

# OPTIMALNO KORIŠTENJE FUNKCIJA MENADŽMENTA U UVJETIMA MENADŽMENTA PROMJENA I TURBULENTNE POSLOVNE OKOLINE

---

**Brnić, Marta**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic in Pozega / Veleučilište u Požegi**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:838211>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-05**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

# VELEUČILIŠTE U POŽEGI



**STUDENT: MARTA BRNIĆ, JMBAG: 0253050163**

## **OPTIMALNO KORIŠTENJE FUNKCIJA MENADŽMENTA U UVJETIMA MENADŽMENTA PROMJENA I TURBULENTNE POSLOVNE OKOLINE**

***ZAVRŠNI RAD***

Požega, 2021 godine.

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO

**OPTIMALNO KORIŠTENJE FUNKCIJA MENADŽMENTA U  
UVJETIMA MENADŽMENTA PROMJENA I TURBULENTNE  
POSLOVNE OKOLINE**

***ZAVRŠNI RAD***

IZ KOLEGIJA MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

MENTOR: mr. sc. Hrvoje Budić

STUDENT: Marta Brnić

JMBAG: 0253050163

Požega, rujan 2021. godine

## **SAŽETAK:**

Tema ovog rada je pobliže objasniti optimalno korištenje funkcije menadžmenta u uvjetima menadžmenta promjena i turbulentne poslovne okoline. Kroz sam rad biti će obrađeni pojmovi upravljanja promjena, korištenje funkcija menadžmenta koji će ujedno biti prikazan i u praktičnome dijelu rada.

U prvom poglavlju dan je uvid u sam rad, te koji su ciljevi i metodologija istraživanja. U drugom poglavlju bit će objašnjeno upravljanje promjenama u uvjetima turbulentne poslovne okoline u kojoj se stalno događaju nagle promjene ,odnosno koji su elementi strateškog upravljanja, strukturne promjene digitalnog doba i okolina organizacija kao neimenovani utjecaj na upravljanje promjenama u poduzeću. Nakon toga u trećem poglavlju bit će prikazane funkcije menadžmenta odnosno proces menadžmenta koji se sastoji od planiranja, organiziranja, motiviranja i praćenja uspješnosti. U četvrtom poglavlju kroz praktičan dio biti će prikazano empirijsko istraživanje korištenja funkcija menadžmenta u praksi koje se je provodilo putem online anketnog ispitivanja, te će se analizirati i interpretirati dobiveni rezultati. I na samome kraju rada kao peto poglavlje biti će iznesen zaključak o cijelome radu.

**Ključne riječi:** korištenje funkcije menadžmenta, upravljanje promjenama, nova ekonomija.

## **ABSTRACT:**

The top of this paper is to explain the optimal use of management functions in the conditions of change management and turbulent business environment. Through the paper itself, the concepts of change management will be treated, the use of the management function, which will also be presented in the practical part of the paper.

The first chapter provides an insight into the work itself, and what are the goals and methodology of the research. The second chapter will explain change management in a turbulent business environment in which sudden changes are constantly happening and must be adapted and changed. i.e. elements of strategic management structural changes of the digital age and the environment of organizations as an unnamed impact on change management in the company. After that, the third chapter will present the functions of management, i.e. the management process that consists of planning, organizing, motivating and monitoring performance. In the fourth chapter will present empirical research on the use of management functions in practice conducted through online survey examination and will analyze and interpret the obtained results. And at the very end of work a conclusion about the whole work will be presented as the fifth chapter.

**Keywords:** use of management function, change management, new economy.

## SADRŽAJ:

### 1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja.....	1
1.2. Ciljevi istraživanja.....	1
1.3. Metodologija istraživanja.....	1

### 2. UPRAVLJANJE PROMJENAMA U UVJETIMA TURBULENTNE POSLOVNE OKOLINE..... 3

#### 2.1. Elementi strateškog upravljanja promjenama..... 3

2.1.1. Vizija.....	3
2.1.2. Misija.....	3
2.1.3. Zajedničke vrijednosti.....	4
2.1.4. Strategija i ciljevi.....	4

#### 2.2. Strukturne promjene digitalnog doba..... 5

2.2.1. Globalizacija.....	5
2.2.2. Nova ekonomija.....	5
2.2.3. Internacionalizacija.....	6
2.2.4. Održiv razvoj.....	6
2.2.5. Digitalizacija poslovanja.....	7

#### 2.3. Okolina organizacije kao neminovni utjecaj na upravljanje promjena u poduzeću..... 7

2.3.1. Tehnološke promjene.....	7
2.3.2. Promjene strukture.....	8
2.3.3. Promjene zaposlenih.....	8
2.3.4. Promjene proizvoda i usluga.....	8

<b>3. FUNKCIJE MENADŽMENTA.....</b>	<b>10</b>
3.1. Planiranje.....	11
3.2. Organiziranje.....	12
3.3. Motiviranje.....	13
3.4. Praćenje uspješnosti.....	15
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KORIŠTENJA FUNKCIJA MENADŽMENTA U PRAKSI.....</b>	<b>17</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>26</b>
<b>6. LITERATURA</b>	
<b>POPIS SLIKA</b>	
<b>POPIS GRAFIKONA</b>	

# 1. UVOD

Završni rad pod nazivom „Optimalno korištenje funkcija menadžmenta u uvjetima menadžmenta promjena i turbulentne poslovne okoline“ pobliže će objasniti sve funkcije menadžmenta te upravljanje promjenama.

Sve promjene koje se događaju i okolina utječu na funkcije menadžmenta. Pogotovo u ovo novije doba gdje se iz dana u dan stvaraju nove tehnologije i novi načini rada koji otežavaju prilagođavanje zaposlenika i zahtijevaju stalno usavršavanje kako zaposlenika tako i menadžera.

Menadžer je taj koji mora biti spreman na sve izazove i uvijek imati rezervni plan kako bi mogao što bolje voditi, organizirati i kontrolirati svoje zaposlenike.

## 1.1. Predmet istraživanja

Menadžment je općenito usmjeren na usmjeravanje ponašanja drugih na izvršavanje određenih zadataka kako bi u svrhu postizanja svih zadataka došli do određenih ciljeva. Jedan od bitnijih problema je kako da oni na najbolji način iskoriste sve resurse u promjenjivoj okolini i svim promjenama koje se događaju. Ako je organizacija veća naravno da to utječe i na sve funkcije kojim menadžera upravlja jer time problemi i koji nastaju su sve veći.

## 1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj ovoga rada je upoznati funkcije menadžmenta i promjene koje se događaju u uvjetima turbulentne poslovne okoline, te uvidjeti kako se menadžeri moraju postaviti da bi uspješno poslovali glede svih novih tehnologija i nove ekonomije koje im zadaju niz rizika i promjena kojima se moraju prilagođavati, te kako menadžeri uspijevaju sve svoje funkcije ostvariti prema zaposlenicima.

Na praktičnome dijelu cilj je prikazati kako i koliko menadžeri smatraju da određene aktivnosti i promjene utječu na poduzeća i donesti zaključak o svakome pitanju na koje su menadžeri odgovorili.

## 1.3. Metodologija istraživanja

Podaci potrebni za izradu ovoga rada prikupljeni su korištenjem stručne i znanstvene literature iz područja menadžmenta, ljudskih potencijala, digitalnoga doba, te internetskih stranica na kojima su objavljeni članci, radovi, tekstovi i odnose se na područje menadžmenta.



Korištene metode u teorijskom dijelu rada su analiza, sinteza, indukcija, dedukcija, komparacija. U praktičnom dijelu rada provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku dvadeset menadžera putem online anketnog upitnika o korištenju funkcija menadžmenta u praksi, broj pitanja je bio četrnaest koji su bili provedeni u razdoblju od ožujka 2021. godine do lipnja 2021. godine na području Požeško - slavonske županije.

## 2. UPRAVLJANJE PROMJENAMA U UVJETIMA TURBULENTNE POSLOVNE OKOLINE

Svaka organizacija djeluje u određenoj okolini kojoj se mora prilagoditi. Može biti stabilna okolina u kojoj se ne događaju toliko promjene, ili su veoma, rijetke i male, ali postoji i nestabilna okolina, tj. okolina koja je turbulentna i u kojoj se stalno događaju promjene. U njoj su promjene nagle i u takvoj okolini se očekuje od organizacije da se stalno prilagođava i mijenja kako bi uspjela opstati.

Promjene su ponajprije individualne, pro - aktivne i to u trajnom procesu (ne jednokratnoj promijeni).( Marušić, 2006 : 31) Kada su događaju promjene obično se prihvaćaju i brzo im se ljudi prilagode, ali međutim u uvjetima turbulentne okoline nije moguće dovoljno brzo i efikasno da se prihvate promjene i osigura prednost ispred konkurenata na tržištu. Ako se događa otpor promjenama može doći do neuspjeha i menadžment mora težiti kontinuiranom prilagođavanju čimbenika promjenama njegove uspješnosti.

