

# PROCES MENADŽMENTA

---

**Barković, Glorija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:842505>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**

*Repository / Repozitorij:*



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Preddiplomski stručni studij Poduzetništva

GLORIJA BARKOVIĆ

PROCES MENADŽMENTA

ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2021.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Preddiplomski stručni studij Poduzetništva

PROCES MENADŽMENTA  
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Osnove menadžmenta

Mentor:

mr.sc. Neven Garača, v.pred.

Student:

Glorija Barković

VIROVITICA, 2021.



Veleučilište u Virovitici

Preddiplomski stručni studij Poduzetništva - Smjer Poduzetništvo

**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK ZAVRŠNOG RADA**

Student/ica: **GLORIJA BARKOVIĆ** JMBAG: **0307015138**

Imenovani mentor: **mr.sc. Neven Garača, v. pred.**

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

**Proces menadžmenta**

**Puni tekst zadatka završnog rada:**

Prikupiti i proučiti relevantnu stručnu literaturu (knjige, časopise, zbornike i www izvore). Prilikom pisanja pridržavati se uputa za pisanje završnog/diplomskog rada dostupnih na stranicama Veleučilišta, kao i metodoloških pravila za pisanje stručnih i znanstvenih radova.

Definirati pojam menadžmenta i njegove odrednice. Opisati teoriju znanstvenog menadžmenta i prvu pojavu procesnih teorija o menadžmentu. Dodatno i posebno opisati moderni proces menadžmenta, funkcije i zadatke menadžmenta kao i menadžerske aktivnosti i uloge. Opisati razine menadžmenta i njihov odnos prema određenim menadžerskim funkcijama. Sve prethodno prikazati na praktičnom primjeru iz neposrednog poslovnog okruženja.

Datum uručenja zadatka studentu/ici: 28.07.2021.

Rok za predaju gotovog rada: 06.09.2021.

Mentor:

mr.sc. Neven Garača, v. pred.

Dostaviti:

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

## PROCES MENADŽMENTA

## MANAGEMENT PROCESS

**SAŽETAK** - U ovom radu obrađuje se tema procesa menadžmenta. Cilj rada je opširnije opisati tijek procesa menadžmenta, zadatke, funkcije te razine. Tako se u ovom radu najprije govori o pojmu menadžmenta, njegovom povijesnom razvitku, a u daljnjim fazama nastoji se detaljnije objasniti čitav proces. Menadžment kao proces podrazumijeva učinkovito obavljanje funkcija i zadataka menadžera kako bi se ostvarili ciljevi pojedine organizacije. Funkcije menadžmenta su planiranje, organiziranje, menadžment ljudskih potencijala, vođenje i kontroliranje. Važno je napomenuti kako je svaka od tih funkcija nužna za postizanje ciljeva i kvalitetnog rada organizacije ili institucije. Ono što je također od iznimne važnosti su i razine menadžmenta, a razlikujemo vrhovni menadžment, srednji menadžment i menadžment prve razine. Sve razine menadžmenta obavljaju sve funkcije menadžmenta, ali razlika među njima ogleda se u vremenu koje je potrebno za pojedinu od tih funkcija koje menadžeri troše na pojedinoj organizacijskoj razini. Druga razlika odnosi se na ciljeve koji se utvrđuju na pojedinoj razini. Vrhovni menadžment utvrđuje korporacijske ciljeve, menadžment srednje razine ciljeve pojedinih poslovnih funkcija, a menadžment prve razine ciljeve i zadatke pojedinih radnih skupina. Primjer iz prakse koji upućuje na to kako proces menadžmenta djeluje u stvarnosti je poduzeće Podravka. Na tržištu djeluju dugi niz godina, pojavljuju se na tržištima u 60 zemalja te su pravi primjer poduzeća koje učinkovito provodi proces menadžmenta.

**Ključne riječi:** menadžment, funkcije menadžmenta, razine menadžmenta, Podravka

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. POJAM MENADŽMENTA.....	2
2.1. Teorija znanstvenog menadžmenta.....	3
3. PROCES MENADŽMENTA.....	5
3.1. Planiranje .....	5
3.2. Organiziranje .....	7
3.3. Vođenje.....	8
3.4. Menadžment ljudskih potencijala .....	10
3.5. Kontroliranje.....	11
4. RAZINE MENADŽMENTA .....	14
4.1. Vrhovni menadžment (top management).....	16
4.2. Srednji menadžment (middle management) .....	16
4.3. Prva razina menadžmenta (first level supervisors).....	17
5. PROCES MENADŽMENTA NA PRIMJERU PODUZEĆA „PODRAVKA“ .....	17
5.1. Planiranje .....	18
5.2. Organizacijska struktura Podravke .....	19
5.3. Ljudski resursi Podravke .....	21
5.4. Vođenje.....	22
5.5. Kontroliranje.....	22
6. ZAKLJUČAK.....	23
7. POPIS LITERATURE.....	24
8. POPIS ILUSTRACIJA.....	26
9. IZJAVA O AUTORSTVU I ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG RADA U DIGITALNOM REPOZITORIJU .....	27

## 1. UVOD

Tema završnog rada je proces menadžmenta, a menadžment kao proces poznaje se od samih početaka. Menadžment je proces pomoću kojeg se ostvaruju ciljevi organizacije. Pod pojmom menadžmenta, misli se na menadžment kao znanstvenu disciplinu, vještinu, funkciju ili profesiju unutar organizacije. Bitne karakteristike koje opisuju menadžment kao proces odnose se na rad s i uz pomoć drugih, ostvarivanje ciljeva poduzeća, ravnoteža između efikasnosti i efektivnosti te izvući najviše iz resursa kojima se raspolaže. Na sve to utječe promjenjiva okolina s kojom treba ići u korak kako bi poslovni uspjeh bio zajamčen.

U prvom dijelu završnog rada govori se o pojmu menadžmenta i teoriji znanstvenog menadžmenta kao jednoj od najpopularnijih teorija. Drugi dio rada usmjeren je na proces menadžmenta. Proces menadžmenta pojavljuje se već pri prvim počecima menadžmenta kao znanosti, te se ono odnosi na pet funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, menadžment ljudskih potencijala, vođenje i kontroliranje. Za ostvarenje ciljeva poduzeća nužno je da svaka funkcija bude uključena u proces, te jedna o drugoj u čitavom procesu i ovisi. Proces započinje planiranjem zacrtanih ciljeva, a završava kontrolom koja uspoređuje zacrtane i ostvarene ciljeve. Kada se jedan cilj ostvari, potrebno je ponovno krenuti od planiranja i provoditi sve funkcije sve do njihova ostvarenja.

Treći dio rada govori o razinama menadžmenta koje uključuju vrhovni menadžment, srednji menadžment te menadžment prve razine. Posljednji dio rada usmjeren je funkcije menadžmenta na primjeru poduzeća Podravka. To je poduzeće koje dugi niz godina izvrsno posluje na tržištu i ostvaruje vrhunske rezultate. Nalazi se na razvijenom području koje joj pruža priliku za rast i razvoj novih proizvoda te kvalitetno provođenje svih funkcija koje su nužne za uspjeh poduzeća.

## 2. POJAM MENADŽMENTA

Kada govorimo o pojmu menadžmenta, misli se na menadžment kao proces, znanstvenu disciplinu, vještinu, funkciju ili profesiju u organizaciji, odnosno nositeljem određenih funkcija. Menadžment kao vještina podrazumijeva sposobnost da se, više ili manje uspješno, obavljaju funkcije i uloge menadžmenta. Ono podrazumijeva različite sposobnosti nosioca te funkcije te se vještina menadžmenta stječe iskustvom i vremenom, što ne znači da će onaj sa više iskustva biti vještiji ili sposobniji u menadžmentu. Kada se govori o menadžmentu kao znanstvenoj disciplini, misli se na disciplinu staru već stotine godina koja se izučava na sveučilištima diljem svijetu, a obuhvaća ukupna znanja i praksu. Menadžment kao profesija označava posebno zanimanje, posao određene kategorije ljudi, menadžera, koji se profesionalno bave svojim osnovnim poslom. Ono zapravo predstavlja položaj u procesu rada koji određene osobe imaju. Menadžment kao funkciju potrebno je razlikovati od ostalih funkcija unutar poduzeća, kao što su nabava, proizvodnja, prodaja i sl., jer se menadžment kao aktivnost ostvaruje i u nabavi, proizvodnji te svim ostalim poslovnim funkcijama (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Kako bi se bolje razumio sam pojam menadžmenta, može se navesti par bitnih karakteristika navedenih na slici 1.

