

# RAZVIJENOST MENADŽMENTA U HRVATSKOJ

---

**Mandić, Rebeka**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:954348>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-19**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)





**EKONOSKI FAKULTET  
SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**ZAVRŠNI RAD  
RAZVIJENOST MENADŽMENTA U HRVATSKOJ**

Mentor: prof. dr. sc. Zlatan Reić

Studentica: Rebeka Mandić

4160061

Split, srpanj 2019.

## Sadržaj

1. Uvod .....	3
1.1 Definiranje problema.....	3
1.2 Ciljevi rada .....	3
1.3 Metode rada.....	3
1.4 Struktura rada .....	3
2. Definicija menadžmenta.....	4
3. Funkcije menadžmenta .....	5
3.1 Planiranje.....	5
3.2 Organiziranje .....	6
3.3 Kadrovanje .....	6
3.4 Vođenje ili rukovođenje.....	8
3.5 Kontroliranje .....	8
4. Razina razvoja menadžmenta u Hrvatskoj .....	9
4.1 Koliko vrhunski projekt menadžer može svojoj tvrtki povećati produktivnost i prihode?.....	10
4.3 Je li projekt menadžer jedno od najpoželjnijih radnih mjesta i prilika za razvoj karijere? .....	11
5. Suradnja menadžmenta i kontrolinga u hrvatskim poduzećima.....	12
5.1 Što je kontroling .....	12
5.2 Uloga kontrolinga je spajanje dijelova u cjelinu kako bi se stvorio panoramski pogled na poslovanje.....	12
5.3 Koje benefite kontroling donosi? Zašto implementirati kontroling?.....	13
6. Procjena razvoja menadžmenta u Hrvatskoj u odnosu na okruženje .....	17
6.1 Menadžment u Bosni i Hercegovini.....	18
6.2 Menadžment u Srbiji .....	20
6.4 Menadžment u svijetu.....	21
6.5 Menadžment u Republici Hrvatskoj .....	22
6.6 Osvrt na menadžment zemalja u okruženju u usporedbi sa Hrvatskom.....	23
7. Ocjena kvalitete menadžmenta.....	25
8. Zaključak.....	31
9. Literatura .....	32

## 1.Uvod

### 1.1Definiranje problema

Menadžment je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema izvršenju određenog zadatka, odnosno to je proces koordiniranja čimbenika proizvodnje, poslovanja, u svrhu postizanja određenih ciljeva. Budući da je danas čovječanstvo izloženo različitim izazovima koji trebaju menadžment za njihovo savladavanje suvremeno poduzeće teško bi moglo egzistirati bez menadžmenta. Jedan od najvećih problema menadžmenta je u tome kako najbolje upotrijebiti resurse organizacije u promjenjivoj okolini. Optimalna kombinacija resursa i njihova najbolja upotreba, jedan je od najtežih problema s kojima se suočava moderan menadžment. Naravno, što je organizacija složenija ti problemi postaju još veći. Razvijenost menadžmenta utječe na gospodarstvo cijele zemlje. Važno je naglasiti da Hrvatska treba učiti od svih, a implementirati ona iskustva i praksu menadžmenta koja najbolje odgovaraju okolini u kojoj djeluju poduzeća. Važno je imati na umu da nije moguće preslikavati iskustva menadžerske prakse drugih zemalja.

### 1.2 Ciljevi rada

Cilj rada je utvrditi koliko je razvijen menadžment u Republici Hrvatskoj te koliko razvijenost menadžmenta utječe na gospodarsku situaciju u zemlji, tj. na gospodarstvo cijele zemlje.

### 1.3 Metode rada

U radu se koriste sljedeće znanstveno istraživačke metode:

- deduktivna i induktivna metoda
- metoda analize
- metoda sinteze
- metoda klasifikacije
- statističke metode
- metoda dokazivanja i opovrgavanja

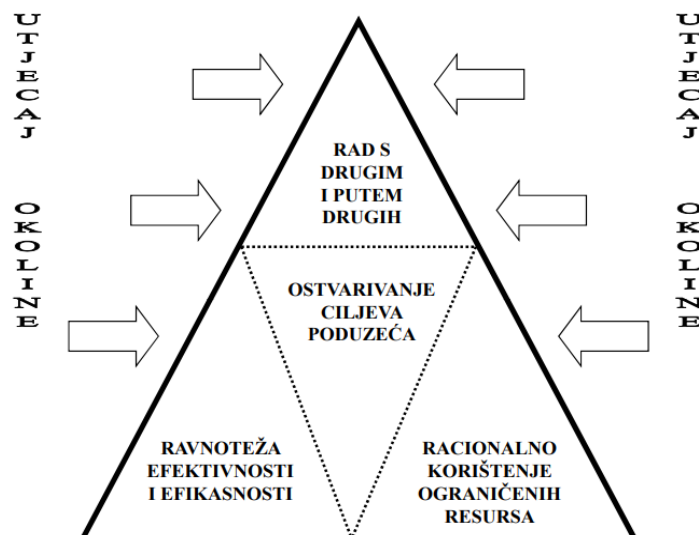
### 1.4 Struktura rada

Rad je strukturno podijeljen na osam glavnih poglavlja, uključujući uvodni i zaključni dio. U prvom dijelu objašnjeni su problemi, ciljevi i metode pisanja završnog rada. U drugom i

trećem dijelu definiran je pojam menadžmenta te osnovne funkcije menadžmenta. U četvrtom dijelu objašnjena je razina razvoja menadžmenta u RH. U petom dijelu objašnjava se pojam kontrolinga u hrvatskim poduzećima. U šestom i sedmom dijelu procijenjen je razvoj menadžmenta u odnosu na druge zemlje te ocjenjena kvaliteta menadžmenta. Osmi dio je zaključak cijelog rada.

## 2. Definicija menadžmenta

Menadžment je hrvatska prevedenica engleske riječi „management“ koja se poistovjećuje sa pojmom upravljanja. Dolazi iz latinskih izraza „manus“ (ruka) i „agere“ (voditi), te se zahvaljujući tome pod pojmom menadžmenta često podrazumijeva rukovođenje, ili općenito sposobnost upravljanja i usmjeravanja pojedinaca, procesa ili organizacija. Menadžeri su osobe odgovorne za rezultate bilo kojeg oblika organizacije (poslovnog subjekta, institucije, neprofitne udruge). Iako važeći ovakav je pristup definiranju temeljnih pojmova kolegija preuzak pa se u nastavku navedeni pojmovi detaljnije opisuju, dekomponiraju i međusobno uspoređuju.



1

<sup>1</sup> Izvor: Z. Cerović: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 5.

### 3.Funkcije menadžmenta

Kao naučna disciplina menadžment se počeo izučavati 1911.godine, dok je u Hrvatskoj to bilo početkom 1990.godine. Pod menadžmentom se najčešće podrazumijeva skup znanja o upravljanju poduzećem kao organizacijskim sustavom. Menadžment je proces odlučivanja o ciljevima organizacijskog sistema i načina njegovog ostvarenja. Menadžment je proces rada sa ljudima uz uključivanje ostalih organizacijskih resursa. Meri Parker Fole je dala definiciju menadžmenta koja glasi: „Menadžment je vještina obavljanja posla preko drugih ljudi,„a osnovne funkcije menadžmenta su :

- 1.Planiranje
- 2.Organiziranje 3.Kadroviranje
- 4.Vođenje ili rukovođenje
- 5.Kontrola

#### 3.1 Planiranje

Planiranje uključuje izbor misije, ciljeva i akcija za njihovo ostvarivanje. Iako se planiranjem profesionalno bave odgovarajuće službe ono je “neophodna i neizbježna odgovornost svih menadžera” (Schermerhorn). Uspješnost menadžera se i zasniva na njihovoj sposobnosti da vide dalje, razumiju dinamičko okruženje i pronađu buduće odgovore za uspješno poslovanje u novim i neprekidno promijenjenim uvjetima.Planiranjem počinje svaki pothvat u životu, pa tako i proces menadžmenta. Planiranje je prva funkcija menadžmenta te to znači da menadžment kao proces upravo započinje tom funkcijom. Planiranje sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja,ciljeve koje na tom putu treba ostvariti,strategiju koje treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva, te menadžersko odlučivanje u svim fazama. Planiranje je metoda premošćivanja jaza između onoga gdje se poduzeće nalazi i onoga gdje se u budućnosti želi naći. Planiranje odgovara na tri osnovna pitanja:

- Gdje smo sad?
- Kamo želimo stići?
- Što želimo postići?