### 2.1. Elementi strateškog upravljanja promjenama

#### 2.1.1. Vizija

Snažna i dobra vizija predstavlja dugoročni putokaz što treba slijediti i u kojem smjeru poduzeće ide. Ljudima daje osjećaj važnosti, značenje i svrhu postojanja, te prikazuje sliku o novim mogućnostima i kreira budućnost koju poduzeće želi ostvariti. Ona nam odgovara na pitanje : što želimo biti u budućnosti ?.

Kako bi vizija bila dobra ona mora biti jasna i upućena svim skupinama, te mora biti povjerljiva, privlačna, vjerodostojna i ostvariva. Ona je jedna od temelja za oblikovanje strategija, ali i motivacija za ostvarenje strategije.

#### 2.1.2. Misija

Misija ili svrha ( ti se izrazi često koriste kao uzajamno zamjenjivi ) identificira osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća, agencije ili bilo kojeg njihova djela ( H. Weihrich & H. Koontz, 1994 : 122 ).

Misija odgovara na pitanje: Koja nam je svrha, tj. zašto postojimo? Svaka organizacija, ili poduzeće ima određenu misiju, ili svrhu koja joj je dodijeljena, kao na primjer svrha sudova je da tumače zakone i njihovu primjenu i slično.

### 2.1.3. Zajedničke vrijednosti

Značajne promjene vrijednosti mogu utjecati na način organiziranja, stil rukovođenja, donošenje odluka i vođenje ljudi. Sve više počinju jačati odnosi demokratičnosti, korporativne kulture i demokratičnosti, te kolektivne interakcije i time su se ujedno počeli stvarati novi oblici samoupravljanja. Iz vrijednosti se može vidjeti kakve će osnovne vrijednosti imati poduzeće, ili organizacija i kako će izgledati.

Vrijednosti odgovaraju na pitanje: S kime ćemo ostvariti viziju?

### 2.1.4. Strategija i ciljevi

Strategija prikazuje smjer i način za ostvarivanje ciljeva poduzeća, te skup smjernica koje pomažu menadžmentu da ostvari postavljene ciljeve. Zadatak strategije je da pomogne pri utvrđivanju znanja pomoću glavnih ciljeva i politika i time da omogući davanje zamišljene slike poduzeća.

Za razliku od ciljeva kojima se definira što organizacija želi postići, strategija odgovara na pitanje kako će se to postići. ( Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki-Vokić, 2008:396 )

Ona ne određuje točno kako će se postići ciljeve već usmjerava na razmišljanje i djelovanje, te usklađuje resurse i vještine unutra organizacije sa prilikama i prijetnjama koje proizlaze iz vanjske okoline.

Dobro postavljena strategija pomaže pri upravljanju i alociranju resursa koji osiguravaju konkurentsku prednost.

Ciljevi su kranja točka prema kojoj su usmjerene aktivnosti to jest određene točke do kojih poduzeće želi doći. Svaki poduzetnik ima svoj određeni cilj prema kojemu teži i kojega želi ostvariti.

Oni ne predstavljaju samo krajnju točku već završetak koji je usmjeren na organiziranje, vođenje, kadrovske popunjavanje i kontroliranje. Postoje dva načina ostvarivanja ciljeva koja su različita to jest nisu sva poduzeća ista i time svako poduzeće ima određeni cilj koji želi postići na kraju dana. Kao na primjer neko poduzeće imati će postavljeni cilj da na kraju poslovanja ostvari profit dok drugo može imati cilj da ostvari normu proizvodnje određene opreme.

## 2.2. Strukturne promjene digitalnog doba

### 2.2.1. Globalizacija

Procesi kojima se u današnjem svijetu postupno ukidaju ograničenja protoka robe, usluga, ljudi i ideja među različitim državama i dijelovima svijeta. ( Stanković, 2020:2, url )  
Između država se mijenjaju odnosi na gospodarskoj, društvenoj, političkoj, sigurnosnoj razni i time se sve više povećava povezanost i međuovisnost svih dijelova svijeta.

Globalizacija je potaknula gospodarski rast i tehnološki napredak, ali ujedno je i dovela da pojedinih nejednakosti i nerazmjera u svijetu, ali i unutar pojedinih država. Omogućila je ljudima da razvijaju svoje potencijale.

Poduzeće koje je spremno na promjene i prilagodbu naziva se „poduzeće koje uči“ što znači da je to poduzeće spremno na rekonstruiranje političko gospodarskog sustava, te socijalnih okvira. Globalne promjene traže od poduzeća da se prilagodi i nastavi dalje preživljavati i razvijati se. Moderna tehnologija pomogla je i pospješila pri smanjenju granica i otvaranju većih mogućnosti odabira potrošaču, te omogućila proširenje tehnološkog znanja širom svijeta pomoću raznih tehnologija.

Globalne institucije kao što je Svjetska banka, i Svjetska trgovinska organizacija pomažu i pospješuju globalizaciju.

### 2.2.2. Nova ekonomija

Nova ekonomija se ne može zasnivati samo na nacionalnoj razini jer nju provode poduzeća, a ne država. Ona se zasniva na digitalizaciji poslovnih komunikacija i povezana je sa jačanjem trenda globalizacije i informatičkog društva. Ujedno je zasnovana i na inovacijama, suvremenim tehnologijama, kreativnostima koje pomažu pri održavanju ekonomskog rasta i poboljšanju životnog standarda.

Nova ekonomija vezana je za znanje, tehnološke promjene, rekonstruiranje poduzeća, rastuću konkurentnost, razvijeno tržište rada i kapitala. To je model koji je zasnovan na međusobno povezanim politikama sa ciljem da se održi dugoročni rast i da se omogućuju bolji i efikasniji izbori i ostvaruju performanse.

Država svoje mjesto i ulogu također ima kako bi podupirala u dugoročnom ekonomskom rastu. Ona pokušava odgovoriti na sve izazove, a jedan od tih izazova je kako voditi i upravljati zemljom u uvjetima gdje se konstanto događaju tehnološke promjene i inovacije, te snažna konkurencija.

### 2.2.3. Internacionalizacija

Internacionalizacija jedna je od bitnih faza u razvijanju uspješnog poduzetnika koji su sposobni da nadvladaju okvire domaćeg tržišta. Ona je potaknuta globalizacijom i novom ekonomijom.

Omogućuje brži ekonomski rast i razvoj države, primjenu tehnološkog napretka, organizacijskih rješenja i razvoja nekih novih znanja, te omogućuje što bolje iskorištavanje domaćeg kapaciteta.

Mali i srednji poduzetnici ako budu aktivni i važni sudionici u razvoju gospodarstva države trebali bi svoju sposobnost i aktivnost usmjeriti na pribavljanje konkurentske prednosti, te će time će ispuniti temeljni uvjete za razvoj gospodarstva države. Uspješna implementacija internacionalizacije omogućit će im suradnju sa svjetskim konkurentima i pomoći će im pri ostvarivanju većeg profita.

Mnogi čimbenici će utjecati na razvoj međunarodne razmjene koji će dovesti do jedne nove globalne ekonomije koja će biti kao posljedica nestanka nacionalnih ekonomija.

### 2.2.4. Održiv razvoj

Služi kao okvir za oblikovanje strategija i politika gospodarskog i socijalnog napretka s time da se ne dogode nikakve štete koje se tiču okoliša i prirodnih izvora koji su bitni za budućnost. Održivi razvoj usmjeren je prema ideji da se razvojem ne smije ugrožavati budućnost nadolazećih naraštaja time što se ne bi trebalo nepotrebno iskorištavati prirodne resurse i blaga, te zagađivanje okoliša.

Koncepcija održivosti zahtjeva da se organizacijski uspjeh definira izvan financijskih granica uobičajenih u tradicionalnom vrednovanju uspjeha. ( Bahtijarević-Šiber, 2014:500)

Cilj održivog razvoja naginje prema zaštiti okoliša, društvenoj odgovornosti i gospodarskoj učinkovitosti što znači da postoje tri stupa razvoja, a prvi je društvo koje njeguje zajednicu, potiče očuvanje kulturne baštine i kulturološke raznolikosti, te omogućuje ravnopravnost svim članovima pojedinog društva. Zatim drugi stup, okoliš koji uključuje očuvanje i strategiju za okoliš, zagađivanje okoliša, brigu za klimatske promjene, učinkovitost za uporabu prirodnih resursa, te zaštitu prirode i bioraznolikosti. Treći stup je gospodarstvo koje omogućava održavanje stabilnosti cijena, smanjenje nezaposlenosti, te ekonomsku efikasnost.

## 2.2.5. Digitalizacija poslovanja

Organizacije koje provode digitalizaciju moraju proći niz promjena kojima nastoje pratiti trendove i tako opstati i ostati konkurentne.

Digitalizacija poslovanja pridonosi učinkovitosti i pomaže pri korištenju mnogih sustava, mijenja dnevnu rutinu poslovanja i kreira nove prilike za inovacije. Većina organizacija odnosno tvrtki nije spremna za digitalne transformacije i korištenje novih tehnologija, a uzrok tomu je i nedovoljno razrađena digitalna strategija i strateško planiranje.

