadaci za obavljanje određenih koraka procesa. Uz odgovornosti, za svako mjesto trebaju biti definirane i ovlasti, odnosno stupanj samostalnosti u donošenju odluka kao i odnosi nadređenosti/podređenosti. Optimalno postavljene organizacijske strukture znatno smanjuju troškove i povećavaju učinkovitost što u konačnici dovodi do veće kompetitivnosti na tržištu.</p>
<p><b>Odredite broj ljudi potrebnih na pojedinoj poziciji, ali i nužne vještine</b></p>	<p>Utvrđite prosječno vrijeme potrebno za obavljanje cijelog procesa ili određenog koraka. Potrebno vrijeme ne gledajte isključivo prema sebi, jer možete biti pretjerano subjektivni. Također da bi menadžer djelatnicima mogao prepustiti određenu odgovornost, mora znati što je svaki od djelatnika sposoban učiniti.</p>

**Ne zaboravimo da je organiziranje kontinuirani proces, za razliku od procesa planiranja koji se događa povremeno! Stoga je organiziranje dnevni, tjedni i godišnji zadatak svakog menadžera.**

## 4. Utjecanje na druge

Već smo naveli da je uloga menadžera samo jedna: usmjeravanje cijele organizacije, odnosno svih djelatnika na zadovoljavanje potreba klijenata na profitabilan način. Menadžeri to ne obavljaju sami, već zajedno s cijelim timom. Ako menadžer ne utječe na druge, odnosno ne motivira i ne usmjerava djelatnike u svom timu, samo u izuzetnim situacijama će motivirani djelatnici postići željene ciljeve. Stoga je utjecanje vođenje svih aktivnosti članova tima prema željenom cilju i prema boljoj tržišnoj poziciji.

### 4.2. KAKO UTJECATI NA DRUGE

Menadžer može utjecati na druge kod postavljanja planova, pri organizaciji rada, obavljanju zadataka, ali i pri kontroli obavljenog posla. Da biste u tome bili uspješni:

- › **osigurajte potrebnu podršku** svih podređenih, odnosno onih koji su uključeni u provođenje aktivnosti. To možete postići u fazi planiranja, ali i u fazi organiziranja posla. Dva su osnovna razloga uključivanja djelatnika u planiranje, ali i u organiziranje:
  - › podređeni imaju veću motivaciju budući da su uključeni u proces donošenja odluke. Time planove i organizaciju rada ne postavlja "netko drugi", već su to njihovi planovi i organizacija rada
  - › možemo dobiti vrijedne sugestije o poboljšanjima
- › **saznajte što je moguće više o samom djelatniku:**
  - › koji su njegovi ciljevi, kako poslovni tako i privatni
  - › koje su njegove razvojne ambicije
  - › koje su njegove osnovne potrebe koje ga pokreću: želja za učenjem, sigurnost, priznanje okoline ili osiguranje stana za obitelj
  - › koje su prednosti djelatnika, ali i područja poboljšanja

- › **prilagodite sustav nagrađivanja** (ako to organizacijske vrijednosti dozvoljavaju) potrebama djelatnika
- › **primjenjujte delegiranje i davanje povratne informacije kao motivator** (više o tome saznajte u "Kako uspješno delegirati" i "Kako dati povratnu informaciju")
- › budite **otvoreni u komunikaciji** s djelatnicima. Iskreno razgovarajte o svim dobrim, ali i lošim elementima. Ne zaboravite ih podsjetiti na cijelu sliku, jer zbog rada na samo dijelu posla, moguće je da zaborave cjelinu
- › **budite prisutni**. Nemojte se držati svog "menadžerskog trona", već radite zajedno s djelatnicima i pokažite svoje umijeće i vještine. *Generala koji se bori zajedno s vojnicima, vojnici će više cijeniti, slijedit će ga u svakoj bici i boriti se do zadnjeg daha, u odnosu na generala koji s povišenog brda prati razvoj bitke. K tome, general koji je zajedno s vojnicima u svakom trenutku može strategiju prilagoditi trenutačnoj situaciji.*

Više o vrstama motivacije i o tome kako motivirati djelatnike možete naći u "A što s nagradom" i "Materijalna nagrada".

## 5. Kontrola

Nakon što su postavljeni ciljevi i planovi (planiranje), utvrđena struktura rada (organiziranje), zaposleni djelatnici s potrebnim vještinama i usmjereni u željenom smjeru (utjecanje), potrebna nam je evaluacija poslujemo li u željenom smjeru. Kako bi menadžer osigurao da posao ide upravo onako kako bi i trebao, mora pratiti i evaluirati učinak, odnosno kontrolirati (pratiti i nadzirati). Bez kontrole nikad ne možemo znati koliko, što i kako je napravljeno. Stoga je svrha kontrole praćenje ostvarivanja ciljeva utvrđivanjem potencijalnih ili stvarnih odstupanja od postavljenih planova.