Dakle, prilikom planiranja nije cilj prihvaćati tijek događanja i prilagođavati se vanjskim promjenama, potrebno aktivno stvarati budućnost i da se poduzeće pripremi za nadolazeće uvijete poslovanja.Planiranje treba poduzeću osigurati – da zna zašto egzistira i što je njegovo

glavno područje djelovanja, da zna koje su njegove dobre i loše strane, da zna koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina, da može identificirati i uspostaviti odgovarajuće standarde performansi, da ima set pravila ponašanja koje će slijediti zaposlenici u ispunjavanju ciljeva poduzeća.<sup>2</sup>

### ***3.2 Organiziranje***

Organiziranje uspostavlja, klasificira i grupira sve potrebne i propisane aktivnosti u poduzeću prema načelima organizacije. Ona delegira poslove, aktivnosti i uloge pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima. Osnovni zadatak funkcije organiziranja je “određivanje uloga ljudima koji rade zajedno”, odnosno uspostavljanje odgovarajuće strukture uloga za zaposlene u organizaciji. Tri su grupe zadataka koje određuju funkciju organiziranja: 1) projektiranje organizacijske strukture, 2) projektiranje sustava upravljanja, 3) projektiranje ekonomskih odnosa u poduzeću.<sup>3</sup> Organizacija i menadžment su dva nerazdvojna pojma, bez menadžmenta organizacija ne može postizati svoje ciljeve, baš kao što bez organizacije uloga menadžmenta nema smisla. Iako je menadžment samo jedan od elemenata organizacijske strukture, njegov značaj u organizaciji ogleda se u koordinaciji svih ostalih elemenata. Promatrajući menadžment kao proces, može se utvrditi kako je menadžment najvažniji organizacijski proces koji omogućuje efektivno i efikasno ostvarenje organizacijskih ciljeva. Svaka organizacija nastaje procesom organizacijske izgradnje, a taj proces pred menadžment stavlja izazov izbora i izgradnje odgovarajuće organizacijske strukture, strukture menadžmenta te svih formalnih odnosa u organizaciji.

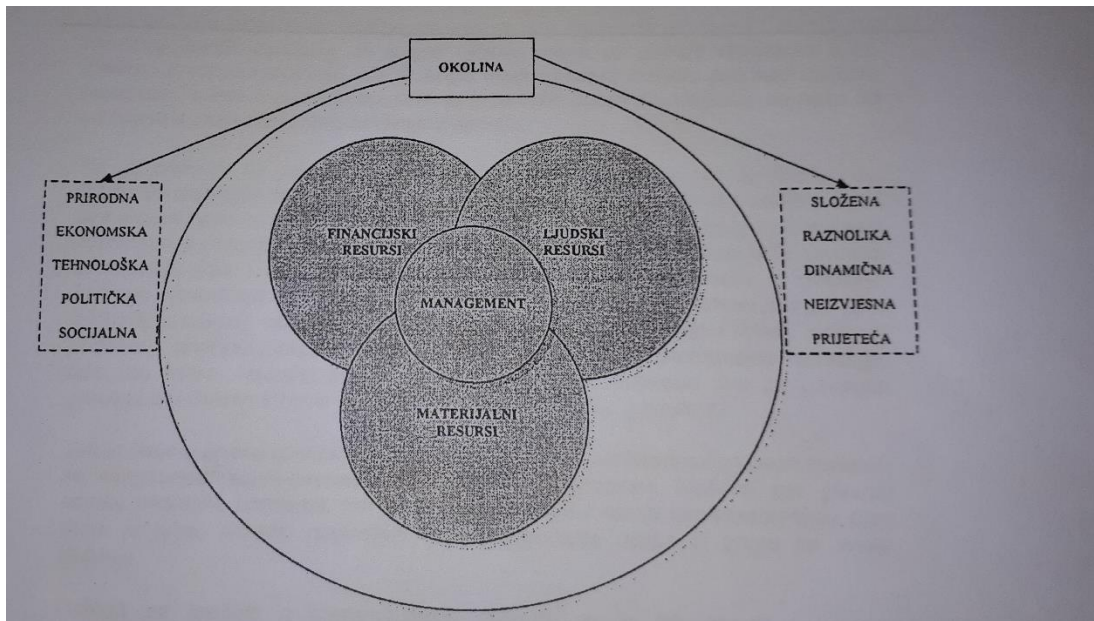
### ***3.3 Kadrovanje***

Kadrovanje kao menadžerska funkcija, predstavlja skup aktivnosti - znanja o kadrovima i radnim odnosima, popunjavanja i selekcije kadrova, obrazovanja i razvoja karijere, kompenzacija i nagrada, koje se međusobno isprepliću i povezuju u jedinstvenu aktivnost. Kadrovanje je neizbježna i integrirana funkcija svakog menadžera usmjerena ostvarivanju ciljeva organizacije. Tri osnovna vida resursa koje organizacija u svom poslovanju angažira su materijalni, financijski i ljudski resursi.

---

<sup>2</sup>Buble, M. (2006): Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Split, str.111

<sup>3</sup>Ibid., str. 175.



*Slika 1- Poduzeće, njegovi resursi i okolina*

Izvor: Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž.: Menadžment – priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009.

Planiranje kadrova je proces anticipacije i stvaranja brige za razvoj zaposlenika u poduzeću i izvan njega, sa svrhom osiguravanja dovoljnog broja i odgovarajuće strukture zaposlenih, kao i njihovog optimalnog korištenja. Planiranje kadrova se provodi kroz četiri temeljne faze:

1. analiza dosadašnjih poslovnih događaja i kadrova na tržištu
2. ocjena tekućih potreba za kadrovima
3. prognoza budućih potreba
4. formuliranje strategije kadrova

Sustav pribavljanja i selekcije kadrova je složena menadžerska aktivnost planiranja kadrova kojom se ostvaruju menadžerske funkcije općeg sustava planiranja. Menadžer se u procesu selekcije koristi raznim metodama i tehnikama koje se primjenjuju i za odabir mogućih potencijalnih menadžera.



### ***3.4 Vođenje ili rukovođenje***

Zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalom u organizaciji odnosi se na popunjavanje i održavanje radnih mjesta u organizacijskoj strukturi, obrazovanje, usavršavanje i trening zaposlenih. Sistem upravljanja ljudima u širem smislu obuhvaća istraživanje ljudskih resursa, kadrovske popunjavanje, razvoj zaposlenih, odnose sa zaposlenima i sindikatima. Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta. Cilj je vođenja u bilo kojem tipu organizacije osigurati djelotvorno usmjeravanje entuzijazma i energije u pozitivna ponašanja. Često se umjesto pojma vođenje koristi i engleski izraz liderstvo. U hrvatskom jeziku uobičajeno je koristiti i pojam „vodstvo“ koji ukazuje na odnos između vođe i suradnika te se stoga koristi kao oznaka za pojedinca ili grupu koja ima određenu formalnu poziciju u kojoj se očekuje vođenje. Pojam „vođenja / liderstva“ je nešto širi od pojma vodstva, a s druge strane užiji je od pojma menadžmenta. Vođenje je komplementarno menadžmentu i fokusirano na oblikovanje zajedničke svrhe (vizije, strategije, cilja), utjecanje na druge (njihovo svrstavanje, povezivanje sa organizacijskim ciljevima) u svrhu poboljšanja ili promjene. Trendovi u poslovanju kao što su npr. snižavanje hijerarhija, nestabilnost razvoja karijere, brisanje jasnih granica između poslovnih subjekata i sl. samo su neki od čimbenika koji doprinose važnosti vođenja i razvijanja leaderskih sposobnosti na razini pojedinaca, ali i na razini organizacija, poduzeća, lokalnih zajednica. Warren Bennis i Burt Nanus ističu važnost vođa i vođenja na slijedeći način: „Poslovni subjekt može preživljavati posuđujući tuđa u nedostatku vlastitih financijskih sredstava. Poduzeća na lošoj lokaciji povećat će šanse za preživljavanje ako promijene lokaciju. No, poduzeća s nedostatkom vođenja ili istinski uspješnih vođa imaju minimalne šanse preživljavanja.“