Ona je snažan alat za postizanje ciljeva i bolji poslovnih rezultata, ali za to je potrebno imati educiran i angažiran tim.

## 2.3. Okolina organizacije kao neminovni utjecaj na upravljanje promjena u poduzeću

### 2.3.1. Tehnološke promjene

Usljed tehnoloških promjena dolaze znatne promjene vezane i za broj zaposlenih, znanja i vještine, uvjete rada, način plaćanja, selekciju i odabir radnika, način rukovođenja i niz drugih promjena što znači da će nove tehnologije zahtijevati od radnika da se prilagođavaju poslu i da djeluju timski kako bi što brže i bolje stekli nove vještine.

Tehnološke promjene su velike u uslužnim i proizvodnim djelatnostima. Zbog utjecaja tehnoloških promjena, shodno trendu većeg zapošljavanja žena, koncentracija radnih mjesta za žene u većini razvijenih zemalja bilježi se najviše u restoranima, hotelima, trgovinama, bankama i osiguranju. ( Marušić, 2006:11 )

Utjecaj tehnologije vidi se u novim proizvodima, novim strojevima, novim materijalima, novim uslugama. Ona najviše utječe na to kako i na koji način se stvari rade, proizvode, smišljaju, distribuiraju, te prodaju dobra i usluge.

Menadžment uvijek mora biti u toku i pratiti što se događa jer u protivnome konkurencija u malom vremenskom periodu može eliminirati poduzeće sa tržišta. Cijeli svijet je povezan u jednu veliku mrežu i ta mreža čini pojedine dijelove , a da bi neko poduzeće ostalo na globalnome tržištu mora se povezati i biti sastavni dio navedenog tržišta.

U današnje vrijeme tehnološka neizvjesnost je najveća i time dolazi i nesigurnost organizacija za njihovu budućnost.

### 2.3.2. Promjene strukture

Promjena strukture podrazumijeva promjenu cijele organizacijske cjeline, ili pojedinog njezinog dijela. Kod zaposlenika su takve promjene najizraženije zbog toga što moraju funkcionirati u novim strukturama. Promjene se događaju u zadacima i poslovima koji se obavljaju na radnome mjestu, u načinu povezivanja organizacijskih jedinica i sl.

Sama promjena organizacijske strukture odmah utječe i na promjenu organizacijske kulture.

### 2.3.3. Promjene zaposlenih

Promjene zaposlenih se događaju u većini slučajeva kada su radnici uzrok nedjelotvornosti organizacije. Očekivanja, vjerovanja, norme, vještine i ponašanje neki su od promjena zaposlenih.

U svom radu Sikavica ( 2011:687 ) daje svoju definiciju promjene ljudi, te kaže kako ova vrsta uključuje promjenu položaja u organizaciji, njihov hijerarhijski rang, njihove sposobnosti i vještine vođenja i komuniciranja, te ostale karakteristike ljudi u organizaciji.

Ako zaposlenici nemaju nedovoljno motivacije, a njihove vještine i znanja su nedovoljne i nepotpune, vrijeme je za promjene koje se odnose na ljudsku dimenziju. Takav način rada može dovesti do neuspjeha. Ključnu ulogu u svemu ima menadžer jer je on taj koji mora otkriti potrebe koje su potrebne za promjene vezane uz zaposlenika. Menadžer mora motivirati svoje zaposlenike, ili im omogućiti usavršavanja kako bi poduzeće uspješno poslovalo.

S obzirom na razvijenost informacijsko - komunikacijske tehnologije koja omogućava razdvajanje mjesta i vremena za obavljanje posla, posao će se moći obavljati na bilo kojem mjestu i gotovo u bilo koje vrijeme. Takvim načinom se ujedno smanjuje i broj sati rada, naknade za putovanje na posao, te sam najam prostorija u kojima se obavlja posao.

### 2.3.4. Promjene proizvoda i usluga

Promjene se događaju u trenutku kada su proizvodi i usluge jedna od bitnih razloga nedjelotvornosti poduzeća. Poduzeće to primjećuje kada vidi da su potrošači sve manje zainteresirani za njihove proizvode i usluge, te da im je prodaja opala. Neki od razloga smanjenja prodaje mogu biti promjena kvalitete proizvoda ili je visoka cijena, ili je potreban redizajn proizvoda i slično.

Jedan od najvažnijih čimbenika promjene je tržište na koje se plasira proizvod, ili usluga jer nije svejedno ako se novi proizvod stavlja na postojeće tržište, ili se stavlja na novo tržište gdje se drugi potrošači po prvu put susreću sa tim proizvodom.

Bitno je da poduzeće bude dobro organizirano i da vodi brigu o procesu inoviranja proizvoda poduzeća, a tako ujedno i o politici proizvoda, jer politika proizvoda je važna i bitna za rast i razvoj poduzeća. Isto tako potrebno je brinuti o razvoju proizvoda, ili usluge, redizajnu proizvoda, te njegovom plasmanu na tržište.

Vezano za promjene usluga one su se najviše događale u uslužnim djelatnostima jer su u takvim djelatnostima zaposlenici ključ uspjeha. Organizacijska struktura se promijenila, i time se odmah morao i povećati broj zaposlenika. Tragalo se za zaposlenicima koji imaju višu stručnu spremu, te se ulagalo u usavršavanje zaposlenika što je odmah i doprinijelo boljoj kvaliteti pružanja usluga.



### 3. FUNKCIJE MENADŽMENTA

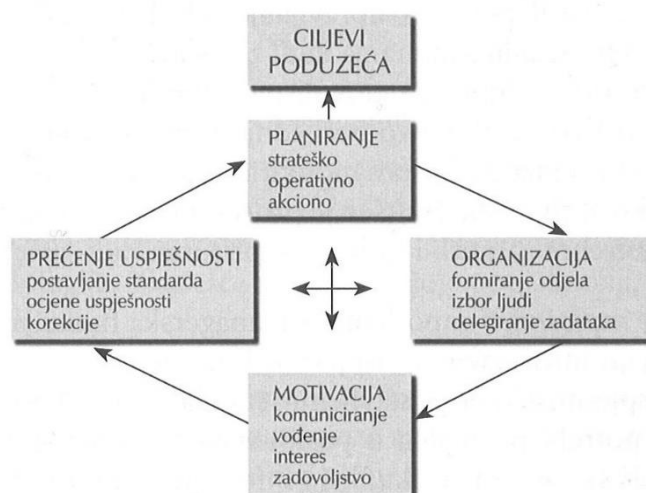
Prvu poznatu klasifikaciju menadžerskih funkcija dao je H. Fayol, zbog čega se smatra pravim ocem teorije menadžmenta ( Sikavica, Bahtijarević – Šiber i Pološki – Vokić , 2008 : 20 ).

Funkcije menadžmenta iz godine u godinu su se mijenjale tj., postojao je niz različitih pokušaja da se definira menadžerska funkcija koja je širi pojam nego što je funkcija direktora.

Menadžeri se ne razlikuju po tome je li obavljaju funkcije, ili ne, jer bez obzira u kojoj se organizacijskoj jedinici nalaze moraju obavljati sve poslove tj. funkcije. Razlikuju se po tome koliko će menadžerima vremenski biti potrebno da obave zadanu funkciju. Oni menadžeri koju su na vrhu troše više vremena na organiziranje i planiranje, negoli što to rade niži menadžeri.

Funkcije, tj. aktivnosti koje su nastale su planiranje, organiziranje, motiviranje i praćenje uspješnosti. Svaka od tih aktivnosti se može opisati zasebno, ali one su zapravo sve međusobno povezane jer ovise jedna o drugoj. Izvršavanje jedne aktivnosti može ovisiti o uspješnosti i ostvarenju druge aktivnosti. Svaka funkcija usmjerena je prema ostvarenju ciljeva poduzeća.

**Slika 1.** Funkcije menadžmenta.



**Izvor :** S. Marušić, Upravljanje ljudskim potencijalima, 2006 : 81

Prema slici možemo vidjeti kako se dijele funkcije menadžmenta i što koja funkcija sadrži.

Jedna od bitnijih funkcija, a koja je i glavna izvorna funkcija za menadžera je vođenje u poduzeću. Tom se funkcijom ne bavi nitko unutar poduzeća osim menadžera, jer nema ni jedna posebna organizacijska jedinica koja bi se bavila tom funkcijom. Svaki menadžer u obavljanju svojih poslova ima slobodu djelovanja i kreativnosti zbog toga što je svaki njihov posao nije u potpunosti jasan, i nije točno određen. Zbog toga oni ne mogu u cijelosti opisati i odrediti proces.