Slika 1. Ključni aspekti menadžerskog procesa



Izvor: Mošić, T. (2016): *Funkcije menadžmenta u poduzeću Adamas d.o.o.*

<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A166/datastream/PDF/view> (28.7.2021.)

Rad s drugima i pomoću drugih odnosi se na ostvarivanje ciljeva poduzeća, ispunjenje određenih zadataka te zahtjeva kolektivnu akciju nezamislivu bez menadžmenta. Operativne zadatke ne obavlja sam menadžment već to čini s drugima i uz pomoć drugih, koji su ujedno i



nositelji pojedinačnih zadataka. Sljedeća bitna karakteristika je ostvarivanje ciljeva poduzeća. Poduzeće ostvaruje ciljeve koji imaju kolektivnu ili zajedničku akciju koja pretpostavlja sam menadžment. Ciljevi određuju i samu svrhu menadžmenta te smjer njihova kretanja, a bez tih ciljeva menadžment bi bio besciljni proces. Odgovornost menadžmenta ogleda se i u ravnoteži između efikasnosti i efektivnosti. Efikasnost se definira kao odnos inputa i outputa, a efektivnost kao veličina outputa koju menadžment mora ostvariti. Kada se govori o korištenju inputa, potrebno je naglasiti kako ti resursi nisu neograničeni te im prijeti iscrpljenje i nužno je da se njima postupa racionalno. Okolina poduzeća sve je brojnija, dinamičnija i raznovrsnija stoga poduzeća postaju heterogena, složena, dinamična i neizvjesna. Pred menadžment su postavljena dva zadatka: pripremiti se za promjene i prilagoditi se nastalim promjenama. Ti zadaci su veoma složenog karaktera, a njihov krajnji rezultat ogleda se u strateškoj, operativnoj i strukturalnoj prilagodbi (Krmptić, 2017).

## **2.1. Teorija znanstvenog menadžmenta**

Strukturalne teorije bave se različitim razinama i problemima menadžmenta te unutar ove teorije razlikujemo 3 glavne teorije koje se bave različitim razinama rješavanja problema menadžmenta:

1. znanstveni menadžment
2. administrativni opći menadžment
3. birokratski menadžment (teorija birokracije).

Teorija znanstvenog menadžmenta smatra se jednom od najpopularnijih teorija menadžmenta koja podrazumijeva operativni pristup menadžmentu, odnosno područje menadžmenta koje je prvenstveno orijentirano na proizvodnju čiji je cilj poboljšanje efikasnosti i uklanjanje gubitaka. Temeljni cilj znanstvenog menadžmenta je poboljšanje metode i načina, a samim time i efikasnosti rada te određivanje najvažnijih zadataka menadžmenta i načine njihova obavljanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2017).

Sa istraživanjem organizacijske prakse prvi je počeo Frederick W. Taylor. Uveo je sustavno proučavanje rada i studij vremena u poslovnu svakodnevicu te se on smatra ocem znanstvenog menadžmenta (Hernaus, 2015). Osnovna načela znanstvenog pristupa menadžmentu koje ističe Taylor su:

- postizanje sklada u skupnom djelovanju te nadvladavanje nesklada,
- znanost umjesto približno dobrog postupanja,

- omogućavanje maksimalnog mogućeg razvitka svih radnika radi napretka njih samih, ali i napretka kompanije,
- rad sa svrhom ostvarenja maksimalnog rezultata,
- ostvarenje suradnje među ljudima umjesto kaotičnog individualizma<sup>1</sup>.

Osnovni zadatak menadžmenta prema Tayloru je utvrditi najbolji način i najkraće vrijeme obavljanja operacija, organizirati i planirati pripremu rada, osigurati odgovarajuća sredstva i alat, provesti selekciju radnika, kontrolu i nagrađivanje učinka (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Za razliku od znanstvene teorije, administrativni menadžmenta svu pozornost usmjerava na postizanje najracionalnije organizacije za upravljanje različitim zadacima u složenoj podijeli rada. Programer ove teorije je Henry Fayol, stoga se ova teorija naziva Fayol teorija upravljanja. Teorija znanstvenog menadžmenta i administrativna teorija imaju brojne sličnosti, poput zajedničkog cilja usmjerenog ka povećanju razine učinkovitosti organizacije, dijele zajednička načela poput odgovornosti za menadžmenta, specijaliziranog rada te jedinstva unutar grupa. Razlika među njima ogleda se u tome što znanstvena teorija razmatra učinkovitost zaposlenika, a teorija administrativnog upravljanja razmatra odrednice ponašanja unutar organizacije. Znanstvena teorija naglašava radni studij te vrijeme studija radnika, dok su kod administrativnog upravljanja bitne aktivnosti poput planiranja i kontrole<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Naklada Slap (2020): Rani pristupi u izučavanju organizacije, klasična i neoklasična teorija organizacije <http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Organizacijska%20teorija%201.pdf> (28.7.2021.)

<sup>2</sup> Strephonsays: Razlika između znanstvenog i administrativnog menadžmenta. <https://hr.strephonsays.com/scientific-management-and-administrative-management-4936> (28.7.2021.)

### 3. PROCES MENADŽMENTA

Menadžment kao proces pojavljuje se već pri prvim teorijama menadžmenta, a samim time se i procesna teorija menadžmenta čiji je utemeljitelj Henry Fayol. Menadžment se u novim izmijenjenim okolnostima i dalje definira procesom, samo se mijenja način njegove realizacije, te se on uvijek smatra procesom gdje se inputi transformiraju u outpute. Ključan zadatak menadžmenta ogleda se u sposobnosti da u procesu transformacije ostvari maksimalni output u odnosu na ulazne veličine. Hoće li u tom procesu i uspjeti, to bitno ovisi o njegovim sposobnostima planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Ove funkcije smatraju se ključnim za proces menadžmenta te su iste navedene na slici 2.

**Slika 2. Funkcije menadžmenta**



*Izvor: Rupčić, N. (2018): Suvremeni menadžment, teorija i praksa. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> (29.7.2021.)*

#### 3.1. Planiranje

Planiranje je prva funkcija menadžmenta kojom sam proces menadžmenta i započinje. Sadržajno gledano, to je proces koji se različito shvaća. Tako recimo Cole (1990, 114) smatra planiranje aktivnošću koja uključuje odluke o ciljevima, ponašanju, sredstvima, i rezultatima. S druge strane, Koontz/Weihrick (1988, 58) navode kako planiranje uključuje selekciju misije i ciljeva, te akcije za njihovo ostvarenje, zahtjeva donošenje odluke. Različiti autori različito definiraju ovu funkciju, ali ono što je svima njima zajedničko je to da je planiranje formalni

proces utvrđivanja ciljeva te izbora strategija adekvatnih za ostvarenje tih istih ciljeva.

Planiranje je proces koji daje odgovor na 3 važna pitanja:

- Gdje se poduzeće sada nalazi?
- Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
- Kako tamo stići? (Buble, 2006).

Osnovna svrha planiranja ogleda se u osiguravanju poduzeća da odredi svoje glavno područje djelovanja. Osim toga, omogućava spoznaju dobrih i loših strana, bržu procjenu prilika i prijetnji iz svoje eksterne okoline, lakše određuje pravila. Svrha planiranja je i krajnje ostvarivanje ciljeva poduzeća. Menadžerima planiranje pomaže pri određivanju vrsti kontrole koje je potrebno primijeniti, koje vrste organizacijskih odnosa te osobnih kvalifikacija nedostaju poduzeću te kojim putem voditi podređene. Menadžer mora biti sposoban upotrebljavati resurse uz ograničenja kako ne bi došlo do njihova iscrpljenja te posljedica do kojih to iscrpljenje vodi. Upravo zato, planiranje je funkcija koja je poduzeću prijeko potrebna kako ne bi došlo do donošenja loših odluka ili poduzimanja krivih koraka (Vukić, 2017).