### ***3.5 Kontroliranje***

Kontroliranje je mjerenje i ispravljanje pojedinačnih i grupnih aktivnosti, kako bi se poslovi i procesi odvijali prema utvrđenom planu. To je usporedba zacrtanog i ostvarenog u svrhu poduzimanja korektivnih akcija u slučaju kada su odstupanja između tih objekata veća od prihvatljivih. Kontrola predstavlja nadzor nad poslovnim aktivnostima poduzeća, njegovih dijelova i nosilaca svih funkcija. Proces kontroliranja uspoređuje ostvarene rezultate sa standardima i zadacima koje je kompanija postavila kao svoje ciljeve u obliku planova ili drugih razvojnih dokumenata. Da bi kontrola bila efikasna, ona mora biti blagovremena. To se posebno odnosi na preventivnu kontrolu, ali isto tako i na tekuću. Kontroliranje je stalan menadžerski proces ugrađen u sve razine organizacijske hijerarhije – ono je alat za postizanje

organizacijskih aktivnosti. Tehnika postupka kontrole u pravilu je identična na svim poljima – u kontroli financija, kvalitete proizvoda, sposobnosti menadžera i tako dalje. Postupak kontrole možemo prikazati u tri koraka.

Prvi korak postupka kontrole je identificiranje željenih rezultata. U tom se koraku definira željeni rezultat projekta u, na primjer, izdvojenim točkama u određenom vremenskom razdoblju.

Drugi je korak mjerenje učinkovitosti djelovanja koje se provodi u vremenu određenom planom s ciljem da se odstupanja od planiranog otkriju i otklone poduzimanjem odgovarajućih aktivnosti. U ovom koraku ključno je da se odstupanja od željenih rezultata uoče na vrijeme.

Zadnji korak pri postupku kontrole je korekcija odstupanja. Odstupanja se mogu ispraviti preoblikovanjem (modifikacijom) postojećih planova, stručnim usavršavanjem kadra ili čak zapošljavanjem dodatnih resursa u procesu, a postoji i mogućnost postavljanja boljeg menadžmenta ili pak primjenjivanja učinkovitije tehnike vođenja.

#### **4. Razina razvoja menadžmenta u Hrvatskoj**

Prema istraživanju koje je provedeno na uzorku osoba na upravljačkim pozicijama, čak 70% ispitanih osoba u Hrvatskoj ima iskustva u vođenju projekata ili su sudjelovali u provedbi. Međutim, većina njih se izjašnjava da nema dovoljnu razinu znanja i da se žele stručno usavršavati u ovom području. PMI forum je jedan od najvećih regionalni i strukovni forum u području projektnog menadžmenta, ima osam certifikata za stjecanje specifičnih znanja u poslovima upravljanja projektima. Najzastupljeniji je PMP® (Project Management Professional) certifikat koji u Hrvatskoj trenutno posjeduje 470 osoba, što je dvostruko više u odnosu na svega nekoliko godina ranije. PMP certifikat je standard izvrsnosti jer obrađuje ključna područja koje jedan projekt (pa i organizacija) može obuhvatiti, primjerice: postavljanje business casea, komunikacija, analitičke metode, upravljanje rizicima, poslovi nabave, human resource i upravljanje timovima, upravljanje resursima i budžetom (troškovna strana). Upravo zato je ovaj certifikat interesantan raznim industrijama i pojedincima koji nisu nužno projektni menadžeri. Kompanije koje strukturirano upravljaju portfeljem projekata iz iskustva znaju da je kompetencija projekt menadžera bitna za uspjeh projekta i stoga ulažu u razvoj zaposlenika ili outsourceaju menadžere s iskustvom. Praktičari projektnog menadžmenta tradicionalno posjećuju konferenciju. Koriste priliku za razmjenu iskustva i diskusiju o aktualnim temama lokalnog i svjetskog tržišta. Koriste i

priliku za upoznavanje novih partnera i suradnika, što je posebno važno u ovoj profesiji. Konferencija je jednako namijenjena i pojedincima i organizacijama bez iskustva s upravljanjem projektima, a koji žele naučiti kako pokrenuti, voditi i realizirati projekt u strukturiranoj formi, kako organizirati portfelj projekata koji će pomoći organizaciji u postizanju strateških ciljeva. Konferencija je plodno tlo za boostanje karijera i kompetencija, za osobnu i profesionalnu inspiraciju.

U kontekstu upravljanja projektima brzo se stavlja nasuprot tradicionalnom pristupu. Menadžment nastoji razvijati poslovne modele koji su održivi<sup>4</sup> ne samo na lokanoj, već i na globalnoj razini. Brz pristup u fokus stavlja tim koji radi na zadatku, a tradicionalni pristup kreće od razrade projektnih zadataka na koje se onda alociraju resursi odnosno članovi tima. Brzo se provodi u kontroliranim uvjetima, ali istovremeno daje „osjećaj“ slobode i kreativnosti. Primjerice, SCRUM razvoj proizvoda koji se provodi u kraćim iteracijama dozvoljava kreativnu, ali se istovremeno prilagođava zahtjevima kupca koji je aktivno uključen cijelo vrijeme trajanja projekta. Tako kupac cijelo vrijeme prati dizajn proizvoda i u svakoj fazi ima jasan uvid u ishod. U waterfall (tradicionalnom) razvoju kupac tek pri kraju projekta, kod isporuke prototipa ili faze testiranja, dobiva uvid u ishod što povećava rizik zahtjeva za promjenama i probijanje rokova. Oba pristupa imaju svoje vrijednosti i na organizaciji je da prepozna s kojim pristupom ili njihovom kombinacijom će postići najbolje rezultate. Što znači biti vrhunski projekt menadžer? Kakvo obrazovanje, znanje i vještine mora imati? Upravljanje projektima, osobito kompleksnim u smislu budžeta ili broja sudionika je zahtjevan posao gdje se očekuje profesionalan pristup, fokus, dostupnost izvan radnog vremena i najbitnije strast prema poslu. Sukus svega je da uspješan projekt menadžer mora imati sve osobine dobrog lidera, a tu na prvo mjesto važnosti dolaze komunikacijske vještine. Upravo je loša komunikacija najčešći uzrok propalih projekata, što pokazuju brojna istraživanja. Stjecanjem formalnog znanja kroz certifikate ili akademske programe projekt menadžer stječe kompetenciju kako na strukturiran način operacionalizirati ciljeve projekta.

## **4.1 Koliko vrhunski projekt menadžer može svojoj tvrtki povećati produktivnost i prihode?**

Projekti i programi bi trebali biti jezgra strateških inicijativa tvrtke i samim postavljanjem talenata na pozicije voditelja projekata se povećava vjerojatnost uspjeha projekta i smanjuju

---

<sup>4</sup>Nataša Rupčić, Upravljačka ekonomika – teorija i praksa str. 2  
Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 755.

potencijalni rizici (koji imaju samo troškovnu stranu). Tvrtke s talentima povećavaju svoju vlastitu vrijednost u komunikaciji s kupcima i partnerima, povećavaju operacionalizaciju, kvalitetu isporuka proizvoda i usluga, a sve to naravno ima utjecaj na povećanje prihoda.