### 3.1. Planiranje

Planiranje prikazuje akcije pomoću kojih će se moći ostvariti temeljni ciljevi i misije. Cilj planiranja je usmjeriti poduzeće prema budućnosti i prema tome planovi su ti koji pokazuju poduzeću, tj. menadžerima i zaposlenicima u kojem smjeru moraju ići kako bi ostvarili uspješnost. Menadžer kroz svoje planove mora zabilježiti što poduzeće treba raditi kako bi bilo uspješno, a glede djelovanja unutar gospodarskog sustava i to napraviti za kratkoročno, srednjoročno i dugoročno razdoblje. Kvalitetno planiranje omogućuje menadžeru donošenje učinkovitih odluka, a one su rezultat istraživanja okruženja, konkurencije i ostalih određenih snaga i slabosti. ( Horvat, 2015:35 )

Potrebno je postaviti odgovarajuće i ostvarive ciljeve koje su relevantni za poslovanje poduzeća, te odrediti tko će njih izvršavati, bilo to rukovoditelj, stručnjak za ljudske potencijale, zamjenik i slično. Ako se dogodi da se prvi cilj nije ostvario uvijek je dobro da postoji i onaj drugi rezervni cilj.

Opis postupaka, tj. metodologija mora se najprije raspraviti u užem krugu djelatnika i tražiti od njih da predlože svoje sugestije ako imaju, ili se jednostavno može samo propisati bez konzultacije sa drugima.

Vrlo je bitno da se za vrijeme čitavog planiranja sve pomno prati i zapisuje. Bitna je zdrava komunikacija među djelatnicima kako bi se bolje ostvarilo planiranje, tj. ostvarivanje ciljeva i uspješnosti poduzeća, a uz to bitno je da su svi motivirani i stimulirani.

Kvalitetno planiranje pomaže menadžeru da donosi učinkovite odluke koje su rezultat istraživanje konkurencije, okruženja i ostalih snaga i slabosti. To je zahtjevan posao koji traži određivanje smjera i svrhe organizacije. Kako bi planiranje bilo kvalitetno trebalo bi proći kroz određene faze to jest procese. Prva faza bi bila da se sagledaju mogućnosti, istraže prilike prijetnje, slabosti i snage kako bi se upoznali sa željama kupaca, konkurencijom i tržištem. Zatim se postavljaju ciljevi, pomoću tih ciljeva odgovaramo na pitanje gdje poduzeće želi biti,

što se želi ostvariti i kako će se to sve postići. Kao treća faza planiranja govori se o utvrđivanju alternativa, što znači da treba utvrditi aktivnosti i izbor alternativa koje najviše pokazuju na to da će se ostvariti postavljeni ciljevi. Nakon utvrđivanja alternativa slijedi razvijanje pretpostavki i vrednovanje alternativa u kojoj je zadatak ocjenjivanje mogućnosti promjene alternativa kako bi se postiglo ostvarenje ciljeva. U ovoj fazi bitno je da se smanji što je više moguće broj alternativa koje nude najbolje rješenje. Kao peta faza slijedi izabiranje najbolje alternative što znači da se odabire putokaz koji će se slijediti. Ova faza pokazuje alternativu u kojoj se ostvaruje cilj sa minimalnim troškovi i najvećom dobiti. Nakon izbora alternative potrebno je formulirati planove. Što se tiče formuliranja planova u ovoj fazi je bitno da se izradi što više izvedenih planova koji će se slijediti. Kao sedma faza planiranja govori se o budžetskoj podršci koja je veoma bitna faza planiranja zbog toga što se prikazuje iznos ukupnih prihoda i troškova, te dobiti i još bitnih ostalih stavki iz bilance. Budžet je bitan za kontrolu, a cilj mu je da ocijeni ostvarenje postavljenih ciljeva. Zadnja faza je puštanje plana u izvođenje koje je ujedno i osnova uspješnog planiranja.

### 3.2. Organiziranje

Organiziranje je druga značajna funkcija menadžmenta, koja slijedi nakon planiranja. Da bi se planirani ciljevi ostvarili, potrebno je odrediti uloge koje će pojedini članovi organizacije obavljati, a to je zadatak funkcije organiziranja. ( P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, 2004 : 75)

Menadžer dizajnira organizacijsku strukturu, tj. određuje uloge koje će obavljati članovi organizacije. Timovi koji su podijeljeni moraju biti međusobno povezani kako bi ostvarili sve zadane ciljeve i time bi se ujedno povećala i učinkovitost poduzetnika. Cilj je da se klasificiraju i uspostave sve aktivnosti u poduzeću.

Kako bi organiziranje bilo učinkovito i kvalitetno bitno je da menadžer ima sposobnosti i znanja, te da će na najbolji mogući način moći povezati sve resurse i pretvoriti inpute u outpute. To ne znači da menadžer mora sve sam raditi jer u velikim organizacijama postoje profesionalni odjeli za organizaciju, ali menadžer i dalje ima određenu odgovornost i njegova uloga je veoma bitna, osobito koordinacijskog karaktera.

Samom organizacijom se definiraju određene dimenzije organizacije koje postižu razinu složenosti, formalizacije i centralizacije u poduzeću. Svako poduzeće koje tako funkcionira biti će mu lakše ostvarivati menadžerske funkcije, a poduzeće koje postiže manju razinu teže će ostvarivati funkcije.

Organizacija je predviđena planom za zaposlenike unutar poduzeća. Svaki zaposlenik mora dobiti zadaću koju će obavljati kako bi došli do određenoga cilja i bitno je objasniti tko što obavlja, kojim sredstvima se raspolaže, i materijalnim i financijskim, a ako je potrebno svakome dati detaljne upute da ne bi došlo do zabune.

Kako bi se postigao cilj bitno je kako su se dizajnirala radna mjesta unutra organizacijske cjeline jer onda menadžer također može učinkovit obavljati svoj nadzor nad ljudima. Raspon ljudi koje menadžer može promatrati i motriti ovisi o organizaciji jer ona odlučuje koliko ljudi on može nadgledati. Bitno je i koliko je menadžer obučen, kako se snalazi sa raznim tehnikama, brzina promjena i slično.

U današnje vrijeme pojavila se i virtualna organizacija koja se pojavljuje kao djelotvorna struktura funkcioniranja u novijim uvjetima. Ona omogućava jednostavnije praćenje i vrednovanje nematerijalnih resursa, te upravlja faktorima u organizacijskom okruženju. Isto tako potiče jačanje temeljne djelatnosti, te se brže se i učinkovitije mogu uočiti najnoviji tržišni trendovi.

Virtualna organizacija kreirana je kako bi se usredotočili na djelatnost i kreiranje novih dodatnih vrijednosti uz pomoć kupca. Odnos među partnerima u virtualnome svijetu je veoma dobar i odnosi su dugoročni kao i povjerenje koje imaju jedni u druge.

Nova ekonomija nameće potrebu stvaranja novih organizacijskih oblika, a to je ujedno i zadaća menadžera da pokrene stvaranje novih organizacija pomoću zaposlenika i teoretičara.

### 3.3. Motiviranje

Motiviranje je jedna od osnovnih funkcija menadžmenta. Zaposlenike se potiče da dobiju interese za zanimanje koje rade, te da sav napor i aktivnosti usmjeravaju u svrhu ostvarenja ciljeva. Jedni od bitnijih motivatora za zaposlenike su nagrade i kazne koje pokazuju veoma snažnu motivaciju, ali naravno postoje i mnogi drugi motivatori.

Menadžer je taj koji mora motivirati zaposlenike da rade što veće i izazovnije zadatke, potiču kulturu rada i angažman koji zahtijevaju moderna vremena i razvoj. Ako zaposlenici nisu dovoljno motivirani poduzeće nema izgleda za uspjeh na dugi vremenski period. Zbog toga menadžment mora pozornost preusmjeriti na zaposlenike i njihovo pokretanje za ostvarenje ciljeva, ali to se ne fokusira samo na obavljani posao, negoli je bitna i zdrava komunikacija i atmosfera koja se primjenjuje u firmi. Naime postoji razlika između onoga što su zaposlenici

dužni obaviti kao svoje obveze ka poslu i onoga što oni dodatno žele učiniti ako su dovoljno motivirani.

Jedna od bitnijih zadaća koje će pomoći menadžeru je ta da prati svoje zaposlenike i da prepozna faktore koji će mu pokazati put da zadovolji i motivira zaposlenike. Upravo na slici ispod možemo vidjeti kako izgledaju zadovoljni i motivirani zaposlenici, a i menadžer.