Neki od razloga planiranja su:

- usmjerenost na budućnost i promjene – menadžeri razmišljaju o budućnosti poduzeća prihvaćajući promjene koje poduzeće vode ka rastu i razvoju,
- bolje upravljanje vremenom na individualnoj razini,
- veća fleksibilnost – lakše postizanje ciljeva,
- razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju – školovanje i napredovanje dovode do razvijanja novih vještina, metoda i prikupljanja novih iskustava koja će se pozitivno odraziti na rad poduzeća,
- bolja kontrola – usporedba planiranog i ostvarenog unutar određenog vremenskog razdoblja,
- bolje usmjeravanje organizacije – putem ciljeva, strategija i planova,
- minimalizacija rizika i neizvjesnosti – planiranje smanjuje rizik, ali ga ne otklanja u potpunosti (Lajić Dobrinić, 2021).

Planiranje se sastoji od tri razine menadžmenta:

- vrhovnog menadžera korespondira strateško planiranje,
- na razini srednjeg menadžmenta taktičko,
- menadžment prve razine operativno planiranje.

Strateška razina eksterno je orijentirana te se u tom smisli provodi skeniranje okoline te definiranje misije, vizije, ciljeva i strategije. Ciljevi se odnose na opstanak poduzeća te njegov

razvoj na dugi rok, vodeći pritom računa o efektivnosti i efikasnosti. Taktička razina planiranja prevodi strateške ciljeve u specifične ciljeve pojedinih dijelova poduzeća, najčešće razvoj i istraživanje, marketing, financije, proizvodnja i drugi. Operativna razina menadžmenta odgovorna je za procedure i procese, koji su karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Usmjeren je na rutinske zadatke, poput planiranja isporuke, utvrđivanja potreba u ljudskim resursima i sl. Može se zaključiti kako je svaka razina vitalna za uspjeh poduzeća, ali ne može sama za sebe savršeno funkcionirati bez prisutnosti druge dvije razine (Buble, 2006).

### 3.2. Organiziranje

Organiziranje je funkcija menadžmenta pomoću koje poduzeće nastoji ostvariti zacrtane planove i ciljeve. Proces kojim se povezivanjem različitih resursa i čimbenika ostvaruju ciljevi određenog poduzeća. Zadatak organiziranja ogleda se u oblikovanju efikasne organizacijske strukture i određivanje poslova koje zaposlenici moraju obavljati. Na taj se način za svaku osobu određuje opis posla, stupanj odgovornosti te način povezivanja s drugim organizacijskim jedinicama. Organiziranje je pod nadležnosti vrhovnog menadžmenta. On definira strateške ciljeve i planove te dizajnira organizacijsku strukturu pomoću koje se ostvaruju planovi i ciljevi. Može se reći kako je organizacija dio svakodnevnih života ljudi. Najšire shvaćanje pojma organizacije je univerzalno te ono uključuje sve oblike ljudskog djelovanja koji su međusobno povezani. Riječ organizacija dolazi od grčke riječi organon što znači alat, instrument, glazbalo ili naprava. Pojam organizacije podrazumijeva udruživanje ljudi kojima je cilj ispunjenje zadataka pomoću odgovarajućih sredstava s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području društvenog života (Tkalac, 2021).

Proces organizacije ima svoje ključne sadržaje:

- određivanje kriterija grupiranja zadataka i formiranja organizacijskih jedinica,
- integracija pojedinačnih zadataka, odnosno njihovo agregiranje u organizacijske jedinice različitih veličina,
- podjela ukupnog zadatka organizacije na pojedinačne zadatke,
- delegiranje ovlasti kako bi se zadaci obavili (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Rad organizacije uvelike ovisi i o okolini u kojoj se nalazi. Na oblikovanje organizacije djeluju brojni čimbenici organizacije. Pod pojmom čimbenika organizacije podrazumijevaju se svi čimbenici koji imaju utjecaj na izvor određene vrste organizacijske strukture organizacije, te određuju ključne dimenzije organizacije, poput dubine podjele

rada i specijalizacije, rasponu kontrole, razini ovlasti i odgovornosti, broju hijerarhijskih razina unutar organizacije. Sastavnice funkcije organizacije moguće je svrstati u dvije osnovne skupine:

- unutarnji čimbenici organizacije – nalaze se pod kontrolom organizacije – vizija, misija, ciljevi, veličina organizacije, životni ciklus organizacije, tehnologija, proizvodi organizacije,
- vanjski čimbenici organizacije – djeluju nenajavljeno i zahtijevaju da se organizacija njima prilagođava (Tkalac, 2021).

Važnost organiziranja najbolje će se razumjeti ako se pokuša zamisliti svijet u kojem se putuje vlakom, brodom, zrakoplovom, autobusom, ali bez voznog reda. Ili svijet u kojem učenici i studenti ne bi imali red predavanja, ili organizacije koje ne bi poštovale zimsko i ljetno vrijeme banaka, trgovina i slične organizacije koje ne bi imale objavljeno radno vrijeme. To bi bio svijet koji je u potpunosti dezorganiziran i u neredu, jednom riječju veoma kaotičan svijet u kojem vlada raspad organizacije. Premda se takav svijet čini nezamisliv, realno je očekivati da će u ovisnosti od sposobnosti onih koji organiziraju biti više ili manje disfunkcija u tom procesu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Organizacijska struktura je sastav, tj. građa organizacije koja joj daje obličje i predodređuje način njena funkcioniranja. Može se reći da je struktura jedinstvo elemenata organizacije koju čine funkcionalno povezani zadaci, ali je mogu činiti i pojedinci ili skupine pojedinaca. Oblikovanje organizacijske strukture važno je radi određivanja odgovornosti za rezultate ali i sam proces provođenja zadataka. Uloga organizacijske strukture znatno je velika, te se ona često pogrešno izjednačava s organizacijom, ali organizacija čini širi pojam od organizacijske strukture, dok je organizacijska struktura samo jedan, ali najvažniji element organizacije (Buneta, 2017).

### **3.3. Vođenje**

Vođenje se smatra jednom od najzahtjevnijih funkcija menadžera upravo zbog svoje slojevitosti i postojanja brojnih definicija. Vođenje predstavlja funkciju menadžmenta u kojoj je potrebno da svi sudionici u procesu rada budu usmjereni ka željenom cilju. Ljude je potrebno inspirirati i uvjeriti da krenu u izvršenje željenih akcija, to od menadžmenta zahtijeva stvaranje vođen. Uspješno vođenje karakterizirano je dobrim vođom. On je taj koji usmjerava i motivira zaposlenike na izvršenje zadataka, daje osjećaj sigurnosti, ali i slobode u vidu razmišljanja i djelovanja koji mogu pridonijeti ostvarenju ciljeva poduzeća. Važnost ove funkcije ogleda se i

u tome što ona pokreće ljude i sve raspoložive resurse poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarenju njegovih ciljeva. Pokrenuti i usmjeravati ljude na pravi put je najslabiji, ali i najteži zadatak menadžmenta s obzirom na to da najvažniji problemi i dolaze od samih ljudi – njihovih ponašanja kao pojedinca i u grupama, njihovih želja i stavova, stoga se od menadžera očekuje da budu učinkoviti vođe (Koloda Havaši, 2019).