## **4.2 Postoji li neka granica veličine tvrtke, razine kompleksnosti i vrijednosti projekata kada treba svakako imati projekt menadžera?**

Svaka tvrtka, bilo da se radi o poduzetniku ili korporaciji i neovisno o području rada, ima određene poslovne ciljeve i tržišnu poziciju kojoj teži. Za postizanje strateških ciljeva pokreću se projekti s kojima upravljaju ili projektni menadžeri ili funkcionalni menadžeri koji povremeno vode projekte. U ovom drugom slučaju negativne rizike projekta povećava činjenica što funkcionalni menadžer često drži fokus na drugim (prioritetnim) poslovnim zadacima i dodatno što se s povremenim vođenjem projekata ne mogu kvalitetno razviti potrebne vještine i kompetencije. Dakle, ne postoji mjerljiva granica ili kriteriji prema kojima tvrtka mora imati rolu projekt menadžera, već menadžment tvrtke odlučuje koja razina izvrsnosti je potrebna na određenim ulogama u tvrtki. Na svjetskoj razini čak tri od pet kompanija ulažu u razvoj vještina zaposlenika povezana uz područje projektnog menadžmenta (izvor PMI research Pulse of the profession). Danas se mijenjaju poslovni modeli, na ambicioznim projektima sudjeluju članovi timova iz cijelog svijeta? Kakav pristup upravljanja projektima to zahtijeva? Projekt je u svom trajanju izložen raznim utjecajima, od vanjskih, nekontroliranih do onih internih koje produciraju članovi tima ili menadžment. To može rezultirati promjenama budžeta, probijanjem rokova isporuka, utjecati na promjenu opsega isporuka, odnosno može donijeti brojne rizike. Projektni menadžer se mora znati profesionalno nositi sa raznim izazovima, donositi ispravne odluke, komunicirati ih s članovima tima i ključnim stakeholderima (menadžmentom kompanije). Agilnim pristupom se svakako ubrzava vrijeme isporuke i smanjuje mogućnost negativnih utjecaja na ishod projekta.

## **4.3 Je li projekt menadžer jedno od najpoželjnijih radnih mjesta i prilika za razvoj karijere?**

S obzirom na stalni rast broja članova PMI udruge, rast broja sudionika na stručnim konferencijama i rast broja certificiranih osoba, definitivno postoji interes za pozicijom

projekt menadžera. Projektni menadžeri su po prirodi posla agilni, otvoreni prema novim znanjima i iskustvima, u samoj potrazi za usavršavanjem svojih vještina i znanja.

## **5. Suradnja menadžmenta i kontrolinga u hrvatskim poduzećima**

### **5.1 Što je kontroling**

Kontroling je filozofija upravljanja na bazi ekonomske logike racionalnosti, skup znanja koja su potrebna kako bi se na bazi bezbrojnih podataka iz poduzeća i izvan njega prikupio optimalan broj informacija koje su menadžerima neophodne za kvalitetno odlučivanje. Kontroling se razvija na globalnom nivou, iskustva se dijele, svako poduzeće može crpiti iskušane spoznaje. Evolucija kontrolinga događa se pred našim očima – njegova modernizacija je globalna, koristimo ga lokalno. Kontroler je danas partner menadžmenta, njegov ekonomski savjetnik. Znanje se prenosi diljem planete, potrebno ga je samo implementirati.

### **5.2 Uloga kontrolinga je spajanje dijelova u cjelinu kako bi se stvorio panoramski pogled na poslovanje.**

Kontroling omogućuje kvalitetnije upravljanje budućim događajima, te daje odgovore na konkretna pitanja – kakve su trend vrijednosti i što možemo očekivati u budućnosti, u koje proizvode više ulagati, a koje napuštati, koje kupce u budućnosti izbjegavati, koja tržišta u budućnosti razvijati, a sa kojih se povlačiti, na koji način se financirati, da li se i dalje zaduživati i sl.

U poslovnoj praksi kontroling omogućuje direktno sniženje troškova<sup>5</sup>. Osim toga, koristi od uvođenja kontrolinga očituju se u obliku čiste organizacije, modernog računovodstvenog sustava koji osigurava sve potrebne podatke, detektiranja poremećaja u najranijim fazama u bilo kojem segmentu poslovanja, kvalitetnijih menadžerskih odluka, kvalitetnijeg upravljanja ljudskim potencijalima, brže prilagodbe promjenama i znatno veće konkurentnosti.

---

<sup>5</sup><https://www.kognosko.hr/sto-je-kontroling/>

### 5.3 Koje benefite kontroling donosi? Zašto implementirati kontroling?

Jedno od ključnih pitanja od osnivanja, preko organiziranja do stvarnog funkcioniranja kontroling funkcije u poduzeću je pitanje shvaćanja svrhe i uloge kontrolinga od strane menadžmenta.

Ponekad se čini da nikad neće biti iscrpljena tema o izravnom utjecaju ključnih menadžera na kvalitetu poslovanja poduzeća. Praksa jasno pokazuje da je njihov utjecaj presudan. Kao što sjajan menadžer može skupiti tim jednako sjajnih suradnika i podići bilo koju tvrtku do nepredvidivih visina, tako vjerojatno nema tvrtke koju loš menadžer ne može baciti na koljena.

To vrijedi i za utjecaj menadžera na razvoj funkcije kontrolinga. Ako postoji zainteresirani menadžment koji dobro razumije koja je funkcija i svrha kontrolinga te ima percepciju o tome što mu sve treba da bi donio dovoljno kvalitetne odluke, tada i kontroling ima šanse. Dapače, zainteresirani menadžment je i u tome ključni i najvažniji čimbenik.

Ako to menadžment dopusti, kontroling može imati ulogu „desne ruke“. Tada on ima „štabnu funkciju neposredno uz najviše organe odlučivanja u poduzeću, a to je vrhovni menadžment ili izvršni direktori poduzeća“. Postavljanjem kontrolinga na takvo mjesto otvara se put ka njegovu ozbiljnijem razvoju.

Kontroling je unutarnji glas i zdrav razum ekonomije. Zaokupljenost kontrolinga budućnošću omogućava lakše suočavanje sa stvarnošću kad dođe do odstupanja od zacrtanog. On istražuje dostižu li se zacrtani ciljevi, propituje razloge koji su doveli do odstupanja i vraća na pravi put. Ukoliko put nije pravi – potiče na preispitivanje strategije.

Suvremena poslovna praksa kontrolerima daje važnu poziciju:

- s jedne strane oni moraju biti čuvari općih interesa poduzeća, s druge strane trebaju biti proaktivni i inicirati promjene predlažući nove ideje.

Nije dovoljno menadžere jednostavno opskrbiti informacijama. Informacije se moraju dobro razumjeti – od kuda dolaze i što nam govore, te kako ih ispravno koristiti. Poduzeće treba razviti kvalitetan odnos prema kontrolingu kao „jedinom izvoru istine“ – time se bitno unaprjeđuje cijeli komunikacijski sustav – mora se znati da je kontroling odgovoran za kvalitetu informacija, a menadžment za kvalitetu odluka.

Moderni kontroling apsolutna je nužnost, a ne opcija!

Turbulentnost okruženja, neizvjesnost reakcija i nesagledivost posljedica prate menadžere pri svakoj poslovnoj odluci. Zadaća kontrolinga je da slijedi trendove modernog menadžmenta, te

posebno trendove razvoja informatičke tehnologije i time kvalitetnije, traži načine kako poduzeće uz što manje ulaganja može postići što bolje efekte.

Moderni kontroling razvija se sukladno zahtjevima vremena kako bi bio što korisniji menadžmentu. Iako se puno govori o kontrolingu, zapravo je malo poduzeća u Hrvatskoj koja su tu funkciju uistinu dobro iskoristila. Sve ostaje uglavnom na planu i analizi. Čak i američke kompanije često na kontroling gledaju kao na administrativnu funkciju koja im prosljeđuje izvještaje, no kontroling treba ići puno dalje od toga.

*Prije svega kontroler treba biti poslovni partner menadžera.*

Osim izražene sposobnosti analiziranja kontroling zahtijeva znatne komunikativne i socijalne kompetencije.