**Slika 2.** Motivirani zaposlenici i menadžer



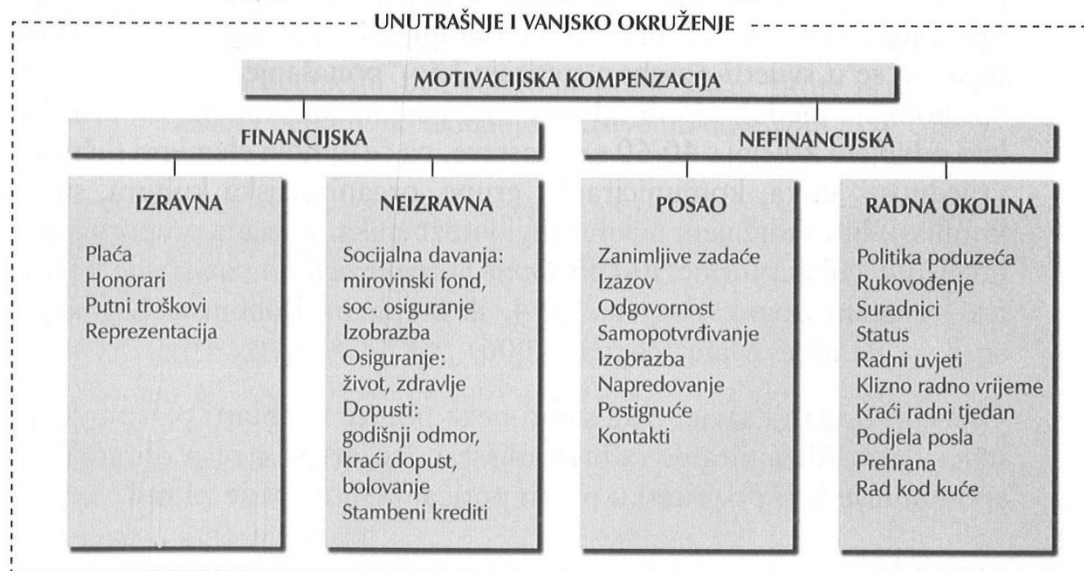
**Izvor :** <https://www.krenizdravo.hr/zdravlje/psihologija/kako-motivirati-zaposlenike-i-tim>

Motivacija ima jaku vezu sa organizacijskom klimom što znači da se tako naglašava motivacija koja ujedno utječe na vodstvo i upravljačku praksu. Mora se stvoriti klima koja će povećati i omogućiti motivaciju. Menadžeri čine mnogo kako bi imali uspješno okruženje što znači da time osiguravaju da sredstva kontrole, informacija i pristup opskrbljuje zaposlenike sa stimulatorima koji su potrebna za uspjeh motivacije.

Kod motiviranja postoji financijski i nefinancijski motivacijski mehanizam gdje bi menadžer trebao prisvojiti oba oblika, jer takvom kombinacijom će postići željeni rezultat. U nastavku možemo vidjeti sliku 3. koja nam pokazuje što podrazumijeva financijsko, a što nefinancijsko motiviranje. Vidimo da financijsko podrazumijeva izravne i neizravne strategije. Izravne strategije podrazumijevaju sve kompenzacije koje su vezane za novac, a neizravne socijalna davanja kao naprimjer školarina, slobodni dani, službeni auto, zatim neizravni su još osiguranje, skrb o djeci, plaćeni godišnji i sl. Sljedeće što možemo vidjeti je nefinancijsko motiviranje u koje spadaju posao i radna okolina koji nisu vezani za posao. Nefinancijska motivacijska kompenzacija često ima snažniji učinak na zaposlenike od financijske. ( Horvat,

2015:172). Vezano za motiviranje strategijom posla tu se podrazumijevaju zadaće koje im menadžer zadaje, dodjeljivanje veće odgovornosti, mogućnost napredovanja, postignuća i sl. Sa druge strane strategija radne okoline vezana je za bolje radne uvjete, zdravu komunikaciju među svima zaposlenicima, kraći radni tjedan, odgovarajuće radno vrijeme i tako dalje.

**Slika 3.** Motivacijska kompenzacija



**Izvor :** S. Marušić, Upravljanje ljudskim potencijalima, 2006 : 343

### 3.4. Praćenje uspješnosti

Praćenje uspješnosti zaposlenika je bitno i organizaciji i pojedincu zbog toga što oni žele postići određene ciljeve. Što se tiče pojedinca on želi dobiti sve informacije o svome radu što će mu dodatno pomoći u razvoju , unapređenju i usavršavanju, te će time steći bolju uspješnost u budućnosti. Organizacija putem dobivanja objektivnih i relevantnih informacija o radnom ponašanju i uspješnosti može ocijeniti sve svoje ukupne mogućnosti i postaviti određene ciljeve, donositi kvalitetnije odluke vezane za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima.

Menadžer prati uspješnost tako što prvo prikuplja informacije o radu, zatim uspoređuje postignuće uspješnosti sa već određenim standardima, te odlučuje o izvanrednim promjenama ako dođe do njih. Taj proces koji on obavlja je veoma trajan jer prikuplja informacije, uspoređuje i pronalazi nove načine za poboljšanje rada, dopune programa, potrebe za novim znanjem zaposlenika, dodavanje financijskih izvora, metode kako motivirati zaposlenike i sl.

Kada se obavlja praćenje i ocjenjivanje uspješnosti bitno je uključivanje što većeg broja sudionika kako bi bilo kvalitetnije.

Ciljevi praćenja radne uspješnosti su podizanje i poboljšanje radne uspješnosti i ostvarenje ciljeva i strategije. Neki od ciljeva su utvrđivanje razlike između budućih i sadašnjih potreba, poboljšanje radne uspješnosti, utvrđivanje planova obrazovanja, potreba i usavršavanje i sl. Sve to pokazuje kako proces praćenja ima brojne dimenzije i kako daje mnogo relevantnih informacija za kvalitetno odlučivanje u svim dimenzijama i aspektima menadžmenta.

Važno je da menadžer potiče kreativnost kod zaposlenika kako bi im bilo više zanimljivo na radome mjestu umjesto da djeluje nekakva nostalgичna atmosfera u radnom okruženju. Bitno je da menadžer održava emocionalnu razinu povezanosti sa zaposlenicima kako bi ona dala osjećaj motiviranosti za rad, te motiviranost za ostanak u organizaciji.

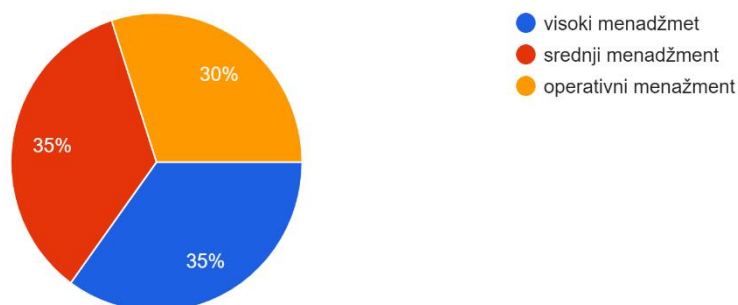
#### 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE KORIŠTENJA FUNKCIJA MENADŽMENTA U PRAKSI

Empirijsko istraživanje korištenja funkcija menadžmenta u praksi provedeno je u Požeško - slavonskoj županiji. Anketa je poslana putem e - maila na adrese menadžera. Ona je sadržavala 14 pitanja na koje su menadžeri iznijeli svoje stavove.

Istraživanje je se provodilo od ožujka 2021. godine do lipnja 2021. godine. Na anketi je sudjelovalo 20 menadžera. Od tih 20 menadžera 7 je bilo koji su se bavili visokim menadžmentom, 7 koji su se bavili srednjim menadžmentom, te 6 operativnim menadžmentom. Na grafikonu 1. možemo vidjeti u postotcima koliko je iznosila pojedina pozicija i kako je glasilo prvo pitanje ankete.

**Grafikon 1.** Navedite svoju poziciju unutar poduzeća u kojem radite?

1. Navedite svoju poziciju unutar poduzeća u kojem radite?  
20 odgovora



**Izvor :** Izrada autora prema provedenoj anketi.

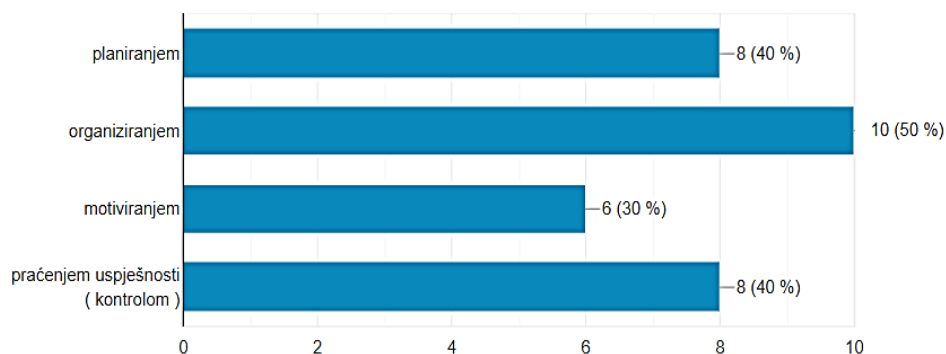
Prema grafikonu broj 2. gdje ujedno vidimo i kako je glasilo drugo pitanje možemo vidjeti kako najveći postotak funkcije koju menadžment obavlja je organiziranje, a najmanje motiviranje. Kao što vidimo organiziranje iznosi 50% što znači da menadžeri ostvaruju i oblikuju poslovnu strategiju, te daju zaposlenicima određene uloge kako bi što lakše postigli cilj poduzeća. Planiranje i praćenje uspješnosti iznose jednaki postotak od 40% što znači da su skoro jednako važni. Što se tiče motivacije ona je iznosila 30% iako motivacija je bitna funkcija jer kvalitetnim i kontinuiranim motiviranjem dolazimo do ostvarenja i zadovoljenja svih u poduzeću i na taj način poslovanje organizacije je uspješno.