Razlikujemo tri stila vođenja: autokratski, demokratski i laissez faire stil vođenja. Autokratski stil vođenja podrazumijeva strogost i poštivanje autoriteta bez pogovora. Ovakav stil vođenja karakterističan je za manje organizacije gdje je menadžer i vlasnik te zbog toga ima neograničenu moć. U rukama menadžera nalaze se zadaci poput planiranja, određivanja ciljeva i donošenja odluka koji ima jednosmjernu komunikaciju sa svojim zaposlenicima, dodjeljujući im zadatke koje moraju obavljati. Autokratski stil oslonac stavlja na sposobnost i racionalno upravljanje bez uplitanja osobnih i društvenih emocionalnih kompetencija. Prednost autokratskog stila je u njegovoj moći koja utječe na pravovremeno i precizno izvršavanje zadataka. Ovaj stil ima i brojne nedostatke, a neki od njih su nedostatak dvosmjerne komunikacije, inovativnosti i kreativnosti, te u takvim organizacijama vlada loša atmosfera i nestabilni odnosi. Demokratski stil čista je suprotnost autokratskom. On je pristupačniji i fleksibilniji i u njemu djeluju menadžeri koji imaju razvijenu visoku razinu emocionalne inteligencije. Glavna karakteristika stila je dvosmjerna komunikacije između menadžera i zaposlenika koji se ne smatraju podređenima. Na taj se način potiču i inovativnost i kreativnost. Pomoću ovog pristupa stvara se osjećaj ugone i sigurnosti u organizaciji, pozitivna je atmosfera te komunikacija dovodi do uspješnog poslovanja čemu menadžeri i teže. Laissez faire stil vođenja bitno se razlikuje od prethodna dva stila zato što se menadžer minimalno upliće u rad svojih zaposlenika. Glavna karakteristika ovog stila je u tome što su zaposlenici stručnjaci u svom području te samostalno određuju ciljeve i resurse za provođenje ciljeva. Menadžer predstavlja posrednika između zaposlenika s jedne strane te vanjskog okruženja i informacija s druge strane. Iako ovaj stil izgleda slobodan, može doći do brojnih zamki. Upravo ta sloboda može dovesti do potpunog kaosa unutar organizacije (Pandak, 2020).

Od novijih pristupa vodstvu razlikujemo:

- transformacijsko vodstvo,
- karizmatičko vodstvo,
- sustavsko vodstvo,
- te ostali stilovi vodstva (autentično, atribucijsko, efektivni vođe, lean vodstvo).

Transformacijsko vodstvo novi je stil vodstva prilagođen novim, modernijim vremenima. Njegova važnost ogleda se u utjecaju na sljedbenike kao i odnos vođe i sljedbenika. Za uspjeh ovakvog tipa vodstva bitan je zdrav, ravnopravan odnos između vođe i sljedbenika koji se međusobno potiču. Transformacijske vođe posjeduju vještine poput jasno oblikovane vizije koja može biti predstavljena kao cilj, plan ili niz prioriteta koji se žele ostvariti. Jasno mogu prenijeti viziju te umiju izgraditi povjerenje, a imaju pozitivan stav o sebi. Karizmatičko vodstvo i osobe s karizmom postoje oduvijek te oni posjeduju ono nešto, što se ne može niti oponašati niti naučiti, a svi pokušaji oponašanja završe bezuspješno. Karizmatičke osobe sve obavljaju s lakoćom, imaju vjerne sljedbenike i postižu zavidne rezultate. Sustavsko vodstvo temelji se na poimanju organizacije kao otvorenog sustava, koji je stalno u interakciji s okolinom. Ovo vodstvo prilagođuje situaciju i time kontrolira sudbinu organizacije što ju u okolini čini sigurnijom. Ovo vodstvo nije samo posao vođe, već posao svih zaposlenika organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

### **3.4. Menadžment ljudskih potencijala**

Menadžment ljudskih potencijala bitan je faktor unutarnje dinamike i svake organizacije ili institucije. On podrazumijeva niz međusobno povezanih zadataka i aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na osiguranje adekvatnog broja zaposlenih, njihove strukture, vještina, znanja, interesa, motivacija te ostalih oblika ponašanja koji su potrebni za ostvarenje aktualnih, strateških i razvojnih ciljeva poduzeća. U novije doba koncept ljudskih potencijala prepoznat je kao ključ za postizanje uspješnosti, kvalitete, učinkovitosti, efektivnosti i efikasnosti. Neke od aktivnosti koje su svojstvene za menadžment ljudskih potencijala su pružanje usluga zaposlenicima (poput usluga izmještanja, premještanja), zapošljavanje i pribavljanje (intervjuiranje, testiranje), dosjei osoblja, beneficije (osiguranje, mirovinski planovi, raspodjela profita), kompenzacije i sl. Četiri značenja koja se vežu uz pojam menadžmenta ljudskih resursa su:

- znanstvena disciplina,
- menadžerska funkcija,
- posebna poslovna funkcija u organizaciji,
- specifična filozofija menadžmenta (Kuka, 2011).

Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina podrazumijeva područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog ka razumijevanju, usmjeravanju, predviđanju te razvoju ljudskog ponašanja i potencijala u organizacijama, čiji je cilj otkrivanje zakonitosti i



stvaranje pretpostavki, načela, metoda i postupaka uspješnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizaciji. Menadžerska funkcija menadžmenta ljudskih potencijala kao cilj ima osiguranje kvalitetnih ljudi, njihovo motiviranje, obrazovanje i razvoj s ciljem postizanja dobrih rezultata i ostvarenja ciljeva organizacije. Poslovna funkcija odnosi se na ujedinjavanje poslova i zadaća vezanih uz ljude, njihovo pribavljanje, obrazovanje te druge aktivnosti vezane za razvoj zaposlenika. Ljudi predstavljaju najvažniji resurs te ključ za strategijsku i konkurentsku prednost, odnosno usmjerenost na meke elemente organizacijske uspješnosti u kojima središnje mjesto zauzimaju ljudi (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Moderni menadžment ljudskih potencijala ne brine samo o potrebama, zahtjevima organizacija i institucija već i o potrebama i zahtjevima zaposlenika koji su angažirani unutar organizacije i obavljaju različite djelatnosti. On brine o zaposlenicima, razvija ih, obrazuje, motivira raznim vrstama nagrada i beneficija, plaća, vodi te upravlja. Stoga je potrebno istaknuti neke od osnovnih zadataka menadžmenta ljudskih potencijala:

- angažman radnika,
- ocjenjivanje radnika,
- planiranje kadrovske potrebe,
- zapošljavanje radnika,
- otpuštanje radnika,
- plaćanje radnika,
- administracija radne snage (Kuka, 2011).

### **3.5. Kontroliranje**

„Kontroliranje je sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja. To je usporedba zacrtanog i ostvarenog u svrhu poduzimanja korektivnih akcija u slučaju kada su odstupanja između tih objekata veća od prihvatljivih“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 755:2008).

Danas je posve jasna suština funkcije kontroliranja, no međutim još uvijek postoji njezino negativno poimanje. Kontroliranje se često poima kao vrsta ograničavanja, manipuliranja, a to posebno dolazi do izražaja u širim društvenim relacijama. Kontroliranje se shvaća kao:

- pomoć poduzeću u adaptaciji na promjene uvjeta,
- pomoć poduzeću da se nosi s kompleksnošću,

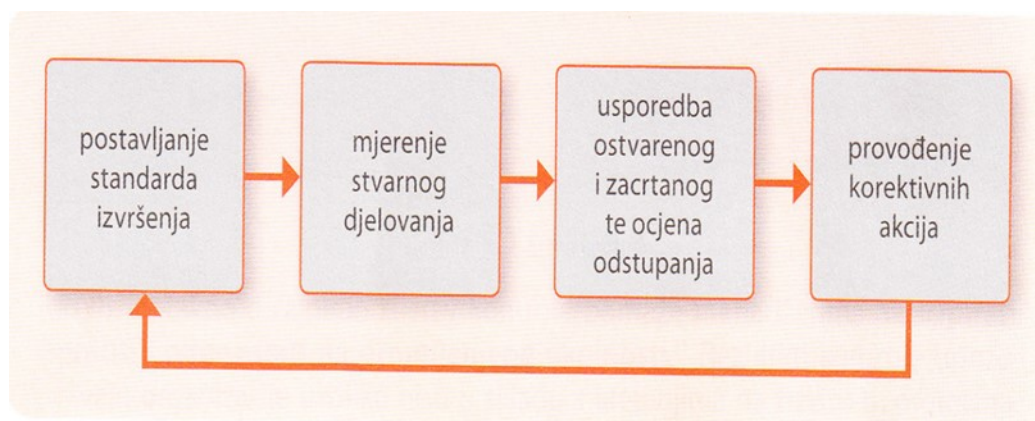
- ograničenje kompliciranja pogrešaka,
- pomoć u minimalizaciji troškova.