Kako bi jamčio dugoročno uspješnu interakciju između usluge kontrolinga i menadžmenta, kontroleri ponajprije trebaju imati duboko razumijevanje za taj posao odnosno model poslovanja. Ako menadžeri osim znanja i iskustva u vlastitoj struci (npr. proizvodnja, distribucija, ...) raspolažu velikim razumijevanjem upravljanja materijalnom i nematerijalnom imovinom, dakle visokom kompetencijom kontrolinga, onda je logična posljedica još uspješnije sveukupno upravljanje. Rukovodećem kadru srednje razine, time se otvara mogućnost razvoja prema vrhu poduzeća, a kontrolerima je zacrtan karijerni put u menadžment.

*Posljednjih desetljeća razvijao se intenzivno kontroling nematerijalne imovine (engl. Intangibles)*

Već dugo je jasno da se poduzećima ne može upravljati isključivo na temelju materijalnih vrijednosti.

Ova spoznaja nije nova ali se trenutno intenzivno oživljava. Naime, ponajprije predstavnici mlađih gospodarskih grana, kao što su primjerice Google, Apple i Facebook, ističu činjenicu kako se bitne vrijednosti tih poduzeća ne nalaze u bilanci. Upravljanje takvom nematerijalnom imovinom i izvještavanje o njoj moguće je kroz kontroling. To podrazumijeva proširenje kontrolerovih analiza na „meke“ pokazatelje za mjerenje primjerice inovativnosti unutar poduzeća ili motivaciju i zadovoljstvo klijenata. Zadatak kontrolera u budućnosti je još više upozoravati menadžment na potrebu izgradnje takvih platformi za mjerenje učinkovitosti (performance-measurement) i proširenja standardnog sustava izvještavanja u tom smjeru. Zadatak menadžera je to omogućiti.

Moderna informatička tehnologija omogućuje nam danas BIG DATA što znači da je tim podacima potrebno upravljati (engl. Big Data Management).

Profil zahtijeva koje kontroler treba ispunjavati brzo se mijenja uslijed razvoja IT. Danas postojeća Business Intelligence -rješenja u obliku informacijskih otoka morat će se integrirati i centralno koordinirati u jednom kompetencijskom centru za poslovnu inteligenciju (engl. BICC – Business Intelligence Competency Center). Svakim se danom sve više nameću standardi za vizualizaciju menadžerskog izvještavanja koji se već godinama razvijaju u konceptu IBCS (International Business Communication Standards – [www.ibcs-a.org](http://www.ibcs-a.org)) Postupanje s količinom prikupljenih podataka (Big Data) zahtijeva visoki stupanj znanja i iskustva u analizi, simulaciji i pronalasku poslovnih povezanosti (Data Scientist).

Kako bi se išlo u korak sa spomenutim razvojima, kontroleri se moraju dalje usavršiti u „menadžere informacija“ („Information Manager“).

Na kraju, velika poduzeća i koncerni moraju sve više upravljati učinkovitošću usluge kontrolera.

Pritisak na opće troškove u poduzećima se povećava iz godine u godinu, pa tako i u kontrolingu. Procesi kontrolinga ne moraju biti samo efektivni, već se moraju i efikasno primjenjivati, što podrazumijeva moderno budžetiranje. Velika poduzeća koja rade u različitim državama, danas sve češće izdvajaju konkretne standardizirane procese kontrolinga u takozvane Shared Service centre (SSC) i lociraju ih najčešće u zemlje s nižim plaćama. To doslovno znači da se Američkim ili Njemačkim multinacionalnim kompanijama isplati razvijati SSC u Hrvatskim podružnicama.

Najveći izazov je svakako stvaranje jednoobraznog sustava kontrolinga za sva poduzeća, i pronalazak dobro educiranih kontrolera. Za hrvatske kontrolere je to veliki izazov i odlična šansa. Istovremeno, nikad do sada u Hrvatskoj nije bilo toliko mogućnosti za usavršavanju u kontrolingu kao što postoji danas. Kontroling je zanimanje budućnosti koje ne poznaje granice, šansu samo trebamo kvalitetno iskoristiti.

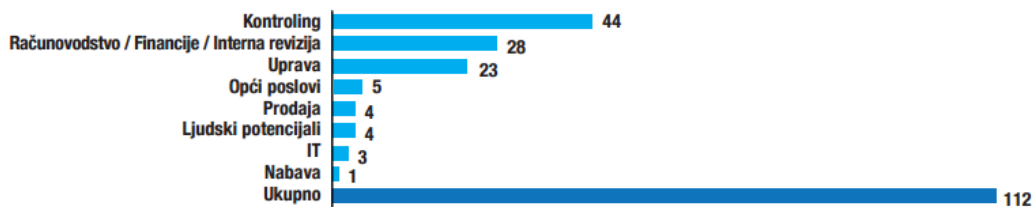
Kvalitetnom suradnjom menadžmenta i kontrolinga mogu se postići brojne koristi za poduzeće. Temeljni preduvjet za uspostavljanje i razvoj takve suradnje je osviještenost, prije svega menadžmenta. Jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta u poduzeću je donošenje odluka, a zadaća kontrolinga je priprema podloge za donošenje kvalitetnih odluka. Za izvrsnost procesa donošenja odluka, kao i za izvrsnost procesa kontrolinga, važno je da su



nužne kompetencije menadžera i kontrolera na zadovoljavajućoj razini. Ciljevi ovog istraživanja bili su utvrditi postojeću razinu izvrsnosti:

- poslovnog partnerstva
- procesa odlučivanja
- procesa kontrolinga
- modela kompetencija

u poslovnoj praksi hrvatskih poduzeća te dati preporuke za njihovo unaprjeđenje. Uz postizanje navedenih ciljeva istraživanja, u ovom radu također su dane odgovarajuće preporuke na temelju praktičnih iskustava autora, dobrih poslovnih praksi i prijedloga ispitanika. Istraživanje o suradnji menadžmenta i kontrolinga u hrvatskim poduzećima provedeno je na uzorku od 112 ispitanika. Anketa je bila dostupna na internetskoj stranici Poslovne učinkovitosti od sredine travnja do sredine svibnja 2018. godine, a nakon toga je provedena analiza prikupljenih podataka. Struktura ispitanika prema različitim kriterijima prikazana je na slikama od 1 do 5.<sup>6</sup>

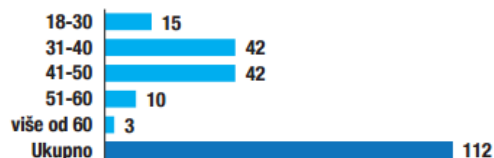


Slika 2- Broj ispitanika prema organizacijskim jedinicama

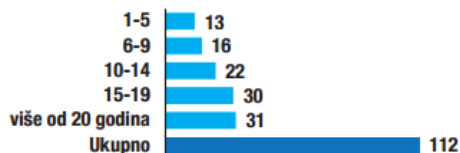


Slika 3- Broj ispitanika prema radnim pozicijama

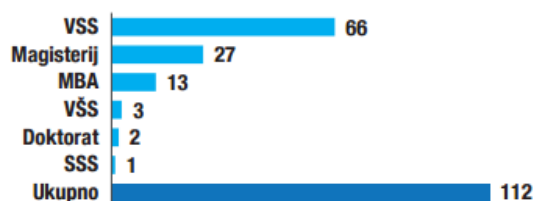
<sup>6</sup>[https://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/uploads/0.PU\\_2018/PDF/12-17\\_meter\\_sarcevic\\_istra%  
c5%beivanje.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/uploads/0.PU_2018/PDF/12-17_meter_sarcevic_istra%c5%beivanje.pdf)



Slika 4- Broj ispitanika prema starosti



Slika 5- Broj ispitanika prema godinama radnog iskustva



Slika 6- Broj ispitanika prema obrazovanju

Iz prethodnih prikaza vidljivo je da je najveći broj ispitanika iz organizacijske jedinice kontrolinga, a najmanji broj je iz nabave. Najveći broj ispitanika je na poziciji višeg menadžmenta, a najviše ispitanika je u dobi od 31 do 50 godina te najviše ispitanika ima više od 20 godina radnog iskustva. U uzorku istraživanja ispitanici su najčešće imali visoku stručnu spremu.