## Grafikon 2. Kojim funkcijama ( aktivnostima ) menadžmenta se ponajviše bavite?

2. Kojim funkcijama ( aktivnostima ) menadžmenta se ponajviše bavite? ( Na ovo pitanje moguće je zaokružiti više odgovora )

20 odgovora

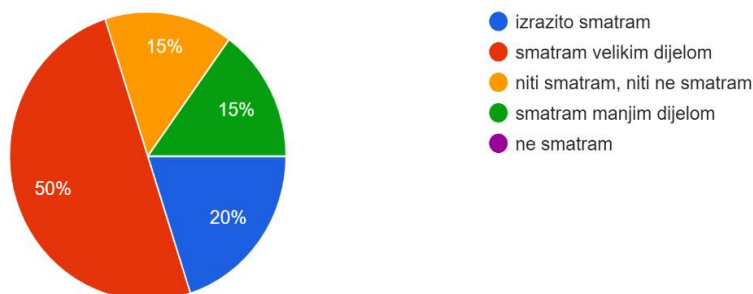


Izvor : Izrada autora prema provedenoj anketi.

## Grafikon 3. Smatrate li kako na planiranje utječu tehnološke promjene?

3. Smatrate li kako na planiranje utječu tehnološke promjene?

20 odgovora



Izvor : Izrada autora prema provedenoj anketi.

Na grafikonu 3. je vidljivo većina menadžera smatra kako na planiranje utječe tehnološke promjene. Iz toga možemo zaključiti kako u današnje vrijeme se uvijek dodatno mora razmišljati na rizike baš zbog toga što se moraju predvidjeti svi budući događaji, trendovi i opasnosti. Time tehnološke promjene utječu na planiranje, jer mora se proširiti slika glede planiranja, ali i time da postoji mogućnost da će se pomoću nekakve nove tehnologije mijenjati i radno vrijeme, biti potrebna određena znanja i vještine, uvijete rada i slično.

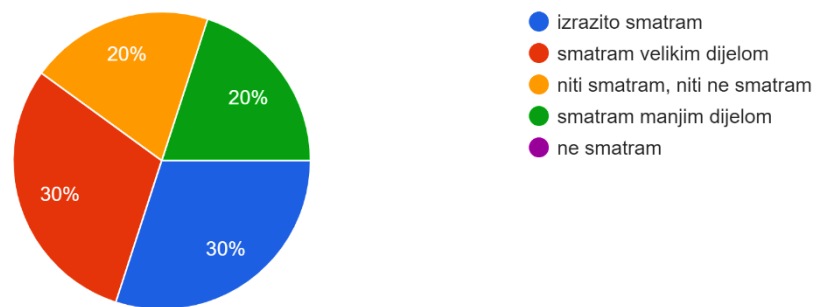
Putem grafikona 4. postavljeno je pitanje je li na organizaciju utječu tehnološke promjene. Tu možemo vidjeti kako su menadžeri podijeljenih mišljenja. 30% menadžera

izrazito smatra da tehnološke promjene utječu na organizaciju i tako ujedno i 30% smatra da većim dijelom utječe na organizaciju. Dok drugi dio, 20% niti smatraju niti ne smatraju, a ostatak 20% smatra manjim dijelom. Možemo reći kako dvanaestero menadžera od dvadeset smatra da na organizaciju utječu tehnološke promjene. Iz svega možemo zaključiti kako organizacija mora biti prilagodljiva, jer već godinama tehnologija utječe kako na nju tako i na sve u organizaciji.

#### **Grafikon 4.** Smatrate li kako na organiziranje utječu tehnološke promjene?

4. Smatrate li kako na organiziranje utječu tehnološke promjene?

20 odgovora



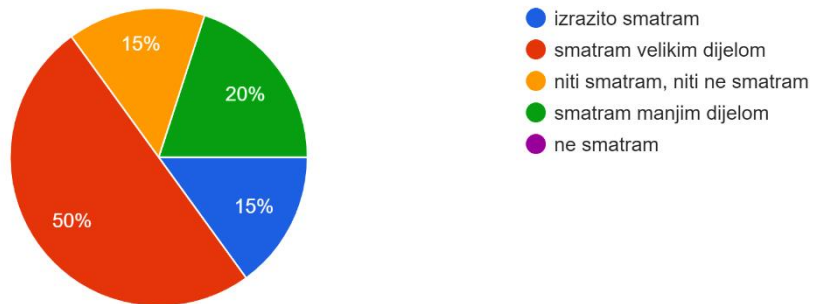
**Izvor :** Izrada autora prema provedenoj anketi.

Prema grafikonu 5. postavlja se pitanje je li na motiviranje utječu tehnološke promjene. Većinski dio menadžera smatra velikim dijelom da na motiviranje utječu tehnološke promjene, tj. 50% menadžera, a tako i izrazito smatra 15%, dok 15% njih niti to smatra niti ne smatra, a 20% smatra manjim dijelom. Iz ovoga možemo zaključiti kako ipak jednim dijelom utječe zbog toga što nastanak novih tehnoloških promjena može dovesti do nezainteresiranih i nemotiviranih zaposlenika koji bi mogli dobiti i otkaze ako nemaju dovoljno znanja za određene poslove i nove tehnologije koje su nastale, ili ti zaposlenici mogu dovesti organizaciju to jest poduzeće do smanjenje uspješnosti, ili neuspješnosti u poslovanju ako ne obavljaju svoj posao kako treba.

### Grafikon 5. Smatrate li kako na motiviranje utječu tehnološke promjene?

5. Smatrate li kako na motiviranje utječu tehnološke promjene?

20 odgovora



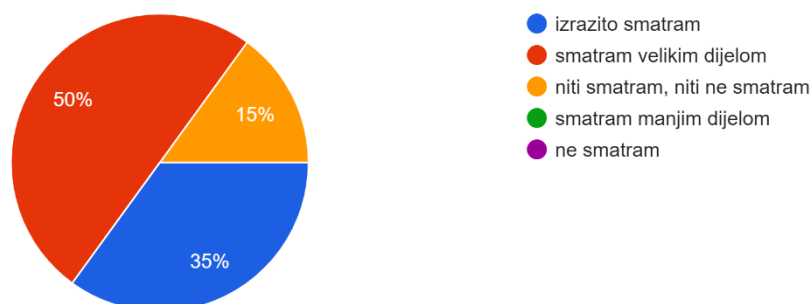
**Izvor:** Izrada autora prema provedenoj anketi.

Grafikon 6. prikazuje je li na praćenje uspješnost utječu tehnološke promjene. Većina menadžera smatra da na motiviranje utječu tehnološke promjene njih 85% tako misli. A 15% je neutralno to jest niti tako smatra niti ne smatra. Što znači da menadžeri tokom promjena mogu učiniti pogreške to jest da ako nisu dovoljno snalažljivi ne mogu dovoljno kontrolirati svime i upravljati. Ali s druge strane tehnološke promjene mogu pomoći pri praćenju uspješnosti jer je tako lakše, brže i jednostavnije doći do informacija koje mogu biti korisne za organizaciju te za sami rast i razvoj.

### Grafikon 6. Smatrate li kako na praćenje uspješnosti utječu tehnološke promjene?

6. Smatrate li kako na praćenje uspješnosti (kontrolu) utječu tehnološke promjene?

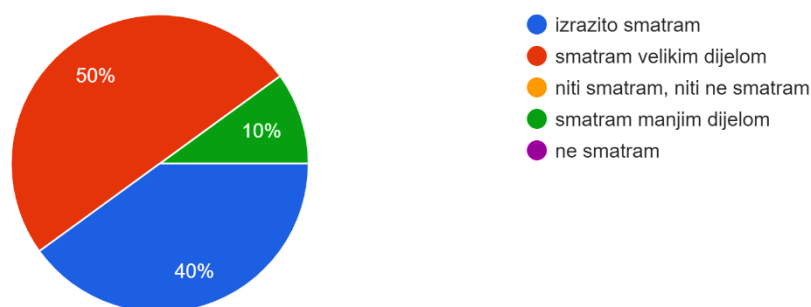
20 odgovora



**Izvor :** Izrada autora prema provedenoj anketi.

**Grafikon 7.** Smatrate li kako nova ekonomija ( internet, nanotehnologija, mikroelektronika, robotizacija, bionika ) utječe na promijenjenu strukturu aktivnosti funkcije menadžmenta koju Vi obavljate?