Kompleksna i dinamična okolina poduzećima nameće zahtjeve za učestalim promjenama. Te promjene, ukoliko im se ne prilagode, mogu dovesti do ugrožavanja postavljenih ciljeva. Pojavljuje se i stalna potreba za monitoringom nad promjenama te davanjem adekvatnog odgovora, a to je moguće provesti prikladnim sustavom kontroliranja. Isto tako, na putu ka ostvarenju svojih ciljeva, poduzeća rade brojne pogreške i propuste. Tijekom vremena te pogreške mogu kulminirati, stvarajući time nepremostive poteškoće poduzeću, a mogu ga dovesti čak i do bankrota. Sustav kontroliranja je neophodan s obzirom da se pomoću njega uočavaju pogreške i poduzimaju korektivne akcije (Buble. 2006).

Planiranje i kontroliranje, dvije različite, ali usko povezane funkcije menadžmenta, neodvojivi su procesi. Bez prethodnog planiranja proces kontrole nema nikakvu osnovu za svoje postojanje, a s druge strane ni proces planiranja nema smisla ako se ne mjeri, ne prati i ne kontrolira. Promatrajući ta dva procesa vidi se da se oni odvijaju u različitom vremenu, pa se tako za proces planiranja slikovito može reći da je ono „gledanje unaprijed“ dok je kontroliranje proces koji se uvijek događa u sadašnjosti. Jednostavnije rečeno, planiranje odgovara na pitanje „kuda idemo“, a kontroliranje potvrđuje je li taj put ispravan ili nije. Kod ova dva procesa bitno je istaknuti da proces planiranja uvijek prethodi kontroli, tj. kontroliranje se nikada ne događa prije procesa planiranja. Planovi osiguravaju standarde kontrole. Oni definiraju organizacijsku i kadrovsku strukturu te nas usmjeravaju kako voditi ljude u ostvarivanju cilja i osiguranja uspjeha planova. Kontroliranje je pak mjerenje odstupanja od postavljenih planova – standarda (Lajtman, 2010).

Četiri su temeljne aktivnosti koje čine efektivan proces kontrole, a prikazane su na slici 3.

**Slika 3. Proces kontrole**



*Izvor: Izvor: Sikavica, P. i dr. "Temelji menadžmenta", Školska knjiga Zagreb, 2008. str. 758.*

Standardi izvršenja su veličine kojima će se uspoređivati aktualni ili očekivani učinak. Standardi se reprezentiraju kao mjerila ili kriteriji prema kojima se procjenjuje ostvarenje ciljeva i zadataka pojedinca, grupe, organizacijskih jedinica ili poduzeća kao cjeline. Ako su standardi dobro postavljeni, prilikom procesa odvijanja neke aktivnosti signaliziraju odvijali se proces u planiranim okvirima ili iz njih izlazi. Ti standardi mogu biti kvantitativne ili kvalitativne naravi. Kvantitativni standardi su fizički te vrijednosni standardi (standard troškova, kapitala, prihoda), a kvalitativno su deskriptivni, programski i ciljni standardi. Mjerenje performansi postupak je u kojem se utvrđuje jesu li postavljeni standardi ostvareni te u kojem stupnju, razlozi zbog kojih je do odstupanja došlo. Neophodno je osigurati informacije o tome što je ostvareno, a što ne. Četiri uobičajena izvora pomoću kojih se mjeri stvarno djelovanje su osobna zapažanja, usmeni i pismeni izvještaji te statistički izvještaji (Buble, 2006).

Ključna faza sustava kontrole zasniva se na utvrđivanju veličine odstupanja između ostvarenog i željenog te ocjena prihvatljivosti tog odstupanja koje se smatraju stalnim aktivnostima suvremenih organizacija. Pri usporedbi standarda izvršenja sa stvarnim djelovanjem može se ustanoviti da odstupanje ne postoji, da je stvarno djelovanje bolje od predviđenog ili da standardi izvršenja nisu dostignuti. Neizostavan dio kontroliranja su korektivne akcije koje se odnose na ispravljanje organizacijskih pogrešaka. Potrebno je promijeniti parametre u odnosu na koje se ocjenjuje izvršenje. Odstupanja između zacrtanog i ostvarenog mogu biti negativna pa je u tom slučaju potrebno ispraviti djelovanje kako ne bi došlo do još većih problema. Ako su odstupanja pozitivna, potrebno je zaposlenike dalje

poticati, odnosno nagraditi materijalno ili nematerijalno kako bi se na njih pozitivno djelovalo. Ukoliko su odstupanja unutar prihvatljivih granica, ili vrlo mala, menadžeri odlučuju da se ništa ne mijenja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Postoje brojne vrste kontrole. Ona se može dijeliti s obzirom na fokus, objekt, vremenski horizont, nositelje kontrole, s obzirom na resurse odnosno poslovne funkcije koje se kontroliraju te s obzirom na hijerarhiju planiranja i upravljanja. A postoji i nekoliko razina kontroliranja, a to su:

- kontrola na funkcijskoj razini,
- kontrola na individualnoj razini,
- kontrola na divizijskoj razini,
- kontrola na korporacijskoj razini (Starčević, 2020).

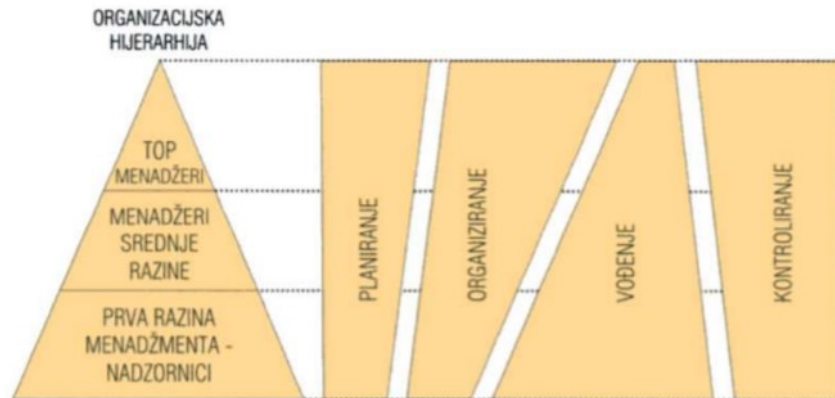
#### **4. RAZINE MENADŽMENTA**

Organizacijska struktura višerazinska je te s većim ili manjim brojem razina menadžmenta. Broj razina unutar organizacije ovisi o brojnim čimbenicima, o vrsti organizacijske strukture te o stupnju centralizacije ili decentralizacije, a najviše ovisi o rasponu kontrole. Tri najvažnije i najučestalije razine menadžmenta su:

- vrhovni menadžment,
- srednji menadžment,
- niži menadžment (Pandak, 2020).

Na svim navedenim razinama, svaki od menadžera ima četiri bitne uloge menadžera, a to su: planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje. Ove su se funkcije istaknule kao najvažnije, te bez obzira o kojoj je menadžerskoj razini riječ, svaki menadžer obavlja sve četiri funkcije menadžmenta. Razlika među njima ogleda se samo u vremenu koje je potrebno za pojedinu od tih funkcija koje menadžeri troše na pojedinoj organizacijskoj razini (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Na sljedećoj slici, slici 4. prikazana je organizacijska hijerarhija menadžmenta te vrijeme koje je utrošeno na obavljanje funkcija menadžmenta, s obzirom na ukupno vrijeme kojim menadžer raspolaže.