## 6. Procjena razvoja menadžmenta u Hrvatskoj u odnosu na okruženje

Jugosfera postaje stvarnost. Termin je promovirao britanski Ekonomist kao ime za zajedničko tržište koje se stvara na području bivše Jugoslavije. Britanski Ekonomist, koji je napravio analizu tržišta zemalja bivše Jugoslavije, zaključio je da je 20 godina nakon izbijanja ratova na zapadnom Balkanu došlo vrijeme u kojemu se stare netrpeljivosti zamjenjuju

novom regionalnom suradnjom. Taj oblik suradnje nazvao je Jugosfera, uz objašnjenje da sve više tvrtki iz bivše Jugoslavije tretira regiju kao jedinstvenu.

Takav stav potkrepljuje i podatak da se najveći dio trgovine zemalja bivše Jugoslavije odvija u trokutu tri zemlje članice CEFTA-e - Hrvatske, Srbije, Bosne i Hercegovine - dok je važan ulagač i trgovinski partner u svima njima i Slovenija. Hrvatska više od 20% svog izvoza plasira na tržište CEFTA-e, a podaci za prvih devet mjeseci govore da je kriza poprilično utjecala na trgovinu, pa je hrvatski izvoz na tržišta CEFTA-e u tom razdoblju pao više od 40%.

## 6.1 Menadžment u Bosni i Hercegovini

Razvoj Menadžment u Bosni i Hercegovini svodi se na korporativno upravljanje koje se temelji na skupu odnosa između menadžmenta, odbora, dioničara i interesno-utjecajnih skupina poduzeća, gdje se definira okvir za postavljanje ciljeva poduzeća i određivanje sredstava za postizanje tih ciljeva, kao i praćenje realizacije i djelotvornosti. Korporativno upravljanje je svojevrsni “menadžment menadžmenta” ili “metamenadžment”. Menadžment je proces u kojemu menadžeri - radeći samostalno i u skupinama – putem efektivnog i efikasnog korištenja ograničenih resursa ostvaruju ciljeve organizacije. Temeljni zadatak menadžmenta je učiniti ljude u organizaciji sposobnim za zajedničko djelovanje putem jedinstvenih ciljeva, jedinstvenih vrijednosti, prave organizacijske strukture te adekvatne obuke i razvoja njihovih potencijala. Za svoje napore menadžeri trebaju biti adekvatno nagrađeni. Nagrađivanje menadžera spada među najvažnije mehanizme korporativnog upravljanja. Zapravo, nagrađivanje menadžera je interni mehanizam menadžment a sa značajnim utjecajem na motivaciju menadžera. Kvalitetno korporativno upravljanje, otuda, podrazumijeva respektiranje interesa naročito top menadžera u korporativnom poduzeću, što proizlazi iz potrebe poticanja menadžera na donošenje profitabilnih odluka korporativnog poduzeća. Razdvajanjem upravljanja od vlasništva poduzeća rezultiralo je poznatom sukobu interesa između vlasnika i menadžera (poznatije ka Principal Agent Teorija), a jedno od mogućih načina razrješenja ovog sukoba interesa u korporativnom poduzeću pretpostavlja razvijanje kreiranje poticajnih mehanizama (kompenzacijskih shema) nagrađivanja koji će stimulirati menadžere da rade u interesima vlasnika (dioničarima), ali i razvijanju efikasnog sistema monitoringa aktivnosti menadžera. Stimuliranje menadžera se temelji na skupu različitih novčanih i nenovčanih nagrada za njihov rad ili doprinos u ostvarivanju ciljeva

poduzeća. Ciljevi sistema nagrađivanja vremenom su se mijenjali: pravilno nagrađivanje, stimuliranje menadžera kako bi ostvarili što bolje rezultate poslovanja, nastojanje da privuku i zadrže najsposobnije. Sistemi nagrađivanja menadžera odnosno „paket za motiviranje menadžera“ imaju više oblika novčanih i nenovčanih nagrada. Osnovne novčane nagrade su: plaća, bonusi, specijalne ili poticajne akcije, podjela profita i oblici odloženog nagrađivanja menadžera. Menadžerski ugovor definira standarde i mjesta organizacijske uspješnosti. U ovakvom pristupu, smatra se da ostvarenje očekivanih rezultata poslovanja treba biti u direktnoj srazmjeri sa menadžerskim interesima, odnosno menadžerske kompenzacije treba etablirati u kontekst ostvarenih poslovnih rezultata. **Bosna i Hercegovina** nema zakona kojim bi se uređivao sistem nagrađivanja korporacijskih menadžera, ali postoji primjenjivost gotovo svih načela koja funkcioniraju u modernim sistemima nagrađivanja menadžera u korporacijama. Oblike i visinu menadžerskih nagrada definiraju se, najčešće, pravilnikom o nagrađivanju menadžera kojeg usvaja nadzorni odbor, a što se formalizira menadžerskim ugovorom. Sa menadžerima se sklapa menadžerski ugovor, a o njihovim naknadama, uglavnom, odlučuje nadzorni odbor. Sposobnost nadzornog odbora da efektivno nadgledaju proces nagrađivanja direktora i menadžera, kao i proces upravljanja rizikom predstavljat će najveći izazov. Na odborima direktora ostaje odgovornost za usklađivanje zarada ključnih menadžera i direktora sa dugoročnim ciljevima kompanije i interesima akcionara. Odgovarajuća politika nagrađivanja mora biti objelodanjena i na transparentan način ukazivati na vezu između nagrada i performansi, kao i odabrane standarde uspjeha koji favoriziraju dugoročne ciljeve kompanije u odnosu na kratkoročne rezultate. Prethodno zahtjeva uporabu instrumenata koji podrazumijevaju isplatu nagrada nakon ostvarenja performansi u dužem periodu, prije nagrade u obliku akcija nego u novcu, veću upotrebu zaštitnih klauzula u ugovorima, odložene bonuse i sl. Upravljanje rizikom i oblikovanje sistema nagrađivanja za menadžere predstavljaju nedvosmislenu odgovornost nadzornih odbora direktora. Međutim, prije svega, neophodno je definirati strateške ciljeve kompanije i njima odgovarajući nivo apetita za rizik. Tek tada moguće je uspostaviti sistem kompenzacija koji počiva na setu mjerila koja uvažavaju date ciljeve. Sistem kompenzacija treba da bude usklađen sa dugoročnim interesima kompanije i akcionara nije dovoljno. Veliki izazov u praksi korporativnog upravljanja, od čega će u mnogome zavisiti njegovi rezultati u budućnosti, je poboljšanje pregovaračke pozicije odbora direktora vis-a-vis menadžmenta kompanije. Menadžeri su oduvijek imali prevelik utjecaj na uvjete i visinu kompenzacija koje baziraju na performansama, dok su neizvršni članovi odbora direktora bili u nemogućnosti da daju objektivnu nezavisnu ocjenu pošto su kompenzacijske šeme najčešće bile namjerno

komplikirane i netransparentne, kako bi se prikrili stvarni uvjeti i posljedice. U strukturi menadžerskih kompenzacija treba utvrditi kakvi su odnosi između gotovine i dionica, fiksnih i varijabilnih komponenti plaća, te kratkoročnih i dugoročnih poticaja za menadžere. Dobre prakse menadžmentajoš uvijek nisu u potpunosti zaživjele u bosanskohercegovačkim kompanijama, pa su menadžerski ugovori nedovoljno aktualizirani.<sup>7</sup>

## 6.2 Menadžment u Srbiji

Prema istraživanjima u Srbiji na uzorku od 406 menadžera, prosječna starost generalnog direktora bila je 46,3 godine; više od 80% generalnih direktora ima završen fakultet ili diplomu višeg ranga (specijalizacija, magistratura, doktorat); najveći broj generalnih direktora je tehničke (43%) i ekonomske (38%) struke.