7. Smatrate li kako nova ekonomija (Internet, nanotehnologija, mikroelektronika, robotizacija, bionika) utječe na promijenjenu strukturu aktivnosti funkcije menadžmenta koju Vi obavljate?  
20 odgovora



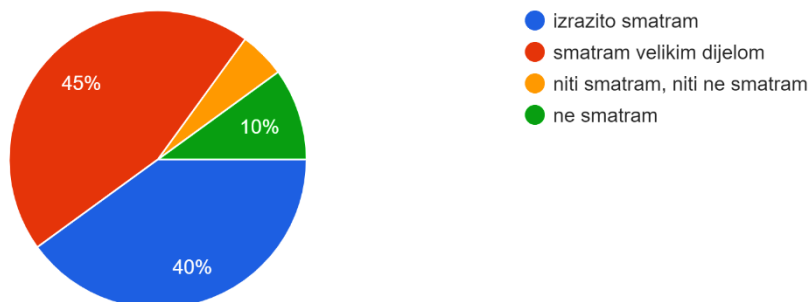
**Izvor :** Izrada autora prema provedenoj anketi

Na grafikonu 7. možemo vidjeti kako veliki dio menadžera smatra i izrazito smatra da nova ekonomija utječe na promijenjenu strukturu aktivnosti funkcije menadžmenta i njihov udio iznosi 90%. Ostalih 10% menadžera smatra manjim dijelom da utječe. Zapravo iz svega dolazimo do zaključka da nova ekonomija poput interneta, robotizacije i slično utječe u svim područjima menadžmenta bez obzira bio to visoki, srednji, ili operativni menadžment, a ujedno tim svim tehnologijama dolazi i do samih promjena u organizacijama koja se mora prilagoditi, ili samo jedan dio njezinog dijela koji se mijenja.

**Grafikon 8.** Smatrate li kako na internacionalizacija utječe na promjenu strukturu aktivnosti funkcija menadžmenta koju Vi obavljate ?

8. Smatrate li kako internacionalizacija utječe na promijenjenu strukturu aktivnosti funkcija menadžmenta koju Vi obavljate?

20 odgovora



**Izvor :** Izrada autora prema provedenoj anketi.

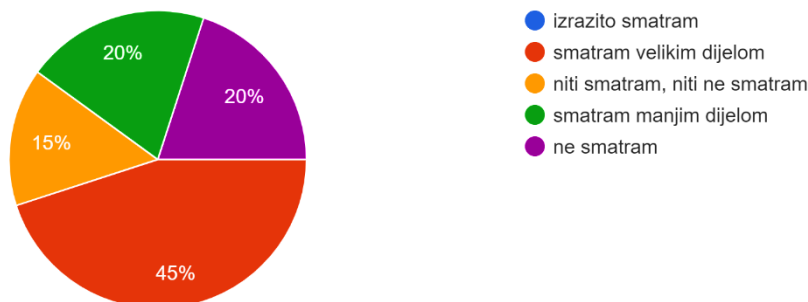
Prema grafikonu 8. vidljivo je da najveći udio menadžera smatra kako internacionalizacija utječe na promjenu strukture aktivnosti zbog toga što ona dovodi do bržeg

Na temelju grafikona 9. najveći postotak ( 45% ) smatra velikim dijelom da koncept održivog razvoja utječe na promjenu strukture aktivnosti. Najmanji postotak je neodlučan, niti smatraju niti ne smatraju.

**Grafikon 9.** Smatrate li kako koncept održivo razvoja ( ekonomska, ekološka, informacijska, energetska i društvena održivost ) utječe na promijenjenu strukturu aktivnosti funkcija menadžmenta koju Vi obavljate?

9. Smatrate li kako koncept održivog razvoja (ekonomska, ekološka, informacijska, energetska i društvena održivost) utječe na promijenjenu strukt...ktivnosti funkcija menadžmenta koju Vi obavljate?

20 odgovora



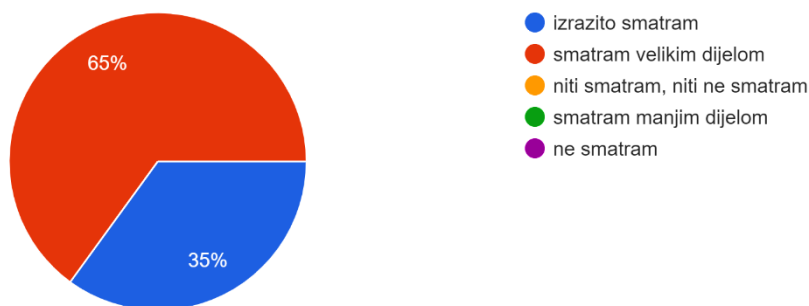
**Izvor :** Izrada autora prema provedenoj anketi.

Na sljedećem prikazu možemo vidjeti kako se svi menadžeri slažu da digitalizacija utječe na promjenu strukture aktivnosti. Postotci nam pokazuju da 65% ispitanika smatra velikim dijelom, dok 35% izrazito smatraju.

**Grafikon 10.** Smatrate li kako digitalizacija poslovanja utječe na promjenu strukture aktivnosti funkcija menadžmenta koju Vi obavljate?

10. Smatrate li kako digitalizacija poslovanja utječe na promijenjenu strukturu aktivnosti funkcija menadžmenta koju Vi obavljate?

20 odgovora

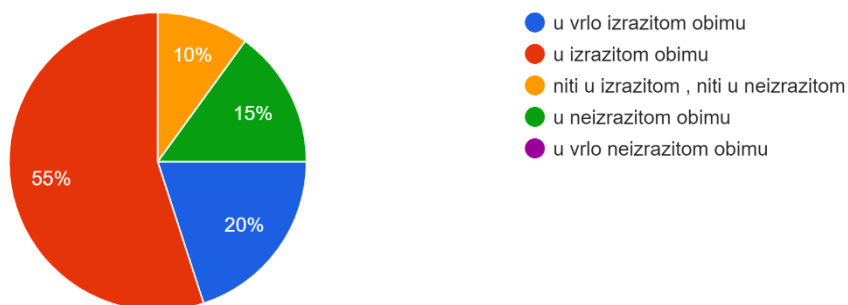


**Izvor :** Izrada autora prema provedenoj anketi

**Grafikon 11.** Koliko okolina poduzeća utječe na promjene strukture organizacije ( poslovi, procesi, raspored radnih mjesta, načine komuniciranja i sl. ) .

11. Koliko okolina poduzeća utječe na promjene strukture organizacije (poslovi, procesi, raspored radnih mjesta, načine komuniciranja i sl.)

20 odgovora



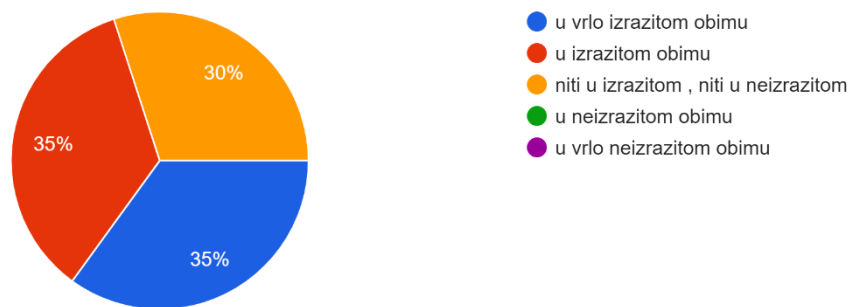
**Izvor :** Izrada autora prema provedenoj anketi

Iz prethodnoga grafikona 11. možemo vidjeti kako većinski udio ispitanika smatra da u vrlo izrazitom i izrazitom obimu okolina poduzeća utječe na promjenu organizacijske strukture, dok njih 15% smatra da u neizrazitom obimu utječe, a 10% niti u izrazitom niti u ne izrazitom.

Prema grafikonu 12. možemo vidjeti koliko menadžera smatra da okolina poduzeća utječe na promjenu strukture zaposlenih. Zbroj odgovora u vrlo izrazitom i izrazitom obimu čini 70% što znači da najveću udio menadžera smatra kako veliki dio okoline poduzeća utječe na promjenu strukture zaposlenih. Razlog tomu je što se u okolini javljaju mnogi konkurenti.

**Grafikon 12.** Koliko okolina poduzeća utječe na promjene strukture zaposlenih – kadrovske strukture?

12. Koliko okolina poduzeća utječe na promjene strukture zaposlenih - kadrovske struktura?  
20 odgovora

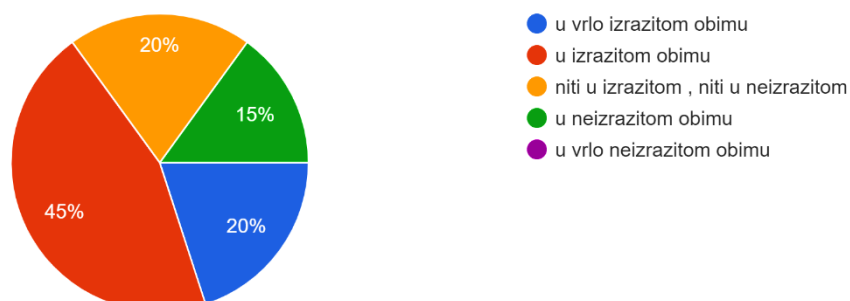


**Izvor :** Izrada autora prema provedenoj anketi

Na temelju grafikona 13. možemo vidjeti kako najviše ispitanika smatra da u velikom obimu okolina poduzeća utječe na promjene strukture proizvodnog programa i usluga, a najmanji udio od 15% da u neizrazitom obimu okolina poduzeća utječe na promjene strukture zaposlenih, dok 20 % menadžera govori da niti u izrazitom, niti u neizrazitom obimu.