**Slika 4. Vrijeme utrošeno za obavljanje menadžerskih funkcija**



*Izvor: Brčić, M. (2020): Aktivnosti i uloge menadžera.*

<https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A5048/datastream/PDF/view> (2.8.2021.)

Na slici 4. može se vidjeti kako menadžeri najviše razine najviše vremena posvećuju planiranju i organiziranju, dok najniža razina najviše vremena posvećuje vođenju za ostvarenje postavljenih ciljeva, a menadžeri srednje razine najviše vremena troše na vođenje i organiziranje (Brčić, 2020).

Osim po količini vremena koje troše za obavljanje pojedinih menadžerskih funkcija, njihova razlika ogleda se i u ciljevima koji se utvrđuju na pojedinim razinama menadžmenta, što je prikazano u tablici 1. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

**Tablica 1. Ciljevi prema razinama menadžmenta**

<b>Vrhovni menadžment</b>	Korporacijski ciljevi
<b>Menadžment srednje razine</b>	Utvrđivanje ciljeva pojedinih poslovnih funkcija
<b>Najniža razina menadžmenta</b>	Utvrđivanje ciljeva i zadatka pojedinih radnih skupina

*Izvor: prilagođeno prema Sikavica, P. i dr. (2008): Temelji menadžmenta. Školska knjiga, Zagreb*

#### **4.1. Vrhovni menadžment (top management)**

Vrhovni menadžment predstavlja najvišeg izvršnog menadžera u organizaciji. Njihova odgovornost proteže se kroz čitavu kompaniju. Jedan od najvažnijih zadataka vrhovnog menadžmenta je postavljanje ciljeva organizacije. Stalno mora biti uključen u određivanje strategija organizacija te mora imati stratešku viziju za svaki posao. Odgovorni su i za oblikovanje radne okoline, razvijanje menadžera na nižim razinama, izgradnja organizacije, nadgledanje posla te raspoređivanju sredstava. Njihova uspješnost bit će moguća ako su naučili istinski slušati što njihovi suradnici misle o poslu, drugim ljudima, organizaciji i sl. Međutim, u današnje vrijeme često se dogodi da vrhovni menadžeri izgube kontrolu nad poslovanjem. Osnovni razlog je što njihove kompanije postaju nesposobne u pronalasku strategija kao odgovora na stanje u okolini u kojoj obavljaju svoje poslovanje, te je upravo zbog toga vrhovni menadžment bitan za budućnost poduzeća. U vrhovne menadžere ubrajaju se: predsjednik ili direktor, glavni operativni direktor i podpredsjednik, predsjedavajući upravnog odbora te glavni izvršni direktor (Pandak, 2020).

#### **4.2. Srednji menadžment (middle management)**

Ova razina menadžmenta nalazi se između najviše i najniže razine te ona nije homogena kao te dvije kategorije menadžmenta. Menadžeri srednje razine odgovorni su za određenu poslovnu jedinicu, izravna su posljedica divizijskog oblika strukture poduzeća. Diversifikacijom proizvodnje naglo je porasla potreba za menadžerima srednje razine. Položaj i uloga menadžera na srednjoj razini su specifični. Menadžeri na srednjoj razini imaju trostruku ulogu: podređenih, ravnopravnih i nadređenih menadžera. U odnosu na svoje pretpostavljene su podređeni, prema radnim timovima nadređeni, a prema drugim menadžerima na srednjoj razini ponašaju se kao ravnopravni kolege. Najznačajniji zadaci koje obavljaju menadžeri na ovoj razini odnose se na usmjeravanje i koordiniranje aktivnosti prve razine menadžmenta te transformiranje opće politike i strategije top menadžmenta u specifične ciljeve i planove menadžera najniže razine. Menadžeri srednje razine moraju nositi „tri šešira“ te biti spremni uspješno odigrati svaku od uloga i brzo se prebacivati s jedne na drugu. Oni su istodobno i stratezi i izvršitelji. Usporedivši ih sa sportom, moraju biti i treneri i igrači, sve po potrebi (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

### **4.3. Prva razina menadžmenta (first level supervisors)**

Menadžere na prvoj razini čine menadžeri koji su direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga unutar neke organizacije ili institucije. Njima se često pridodaju nazivi kao što su supervisor, line manager, section chef i office manager. Primarna zadaća menadžera prve razine je primjena procedura i pravila za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije te motiviranje podređenih. Njihova orijentacija je na kratki rok, odnosno na ostvarivanje dnevnih zadataka poduzeća (Buble, 2006).

Oni su u mogućnosti najpreciznije odrediti problem s kojim se organizacija susreće budući da izravno nadgledaju radnike koji obavljaju određene operativne zadatke. Oni koordiniraju poslove zaposlenika koji nisu menadžeri, već operativni radnici u proizvodnji dobara i usluga ili nekoj drugoj poslovnoj funkciji, ali su izravno odgovorni za rezultate organizacijskih jedinica (Pandak, 2020).

## **5. PROCES MENADŽMENTA NA PRIMJERU PODUZEĆA „PODRAVKA“**

1947. godine nastala je jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi, na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća braće Wolf. Sjedište Podravke nalazi se u Koprivnici, te ona danas posluje u dva glavna poslovna segmenta: farmaceutika i prehrana. Vrijednost njihovih proizvoda prepoznata je od strane potrošača koji su im ukazali povjerenje, u više od šezdeset država diljem svijeta. Upravo to povjerenje potrošača smatraju svojim najvećim uspjehom koje su gradili desetljećima te tako postali vodeći prehrambeni brand u regiji. Zajedno s potrošačima poštuju tradiciju i vrijednosti, a koristeći kreativne metode i tehnološka postignuća, postavljaju standarde i stvaraju najnovije trendove dotad neviđene na tržištu. Ono što se smatra njihovim temeljnim vrijednostima su kreativnost čije ideje pokreću srce, a srce pokreće sve ostalo, povjerenje koje je temelj svakog dobrog obroka, strast je ono što obrok pretvara u gozbu te zadovoljstvo potrošača koje smatraju gostima za stolom. Svemu što rade pridodaju i izvrsnost<sup>3</sup>.

Samo ime Podravka potječe od naziva za stanovnicu Podravskog kraja, gdje se i nalazi središte tvrtke. Ono po čemu je Podravka posebno postala poznata u svijetu je proizvodnja univerzalnog dodatka jelima – Vegeta, koja već više od 70 godine uvozi u više od 60 zemalja

---

<sup>3</sup> Podravka – Uvijek sa srcem. <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uvijek-sa-srcem/> (3.8.2021.)

svijeta na svih 5 kontinentata. Osim po Vegeti, Podravka je poznata po brojnim brandovima: Dolcela, Lino, Eva, Fant, Kviki, itd. Logotip tvrtke mijenjao se tijekom godine, a dominantna boja postala je jarka crvena na bijeloj podlozi. Posve je jasan odabir crvene boje jer ona spada pod tople boje, a budući da je riječ o prehrambenoj industriji, ona pozitivno utječe na emocije ljudi<sup>4</sup>. Na slici 4. može se vidjeti logo poduzeća Podravka.

**Slika 5. Logo Podravke**



*Izvor: Internetski izvor: <https://demateh.hr/web2017/wp-content/uploads/2017/11/demateh-reference-logo-26-podravka.jpg> (3.8.2021.)*

## **5.1. Planiranje**

Opći strateški ciljevi Podravke su:

- ✓ biti vodeća prehrambena kompanija na definiranim tržištima od strateškog značaja,
- ✓ biti lider u definiranim poslovnim programima na strateškim tržištima,
- ✓ potrošačima pružiti nova i inovativna kulinarska rješenja,
- ✓ zadovoljiti interese vlasnika i dionika rastom i razvojem poslovanja te internom učinkovitošću,
- ✓ jačati postojeća internacionalna tržišta,
- ✓ biti ukorak ili ispred prosjeka industrija u kojima Podravka posluje,
- ✓ biti konsolidator prehrambene industrije u regiji,
- ✓ doprinijeti razvoju hrvatskog gospodarstva<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Podravka – Povijest. <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/> (3.8.2021.)