Time je kontrola poveznica svih menadžerskih aktivnosti, koja proces upravljanja pretvara u cjelovit krug. Povezanost planiranja i kontrole ujedno omogućuje kvalitetnije postavljanje ciljeva i planiranje u budućnosti, budući da se prvobitni planovi kontrolom mogu promijeniti. Kad bi svi djelatnici svoj trud, znanja i vještine maksimalno ulagali upravo u ono što je za samu organizaciju najbolje, tada kontrola uopće ne bi bila potrebna. Međutim djelatnici ponekad ne znaju ili se ne žele ponašati u skladu s interesom organizacije te menadžeri moraju uvesti niz kontrola kako bi spriječili neželjeno ponašanje i neželjene rezultate.

## 5.2. KAKO POSTIĆI KVALITETNU KONTROLU

Slijede koraci za ostvarivanje kontrolnog procesa.

<b>Postavljanje standarda</b>	<p>Svaka je aktivnost, a time i svaki cilj multidimenzionalan. Stoga dobru kontrolu ne možemo postaviti ukoliko ne pratimo sve ključne dimenzije. <i>Kontrola proizvodnje se ne može uspostaviti ako ne pratimo na primjer produktivnost linija, kvalitetu gotovih proizvoda i količinu otpada pri proizvodnji.</i></p> <p>Dogovoreni jasni standardi rada osiguravaju jasna predviđanja o tome što se očekuje od djelatnika i na temelju čega će biti procijenjen njihov osobni učinak.</p>
<b>Praćenje rezultata</b>	<p>Kontrola uključuje praćenje individualnih procesa tako da je podatak o trenutačnom stanju lako dostupan. Na primjer, želja nam je utvrditi trenutačno stanje narudžbi klijenata (koliko se dugo čekalo na dostavu narudžbe, je li narudžba u potpunosti isporučena, plaćeni račun...) kako bi se eventualni problemi mogli pravovremeno identificirati i korigirati. K tome, navedene informacije možemo koristiti u daljnjem radu s klijentima (koliko brzo je narudžba zatvorena, koliko je narudžbi bilo u proteklom razdoblju, ukupna količina...).</p> <p>Osim kvantitativnih pokazatelja u prethodnom primjeru, za koje nam je neophodan informatički sustav, možemo pratiti i različite kvalitativne pokazatelje. Na primjer, za praćenje kvalitete rada odjela za upravljanje ljudskim resursima provest ćete istraživanje zadovoljstva djelatnika koji se koriste njihovim službama.</p>
<b>Davanje povratne informacije o realizaciji</b>	<p>Iako kontrola predstavlja posljednju funkciju u procesu upravljanja, svaki uspješan menadžer praćenje i kontrolu neće obavljati samo na kraju određenog perioda, već kontinuirano. <i>Na primjer, ako nam je cilj povećanje prodaje za 5%, menadžer ne bi smio čekati kraj perioda, jer mjesečno može utvrditi progres prema željenom cilju.</i> Time ne samo da će imati mogućnost poduzimanja eventualno potrebnih korektivnih mjera već će razviti povjerenje i osjećaj uključenosti svih djelatnika u timu.</p>
<b>Korektivne akcije za odstupanja od postavljenih planova i željenog standarda</b>	<p>Ukoliko podaci o utvrđenom stanju ne zadovoljavaju postavljene standarde, nužno je poduzeti korektivne akcije. U mom dosadašnjem iskustvu, po brzini i učinkovitosti poduzimanja korektivnih akcija razlikuju se uspješne od manje uspješnih tvrtki.</p>
<b>Provođenje preventivnih metoda za sprječavanje korektivnih akcija</b>	<p>Preventivne metode uključuju bilo koji oblik razvoja djelatnika (mentorstvo, coaching, treninzi, radionice) s ciljem rješavanja nepredviđenih situacija.</p>

## 6. Zaključak

Složit ćete se s autoricom da ne postoji organizacija ili institucija koja svoje poslovanje može voditi bez dobrog upravljanja. U stvarnosti je vjerojatnost za takvo što jednaka nuli. Većini organizacija koje ne ispunjavaju svoju svrhu prethodio je period lošeg upravljanja. Drugim riječima, kvalitetnim je upravljanjem (POUK) moguće ostvariti veći stupanj zadovoljstva klijenata, kvalitetu proizvoda kao i brzinu isporuke na tržište. U konačnici, POUK organizacijama omogućuje veću učinkovitost i bolju prilagodbu stalnim promjenama. Budući da se upravljanjem nastoji ostvariti kontinuirano poboljšanje procesa, ono se može nazvati i procesom optimizacije. U upravljanje nije potrebno uložiti puno novca, već je potrebno postaviti dobre temelje i pravila koja će djelatnike usmjeriti prema ostvarivanju željenih ciljeva

## 7. Preporučena literatura

- › *Armstrong, M., Stephens, T.: A Handbook of Management and Leadership, Kogan page, 2006.*
- › Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, 2008.
- › Bateman, T. S. i Snell, S.: *Management: Leading and Collaborating in a Competitive World*, McGraw Hill, New York, 2007.
- › Koontz, H., O'Donnell, C.: *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw Hill, New York, 1968.
- › Rucci A. J., Kim S. P., Quinn R. T.: *The Employee-Customer Profit Chain at Sears*, Harvard Business Review, siječanj-veljača 1998.