### Grafikon 13. Koliko okolina poduzeća utječe na promjene strukture proizvodnog programa i usluga

13. Koliko okolina poduzeća utječe na promjene strukture proizvodnog programa i usluga?  
20 odgovora

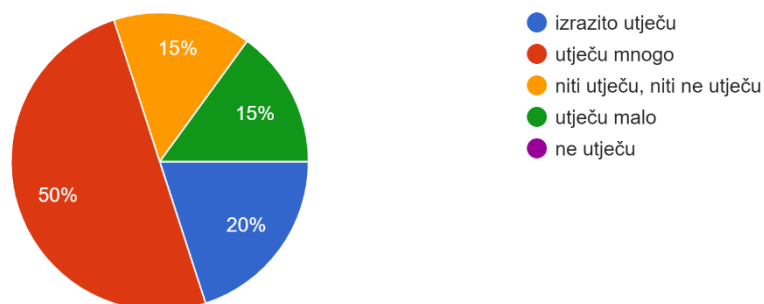


**Izvor :** Izrada autora prema provedenoj anketi.

Grafikon 14. pokazuje nam zadnje pitanje ankete koje se veže od trećeg do dvanaestog pitanja ankete. Pola menadžera, tj. 50% menadžera odgovorilo je kako svi fenomeni koji su navedeni utječu mnogo na definiranje strateških, taktičkih i operativnih ciljeva njihovog poduzeća. Tako i njih 20% smatra da izrazito utječu, dok 15% ispitanika smatra kako samo malo utječu.

**Grafikon 14.** Vezano za sve navedene skupine pitanja od pitanja broj 3. zaključno sa pitanjem broj 12 utječu li navedeni fenomeni na češće redefiniranje strateških, taktičkih i operativnih ciljeva Vašeg poduzeća?

14. Vezano za sve navedene skupine pitanja, od pitanja broj 3, zaključno sa pitanjem broj 12 utječu li navedeni fenomeni na češće redefiniranje strateških, taktičkih i operativnih ciljeva Vašeg poduzeća?  
20 odgovora



**Izvor :** Izrada autora prema provedenoj anketi.



## 5. ZAKLJUČAK

U ovom radu dan je uvid u fenomen upravljanja promjenama u uvjetima turbulentne okoline, te funkcijama menadžmenta i kako na njih utječu sve promjene koje se događaju. Sve promjene koje se događaju pogotovo u digitalno dobu koje je popraćeno novom ekonomijom, novim tehnologijama i slično moraju se koliko je god moguće jasno strateški odrediti jer to eksplicira način na koji će se poduzeće pojaviti se pojaviti na tržištu i uspjeti ostvariti ciljeve.

Okolina koja okružuje organizaciju ima veoma bitan utjecaj jer uključuje sve subjekte s kojima se organizacija susreće, što ujedno smo mogli vidjeti i u empirijskom istraživanju kako je veliki udio menadžera odgovorio da u izrazitom obimu okolina utječe na poduzeće. Ako poduzeće u svojoj okolini uspješno posluje znači da djeluje u kako je se dobro pripremlilo na novo nastajuće okolnosti.

Menadžer je osoba koja donosi najbitnije usluge i najviše se bazira na planiranje, a onda sve ostalo. Tako smo uvidjeli i na praktičnom dijelu rada kako većina se većina menadžera bavi planiranjem. Isto tako, iz svega smo mogli zaključiti kako menadžeri imaju složen posao i oko organiziranja i samoga motiviranja zaposlenika kako bi mu pomogli da ostvare ciljeve poduzeća. On uvijek mora biti spreman i misliti korak unaprijed kako bi u ovo novije doba uspješno vodio poduzeće i bio ispred svoje konkurencije. Potrebna su stalna usavršavanja, te stjecanje novih znanja i vještina

## 6. LITERATURA

Knjige :

1. F. Bahtijarević – Šiber ( 2014. ) *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb : Školska knjiga
2. Đ. Horvat ( 2015. ) *Temeljne funkcije upravljanja*. 2. dopunjeno i prošireno izdanje Zagreb: EFFECTUS
3. S. Marušić ( 2006. ) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: ADECO
4. P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić ( 2008. ) *Temelji menadžmenta*. Zagreb : Školska knjiga
5. P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber ( 2004. ) *Menadžment*. Zagreb : MASMEDIA
6. P. Sikavica ( 2011. ) *Organiziranje*. Zagreb: Školska knjiga
7. H. Weihrich H. Koontz ( 1994. ) *Menadžment*. deseto izdanje. Zagreb: MATE

Internet izvor :

1. 1. Efos ZNANJEM DO IZVORNOSTI  
[http://www.efos.unios.hr/menadzment/wpcontent/uploads/sites/205/2013/04/Internas\\_kripta\\_Menadzment\\_1.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wpcontent/uploads/sites/205/2013/04/Internas_kripta_Menadzment_1.pdf) ( 03.08.2021. )
2. HDMK.HR [http://hdmk.hr/papers\\_2020/hdmk\\_2020\\_13.pdf](http://hdmk.hr/papers_2020/hdmk_2020_13.pdf) ( 29.07.2021. )
3. [http://www.perkov-savjetovanje.hr/Dokumenti/STRATESKI\\_MENADZMENT\\_19.-20.1.2017.pdf](http://www.perkov-savjetovanje.hr/Dokumenti/STRATESKI_MENADZMENT_19.-20.1.2017.pdf) ( 20.07.2021.)
4. <https://prekucavanje.files.wordpress.com/2012/10/seminarski-funkcija-vodjstva.pdf> ( 03.08.2021. )
5. SCRIBD. <https://www.scribd.com/presentation/486494517/2-Strukturne-promjene-digitalnog-doba2.2.1.-Globalizacija> ( 21.07.2021. )
6. SLIDESHARE. <https://www.slideshare.net/TomislavKaucic/strategijsko-upravljanje> ( 20.07. 2021. )

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Funkcije menadžmenta.....	10
<b>Slika 2.</b> Motivirani zaposlenici i menadžer.....	14
<b>Slika 3.</b> Motivacijska kompenzacija.....	15

## POPIS GRAFIKONA

<b>Grafikon 1.</b> Navedite svoju poziciju unutar poduzeća u kojem radite? .....	17
<b>Grafikon 2.</b> Kojim funkcijama ( aktivnostima ) menadžmenta se ponajviše bavite?.....	18
<b>Grafikon 3.</b> Smatrate li kako na planiranje utječu tehnološke promjene?.....	18
<b>Grafikon 4.</b> Smatrate li kako na organiziranje utječu tehnološke promjene?.....	19
<b>Grafikon 5.</b> Smatrate li kako na motiviranje utječu tehnološke promjene?.....	20
<b>Grafikon 6.</b> Smatrate li kako na praćenje uspješnosti utječu tehnološke promjene?.....	20
<b>Grafikon 7.</b> Smatrate li kako nova ekonomija ( internet, nanotehnologija, mikroelektronika, robotizacija, bionika ) utječe na promijenjenu strukturu aktivnosti funkcije menadžmenta koju Vi obavljate?.....	21
<b>Grafikon 8.</b> Smatrate li kako na internacionalizacija utječe na promjenu strukturu aktivnosti funkcija menadžmenta koju Vi obavljate ?.....	22
<b>Grafikon 9</b> Smatrate li kako koncept održivo razvoja ( ekonomska, ekološka, informacijska, energetska i društvena održivost ) utječe na promijenjenu strukturu aktivnosti funkcija menadžmenta koju Vi obavljate?.....	22
<b>Grafikon 10.</b> Smatrate li kako digitalizacija poslovanja utječe na promjenu strukture aktivnosti funkcija menadžmenta koju Vi obavljate?.....	23
<b>Grafikon 11.</b> Koliko okolina poduzeća utječe na promjene strukture organizacije ( poslovi, procesi, raspored radnih mjesta, načine komuniciranja i sl. ).....	23
<b>Grafikon 12.</b> Koliko okolina poduzeća utječe na promjene strukture zaposlenih – kadrovske strukture?.....	24
<b>Grafikon 13.</b> Koliko okolina poduzeća utječe na promjene strukture proizvodnog programa i usluga?.....	25
<b>Grafikon 14.</b> Vezano za sve navedene skupine pitanja od pitanja broj 3. zaključno sa pitanjem broj 12 utječu li navedeni fenomeni na češće redefiniranje strateških, taktičkih i operativnih ciljeva Vašeg poduzeća?.....	25

## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, **MARTA BRNIĆ** , pod punim moralom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog rada pod naslovom **OPTIMALNO KORIŠTENJE FUNKCIJA MENADŽMENTA U UVJETIMA MENADŽMENTA PROMJENA I TURBULENTNE POSLOVNE OKOLINE** , te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, \_\_\_\_\_

Ime i prezime studenta

\_\_\_\_\_