Menadžeri pored odgovornosti za obavljanje svih aktivnosti ili dijela aktivnosti (proizvodnja, marketing, financije), izvršena je podjela menadžera prema širini njihovog područja odgovornosti.

Funkcionalni menadžeri (functional managers)

Generalni menadžeri (general managers)

### FUNKCIONALNI MENADŽERI (functional managers)

Odgovorni su za upravljanje jednom grupom aktivnosti (tj. Poslovnom funkcijom) a to su proizvodnja, marketing, financije, istraživanje i razvoj. Pojedinačnim poslovnim funkcijama mogu upravljati menadžeri na različitim nivoima upravljačke ljestvice. Menadžeri proizvodnje su odgovorni za upravljanje procesom proizvodnje, za upravljanje zalihama, kao i za kontrolu kvaliteta proizvoda. Menadžer na vrhu upravljačke strukture proizvodne funkcije obično ima zvanje potpredsjednika za proizvodnju, pomoćnik generalnog direktora za proizvodnju, tehnički direktor. Menadžer na srednjem nivou ima zvanje direktor tvornice ili pogona, dok menadžer na najnižem nivou ima zvanje nadzornik proizvodnje, predradnik, brigadir. Upravljanje aktivnostima razvoja proizvoda, određivanje cijena, promocije i distribucije proizvoda i usluga. Marketing funkcija ima više menadžera koji su raspoređeni na različitim nivoima upravljanja: izvršni direktor ili direktor marketinga (najviši nivo), regionalni menadžer marketinga (srednji nivo), menadžer prodaje po gradovima (najniži nivo). Financijski menadžer – planiranje i kontrola upotrebe financijskih resursa. Menadžer

---

<sup>7</sup>[https://www.academia.edu/7287126/Menad%C5%BEerski\\_ugovori\\_-\\_rje%C5%A1enja\\_u\\_Bosni\\_i\\_Hercegovini](https://www.academia.edu/7287126/Menad%C5%BEerski_ugovori_-_rje%C5%A1enja_u_Bosni_i_Hercegovini)

računovodstva – upravljanje računovodstvenim poslovima. Uspješno upravljanje financijskom funkcijom zahtjeva više menadžera, raspoređenih na različitim nivoima upravljačke ljestvice. Menadžeri informacijskog sistema prikupljaju podatke, organiziraju i distribuiraju informacije.

Istraživačko-razvojnim aktivnostima upravljaju menadžeri istraživanja i razvoja.

### GENERALNI MENADŽERI (**general managers**)

Upravljaju složenim cjelinama kao što su poduzeća, filijala poduzeća ili relativno nezavisni – divizion poduzeća. Divizioni su relativno osamostaljene poslovne jedinice, donosno poduzeća u malom. Odgovaraju za sve aktivnosti poslovne cjeline kojom upravljaju, a isto tako su odgovorni za proizvodnju, marketing i financije. Mala poduzeća ili poduzeća jednostavne organizacione strukture imaju jednog generalnog menadžera (predsjednika ili generalnog direktora). Velika i složena poduzeća (veći broj samostalnih organizacionih cjelina) divizioni poduzeća mogu imati više generalnih menadžera koji odgovaraju za sve aktivnosti divizona kojim upravljaju.

## 6.4 Menadžment u svijetu

Novi javni menadžment predstavlja naziv aktivnosti koje se provode u javnome sektoru u proteklih 20-ak godina u skoro svakoj razvijenoj državi. Osnovna zamisao novog javnog menadžmenta je ta da država i javni sektor u cjelini ne budu više nositelj razvoja, već da budu posrednik u razvojnim procesima. Odnosno da se temelje na kriterijima efikasnosti, kao i privatni sektor, odnosno da se ostvari najbolji omjer uloženog i dobivenog. Ovaj model je posebno prisutan u anglosaksonskim zemljama, a kao posljedica toga i međunarodne organizacije su ga usvojile kao najbolju praksu javnog menadžmenta. Tako MMF i Svjetska banka "nameću" ovaj model upravljanja zemljama koje koriste njihova sredstva. Iako je u svojoj osnovnoj zamisli novi javni menadžment prisutan u svim razvijenim zemljama, ipak postoje razlike od države do države. Anglosaksonske zemlje imaju javni menadžment najbliži menadžmentu u privatnome sektoru, a karakteristika tih zemalja je i ta što je većina javnih usluga privatizirana i kao takve u većini slučajeva i nisu više u cjelini dio javnoga sektora, a najviše je to prisutno u zdravstvenom sektoru. Za razliku od ovih oblika javnog menadžmenta gdje se u biti želi smanjiti javni menadžment, odnosno što više smanjiti veličina i uloga javnoga sektora, druge države, prije svega, europske još uvijek žele imati „jak“ javni sektor. Ova činjenica proizlazi iz velike socijalne uloge država koja postoji u Europi. Unutar

europskih zemalja, pak, postoji razlika u centralizaciji javnoga sektora. U zapadnoj Europi javni sektor karakterizira velika decentralizacija, dok u srednjoj, a posebno u istočnim europskim zemljama vlada velika centralizacija središnje države na svim područjima, a pogotovo na najvažnijem području a to je ubiranje i trošenje poreznih prihoda. Još jedna je velika razlika u zapadnim europskim zemljama u odnosu na ostale europske zemlje, a to je vlasništvo u javnim poduzećima. Zapadne zemlje su skoro privatizirale sva javna poduzeća, kao i većinu javnih usluga, dok je u ostatku Europe još uvijek velik broj područja gdje su tvrtke u javnome vlasništvu i gdje postoji velik broj javnih usluga pod izravnim i provedbenim utjecajem državnih i lokalnih vlasti. Na ovome mjestu možemo još izdvojiti javni sektor u Japanu, a kojeg možemo smjestiti između anglosaksonskih zemalja i zemalja zapadne Europe, kada je riječ o obliku, veličini i karakteristikama javnoga sektora. Japanski menadžment posebnu pozornost posvećuje informacijskim tokovima, odnosno kolanju informacija s vrha prema dnu hijerarhije, ali i obrnuto.<sup>8</sup> Tako možemo reći da je više riječ o tržišnom obliku javnog sektora nego o klasičnom državnom. Kada je riječ o samome javnome menadžmentu on se temelji na klasičnim osnovama japanskoga menadžmenta, a to je da je odanost organizaciji i njegovanje kvalitete temelj poslovanja. Menadžerske uloge se "dodjeljuju" prema stažu provedenom u organizaciji i vodeće funkcije su rezervirane za najstarije zaposlenike. Ovaj oblik ima prednost u iskustvu i nastavku tradicije upravljanja, ali je ograničen u pogledu novih ideja i inovativnosti.

## 6.5 Menadžment u Republici Hrvatskoj

Prikazane karakteristike javnoga sektora u Republici Hrvatskoj govore o velikome javnom sektoru koji je centraliziran u središnjoj državi, a također, javni sektor je još uvijek vlasnik velikog broja trgovačkih društava koji imaju lidersku, skoro pa i monopolsku poziciju u svojim djelatnostima. Taj javni sektor je skoro pa u potpunosti politiziran i to je ključna činjenica koja utječe i na sami javni menadžment. Samo postavljanje i smjenjivanje javnoga menadžmenta je jedna od osnovnih "aktivnosti" političkih opcija, a oni su i glavni izvor prijepora prilikom dogovaranja koalicija. Iako, postoji obveza za natječajima, oni su često samo puka formalnost i provode se zbog zadovoljavanja zakonske osnove. To je posebno vidljivo kada dođe do smjene vlasti na državnoj ili lokalnim razinama kada se u najbržem mogućem roku zamjenjuje menadžment, čak i prije nego što je završio mandat postojećem