<sup>5</sup> Podravka – Financijski izvještaji. Godišnje izvješće za 2020. godinu Grupa Podravka <https://www.podravka.hr/storage/repository/download/f16c3172-a9c1-11eb-a4c1-ce4e3b10646c> (3.8.2021.)



Vizija Podravke je posvećenost ka poboljšanju svakodnevne kvalitete života njihovih kupaca, potrošača i zaposlenika pomoću internacionaliziranosti i inovativnosti. Misija poduzeća ogleda se u inovativnom kulinarskom iskustvu i zdravim životnim rješenjima za svakog pojedinca. Od svojih samih početaka, Podravka ulaže i u unapređenje kvalitete života putem brojnih sponzorstava u području sporta, održivog razvoja, obrazovanja, kulture, umjetnosti te sudjeluje i u brojnim humanitarnim projektima<sup>6</sup>.

## **5.2. Organizacijska struktura Podravke**

Organizacijsku strukturu Podravke moguće je podijeliti u četiri kategorije, s obzirom na strateško poslovno područje, a to su: prehrana i pića, farmaceutika, usluge te korporativne funkcije. Pod kategorijom prehrane i pića nalaze se funkcije, marketinga, kontrole tržišta, sektor farmaceutike podrazumijeva marketing, kontrolu kvalitete, istraživanje i razvoj, a usluge se odnose na poslovne funkcije upravljanja uslugama i poslovnih funkcija povezanih uz energetiku i tehničke usluge. Korporativne funkcije čine nabava, informatika, poslovni nadzor i druge (Bašić, 2016). Sve ove funkcije moguće je vidjeti na grafikonu 1.

### **Grafikon 1. Organizacijska struktura Podravke**

---

<sup>6</sup> Podravka – O Podravki. <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/> (3.8.2021.)



Izvor: Bašić, B. (2016): Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika – primjer poduzeća Podravka. <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A764/datastream/PDF/view> (3.8.2021.)

Nadzorni odbor Podravke sastoji se od 9 članova koji nadziru vođenje poslovanja društva, a o pitanjima iz svoje nadležnosti odlučuju u skladu sa zakonom, Statutom Društva te Poslovnikom o radu Nadzornog odbora. Nadzorni odbor Podravke čine:

- Revizorski odbor – ovlašten za praćenje postupaka financijskog izvještavanja, učinkovitost sustava unutarnje kontrole, praćenje neovisnosti samostalnih revizora ili revizorskih društava koja obavljaju reviziju, nadgledanje provođenja revizije konsolidiranih godišnjih financijskih izvještaja, davanje preporuka Nadzornom odboru za odabir samostalnog revizora ili revizorskog društva. Predsjednik Nadzornog odbora je Želimir Vukina, te je od ujedno i predsjednik Odbora za imenovanja, član Revizorskog odbora te Odbora za primitke Podravke d.d, a predsjednica je Ivana Matovina.

- Odmor za primitke – ovlašten je preporučiti Nadzornom odboru politike primitaka za članove Uprave najmanje svake tri godine, preporučiti Nadzornom odboru politiku primitaka za članove Nadzornog odbora koja će biti odobrena na Glavnoj skupštini društva i sl. Luka Burilović zamjenik je predsjednika Nadzornog odbora te ujedno i predsjednik Odbora za primitke i član odbora za imenovanje Podravke d.d.
- Odbor za imenovanja – ovlašten za nadgledanje procesa imenovanja u Nadzorni odbor i Upravu, razvijati opise uloga i kandidata za svako upražnjeno mjesto u skladu s profilom Uprave ili Nadzornog odbora i sl.<sup>7</sup>

Nadzorni odbor je na svojoj sjednici održanoj 3. veljače 2021. godine, jednoglasno odabrao dr.sc. Martinu Dalić za novu predsjednicu Uprave Podravke d.d.<sup>8</sup>

### 5.3. Ljudski resursi Podravke

Podravka svoje zaposlenike smatra svojim najvećim bogatstvom. Temelj njihova uspjeha ogleda se u prepoznavanju, ulaganju i vrednovanju, poticanju individualnosti, timskom radu, razvijanju znanja, inovativnosti i rada, uz kreativne i uspješne ljude. Poduzetništvo, inovativnost i želja ključne su vrijednosti Podravke, ugrađene u njen poslovni proces. Obrazovni programi, konstantan ekonomski rast, širenje na međunarodna tržišta samo su neki od dokaza koji tu tvrdnju i potvrđuju. Zaposlenici su prepoznati kao članovi koji se na svom radnom mjestu osjećaju „kao kod kuće“ te time i pridonose rastu i razvoju kompanije, a oni takve pojedince prepoznaju i nagrađuju za sav dodatni trud koji ulažu za uspjeh poduzeća. U razvoj ljudskih potencijala ulažu putem brojnih obrazovnih programa. Tri ključna cilja profesionalnih i organizacijskih sposobnosti je održavanje koraka s neprestanim promjenama u okolini i organizaciji, omogućavanje zaposlenicima nastavak razvoja na svom stručnom području te samim time i napredak u karijeri te podupiranje strateškog pravca razvoja kompanije u svim domenama ljudskih potencijala, stvarajući tako dodatnu vrijednost za vlasnike, kupce i zaposlenike<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Podravka – Nadzorni odbor. <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/nadzorni-odbor/> (3.8.2021.)

<sup>8</sup> Podravka – Uprava. <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uprava/martina-dalic/> (3.8.2021.)

<sup>9</sup> Podravka – O Podravki – Zaposlenici. <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/zaposlenici/> (3.8.2021.)

## 5.4. Vođenje

Za vođenje Podravke zaduženi su članovi čitavog poduzeća, Nadzorni odbor, članovi Uprave, ali posebice predsjednica Uprave Podravke Martina Dalić, a njezine odgovornosti su:

- strateško upravljanje Poslovnim programima Prehrane,
- razvoj poslovanja Grupe Podravka, spajanja i preuzimanja,
- strategija upravljanja razvojem i marketingom kategorija na području Prehrane,
- promjena poslovnog modela upravljanja poslovnim programima i tržištima,
- strategija poslovnog restrukturiranja i optimalizacija poslovnih procesa u Grupi Podravka,
- interna revizija,
- korporativna i marketinška komunikacija,
- korporativni informacijski sustav,
- odnosi sa sindikatima koji djeluju u Grupi Podravka te Radničkim vijećem,
- svi ostali procesi za koje nije zadužen niti jedan član Uprave<sup>10</sup>.

## 5.5. Kontroliranje

Osim stvaranja ekonomske koristi za vlasnike te stvaranje vrhunskih brendova i proizvoda, Grupa Podravka posvećena je i brizi za zajednici u kojoj posluje te za svoje zaposlenike kao odgovoran poslodavac. Primjenjuje norme društveno odgovornog poslovanja djelujući po načelima održivog razvoja, vodeći pritom računa o razvojnim ciljevima društvene zajednice ali i o očuvanju okoliša za buduće generacije. Kvaliteta proizvoda te odgovaranje na potrebe potrošača dovode do zadovoljstva potrošača i struke koji kompaniju nagrađuju lojalnošću te brojnim nagradama. U skladu s vizijom kompanije, Podravka je posvećena poboljšanju svakodnevne kvalitete života potrošača, zaposlenika i kupaca. Praćenjem trendova dobivaju se korisne informacije te se omogućuje brzo reagiranje na promjene što predstavlja konkurentsku prednost i privlači nove potrošače, a jača povjerenje postojećih potrošača<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Podravka – Uprava. <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uprava/martina-dalic/> (3.8.2021.)

<sup>11</sup> Podravka – Godišnje izvješće za 2020. godinu Grupa Podravka. <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/> (3.8.2021.)

## 6. ZAKLJUČAK

Menadžment je proces kojem je potreban kvalitetan kadar za uspješno poslovanje organizacije. Bitna odrednica menadžmenta je postići ravnotežu između efikasnosti i efektivnosti te biti sposoban brzo se prilagoditi promjenama iz neposredne okoline. Trendovi se mijenjaju iz dana u dan, tehnologija se sve više razvija. Stoga je zadatak svake organizacije da prati trendove tržišta kako bi mogle ići u korak s njim i razvijati svoje poslovanje i time postizati izvanredne rezultate. A ukoliko poduzeće to ne uoči na vrijeme, postoji mogućnost da će kasniti za svojom konkurencijom te će tako ostvariti negativne rezultate, odnosno gubitke.

Od samih početaka menadžmenta, javlja se potreba za obavljanjem temeljnih funkcija koje tvore savršenu cjelinu. Najprije je potrebno planirati, odnosno postaviti ciljeve koje poduzeće želi ostvariti unutar određenog vremenskog razdoblja, bili ti ciljevi kratkoročni ili dugoročni. Zatim organizirati svoje poslovanje i podijeliti zadatke među članovima svoga tima, gdje će svatko od njih dati svoj doprinos, svoj maksimum u obavljanju tih zadataka. A kako bi organizacija dobila maksimum od svojih zaposlenika, potrebno je tim istim zaposlenicima osigurati kvalitetne uvjete za rad, pružiti im pozitivnu radnu okolinu te ih nagraditi i motivirati za njihov rad i trud. Pružiti im stručno osposobljavanje, nastavak obrazovanja i pomoći im u gradnji njihove karijere. Na taj način će i sam zaposlenik biti svjesniji svoje uloge i smatrat će se bitnim članom zajednice u kojoj radi. Na samom vrhu razina menadžmenta nalazi se vrhovni menadžment čija se odgovornost proteže kroz čitavu organizaciju i njegov glavni zadatak je postavljanje ciljeva organizacije. Srednji menadžment ima posebnu ulogu, u isto vrijeme mora biti i strateg i izvršitelj zadataka. Menadžment prve razine zadužen je za obavljanje dnevnih zadataka poduzeća.

Može se zaključiti kako je menadžment neizostavan dio svakog poduzeća te je njegova svrha ostvarenje ciljeva organizacije u promjenljivoj okolini. Organizacija će poslovati i ostvarivati dobit ako će pratiti promjene na tržištu, imati razvijenu tehnologiju, imati sve potrebne resurse, od kojih je najvažniji ljudski resurs bez kojeg ništa ne bi bilo moguće ostvariti. Primjer Podravke pokazuje da se primjena funkcija procesa menadžmenta ogleda i u rezultatu.

## 7. POPIS LITERATURE

### ***Knjige:***

1. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
2. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.

### ***Članci u časopisima:***

1. Kuka, E. (2011): Menadžment ljudskih potencijala. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.2 No. 2
2. Lajtman, Z. (2010): Važnost planiranja i kontroliranja. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 1 No. 2

### ***Radovi objavljenu na internetskim stranicama:***

1. Bašić, B. (2016): Upravljanje ljudskim resursima i motivacija zaposlenika – primjer poduzeća Podravka. <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A764/datastream/PDF/view> (3.8.2021.)
2. Brčić, M. (2020): Aktivnosti i uloge menadžmenta, <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A5048/datastream/PDF/view> (2.8.2021.)
3. Buneta, I. (2017): Menadžerska funkcija, organiziranje, <https://repositorij.velegs-nikolatesla.hr/islandora/object/velegs%3A368/datastream/PDF/view> (29.7.2021.)
4. Hernaus, T. (2015): Teorije organizacije, [https://bib.irb.hr/datoteka/858904.POGLAVLJE\\_-\\_Teorije\\_organizacije\\_WEB.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/858904.POGLAVLJE_-_Teorije_organizacije_WEB.pdf) (28.7.2021.)
5. Koloda Havaši, M. (2019): Vođenje kao funkcija menadžmenta, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin:2453/datastream/PDF> (2.8.2021.)
6. Krmpotić, M. (2017): Funkcije menadžmenta: zavisnost planiranja i kontrole, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/velegs:542> (28.7.2021.)
7. Lajić Dobrinić, D. (2021): Planiranje kao funkcija menadžmenta na primjeru Henkel AG&CO, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vuka%3A1819> (29.7.2021.)
8. Mošić, T. (2016): Funkcije menadžmenta u poduzeću Adamas d.o.o. <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A166/datastream/PDF/view> (28.7.2021.)
9. Naklada Slap (2020): Rani pristupi u izučavanju organizacije, klasičan i neoklasična teorija organizacije,

<http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Organizacijska%20teorija%201.pdf>

(28.7.2021.)

10. Pandak, D. (2020): Menadžerska funkcija vođenja i hijerarhijske razine menadžmenta, <https://repozitorij.unidu.hr/islandora/object/unidu%3A1256/datastream/PDF/view> (2.8.2021.)

11. Rupčić, N. (2018): Suvremeni menadžment, teorija i praksa, <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> (29.7.2021.)

12. Starčević, M. (2020): Proces kontrole, <https://repozitorij.velegs-nikolatesla.hr/en/islandora/object/velegs%3A784/datastream/PDF/view> (2.8.2021.)

13. Tkalac, L. (2021): Organiziranje kao funkcija menadžmenta na primjeru FINA-e, <https://repozitorij.vuka.hr/islandora/object/vuka%3A1857/datastream/PDF/view> (29.7.2021.)

14. Vukić, S. (2017): Uloga i važnost planiranja i planova u menadžmentu, <https://repozitorij.velegs-nikolatesla.hr/islandora/object/velegs%3A563/datastream/PDF/view> (29.7.2021.)

#### ***Internetski izvori:***

1. Podravka – Financijski izvještaji. Godišnje izvješće za 2020. godinu Grupa Podravka <https://www.podravka.hr/storage/repository/download/f16c3172-a9c1-11eb-a4c1-ce4e3b10646c> (3.8.2021.)

2. Podravka – Godišnje izvješće za 2020. godinu Grupa Podravka. <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/> (3.8.2021.)

3. Podravka – Nadzorni odbor. <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/nadzorni-odbor/> (3.8.2021.)

4. Podravka – O Podravki. <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/> (3.8.2021.)

5. Podravka – Povijest. <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/> (3.8.2021.)

6. Podravka – Uprava. <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uprava/martina-dalic/> (3.8.2021.)

7. Podravka – Uvijek sa srcem. <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uvijek-sa-srcem/> (3.8.2021.)

8. Podravka – O Podravki – Zaposlenici. <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/zaposlenici/> (3.8.2021.)

9. Strephonsays: Razlika između znanstvenog i administrativnog menadžmenta. <https://hr.strephonsays.com/scientific-management-and-administrative-management-4936> (28.7.2021.)

## 8. POPIS ILUSTRACIJA

### ***Slike:***

1. Slika: Slika 1. Ključni aspekti menadžerskog procesa
2. Slika: Slika 2. Funkcije menadžmenta
3. Slika: Slika 3: Proces kontrole
4. Slika: Slika 4. Vrijeme utrošeno za obavljanje menadžerskih funkcija
5. Slika: Slika 5. Logo Podravke

### ***Tablice:***

1. Tablica: Tablica 1. Ciljevi prema razinama menadžmenta

### ***Grafikoni:***

1. Grafikon: Grafikon 1. Organizacijska struktura Podravke



## 9. IZJAVA O AUTORSTVU I ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG RADA U DIGITALNOM REPOZITORIJU



Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 5**

### IZJAVA O AUTORSTVU

Ja, GLORIJA BARKOVIĆ

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

PROCES MENADŽMENTA

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Glorija Barković



**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA POHRANU I OBJAVU  
ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA**

Ja GLORIJA BARKOVIĆ

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim:

- a) široj javnosti
- b) studentima i djelatnicima ustanove
- c) široj javnosti, ali nakon proteka 6 / 12 (24) mjeseci (zaokružite odgovarajući broj mjeseci).

Potpis studenta/ice

Glarija Barković

U Virovitici, 2.9.2021.

*\*U slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev.*