---

<sup>8</sup>N. Rupčić: Suvremeni menadžment str.138

menadžmentu. Posljedica toga je isplata otpremnina i još drugih povezanih troškova. Međutim, veći je problem što se mijenjanjem političke garniture mijenjaju skoro pa sve razine menadžmenta u organizaciji, što značajno mijenja poslovanje organizacije. Također, uglavnom novi menadžment dolazi van organizacije, dok stari ostaje raditi što značajno povećava broj djelatnika, a samim time i efikasnost organizacije. Ulaskom u Europsku uniju javni sektor je doživio brojne promjene kroz nove zakonske okvire. Posljedica toga je potreba za operativnim djelovanjem sa europskim institucijama u značajnom broju institucija. Također, srušene su brojne barijere u mnogim djelatnostima, a što za posljedicu ima gubitak povlaštenog (monopolnog) položaja za mnoga, prije svega, trgovačka društva u vlasništvu države. Jedan od najboljih primjera je tržište električne energije gdje su i neke državne institucije prešle na nove "igrač", a nisu ostale kod HEP-a koji je još uvijek u stopostotnom državnom vlasništvu. Ove promjene, ali i stalne prilagodbe, imat će za posljedicu potrebu za stručnijim menadžmentom, ako ne na višim razinama onda svakako na srednjim ili nižim razinama. Posljedica toga će biti stručniji menadžment koji će dobiti prednost u odnosu na podobni menadžment, ali ipak teško će politika prepustiti kadrovanje nekome drugome, nego će više voditi računa o stručnosti odabranih kadrova. Da je javni menadžment u Hrvatskoj uglavnom u službi političke opcije koja ga postavlja pokazuju i primjeri izvlačenja sredstava iz raznih organizacija pod utjecajem javnoga sektora kako bi se financirale političke stranke. Ukoliko nije riječ o izravnom novčanom financiranju, često se, posebno za vrijeme izbornih kampanja, koriste resursi javnoga sektora kako bi se pomoglo trenutačnoj vladajućoj opciji, a to uglavnom provode postavljeni menadžeri koji moraju ostvariti svoju podobnu ulogu. Osim pomoći političkoj opciji koja je postavila javni menadžment, brojni su primjeri zlorabe položaja javnoga menadžmenta za osobnu korist. Prikazane značajke su najveći teret efikasnome javnome menadžmentu u Hrvatskoj i biti će potreban još dugi period kako bi se po tom pitanju približili javnome menadžmentu u starijim članicama Europske unije.

## **6.6 Osvrt na menadžment zemalja u okruženju u usporedbi sa Hrvatskom**

Zemlje u tranziciji, odnosno bivše socijalističke zemlje, imaju izražen interes za razvijanje različitih oblika bilateralne i multilateralne suradnje u Europi, na Balkanu, kao i na Mediteranu. Regionalna suradnja danas predstavlja važan oblik integracijskih procesa u Europi. Za zemlje u tranziciji, a time i druge, kao balkanske i jugoistočnoeuropske zemlje, suradnja sa svijetom, a posebno s razvijenim zemljama, kakve su SAD, Europska unija i druge članice OECD -a, neophodna je a ne samo korisna. No, u odnosu prema drugim



dijelovima Europe, integracijski procesi u jugoistočnoj Europi značajno zaostaju. Neposredni uzrok tomu bila je jugoslavenska kriza, koja je potresla sve zemlje regije, poremetila razvoj njihovih međusobnih odnosa i usporila napredak "regionalne suradnje". Potpisivanje Daytonskog sporazuma krajem 1995. godine mijenja negativnu situaciju, te pokreće pozitivne inicijative. Ministarska konferencija balkanskih zemalja, te Prvi samit zemalja jugoistočne Europe. Sjedinjene Države i Europska unija pokreću Inicijativu za suradnju u jugoistočnoj Europi 1996. godine, odnosno Regionalnu inicijativu i tzv. "regionalni pristup" prostoru bivše Jugoslavije koja obuhvaća 12 zemalja. Također i u području Dunava djeluje Radna zajednica podunavskih regija. Ona je osnovana 1991. godine, po uzoru na Radnu zajednicu Alpe-Adria. Proces reindustrijalizacije i reorganizacije u pogledu razvijanja tzv. "high-tech" (visokog znanja) bit će najuže povezani s razvojem gradskih aglomeracija. Usporedo s procesima integracije teku procesi privatizacije, deregulacije (u gospodarstvu i prometu) i liberalizacije, dok će tržišne strukture razvijenih nacionalnih ekonomija biti usmjerene socijalno - tržišnom gospodarstvu, s dozom protekcionističke politike. Ipak, administrativna kontrola unutar integracijskih procesa neće biti previše rigorozna u budućnosti, već usmjerena unapređenju ekonomije te stvaranju boljih uvjeta za rad i život. Multinacionalne kompanije, kao nositelji globalizacije, bit će više nazočne u budućnosti, dok su do danas bile predstavnice proizvodnog ili granskog povezivanja. Djelovanje multinacionalnih kompanija na području nacionalnih ekonomija bit će integracijske prirode i to pretežito na teritorijalnom principu. Naime, te kompanije moraju stvarati globalnu mrežu decentraliziranih jedinica. No da bi te bile učinkovite, moraju ulaziti u lokalne procese. Koncentracija i centralizacija kapitala omogućava im istraživanje, razvoj i marketing. Lokalne zajednice tih kompanija trebaju biti efikasne i prilagodljive u lociranju pojedinih funkcija što sve ide u pravcu integracijskih procesa u Europskoj uniji i drugim integracijama. Optimalna lokacija proizvodnje i upravljanja od njih traži disperziju po prostoru što opet potiče postojeće integracijske procese u ekonomiji. Širenje je tržišta za mala i srednja poduzeća (SMEs) neminovnost jer njihovi proizvodi moraju biti kvalitetni, jeftini i savršeni. Nezamjenjiva uloga ljudskih resursa u tzv. trećoj tehnološkoj revoluciji sve se više potencira u proizvodnji i prometu uslugama. Upravo je to posebno značajno za male zemlje kako više ne bi morale "izvoziti svoje mozgove". Globalizacija i integracija, zbog potrebe za istraživanjem i razvojem, proizlazi iz koncentracije i centralizacije istraživanja i razvoja, u okviru višenacionalnih ekonomija čime se postiže sinergija. Europska unija inzistira na što većem formiranju malih i srednjih poduzeća u Uniji pa i izvan Unije. U njima se može zaposliti višak radne snage i svi oni radni ljudi koji su ostali nezaposleni propadanjem teške pa i lake industrije, poljoprivrede, a donekle

i tercijarnih djelatnosti. To se naročito odnosi na europske države u tranziciji, koje su doživjele krah u gospodarstvu kao što su zemlje u okruženju. U skladu s razumijevanjem da izvrsnost menadžmenta podrazumijeva legitimnost odabrane prakse, pa zatim i njezinu specifičnost u normativnom, regulatornom i konkurentskom kontekstualnom okviru, članovi akademske mreže Seecgan pokrenuli su zajednički međunarodni istraživački projekt koji je rezultirao oblikovanjem indeksa menadžmenta Seecgan. Primjena metodologije ocjene kvalitete menadžmenta Seecgan prilagođena je razvojnem dosegu i posebnostima poslovnog okruženja izabranih zemalja Jugoistočne Europe, kako bi se omogućila usporedba upravljačke prakse dioničkih društava čije su dionice uvrštene na nekoj od burza u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Srbiji, Crnoj Gori, Sloveniji i Makedoniji. Cjeloviti rezultati istraživanja za našu zemlju predstavljeni su u knjizi 'Korporativno upravljanje u Hrvatskoj' autora Darka Tipurića isuradnika.

Istraživanje je iznjedrilo holističku platformu kvalitetne prakse korporativnoga upravljanja. Tako indeks Seecgan čini sedam segmenata: struktura i upravljanje odborom, prava dioničara, transparentnost i objava informacija, revizija i interna kontrola, naknade i nagrađivanje,<sup>9</sup> upravljanje rizicima te društveno odgovorno poslovanje. Svaki se segment promatra zasebno i skupno, a postignuta vrijednost može biti u rasponu od nula do 10. Što je veća njegova vrijednost, bolja je praksa menadžmenta ocijenjenog društva.

## **7. Ocjena kvalitete menadžmenta**

Poslovanje na tržištu okruženja karakterizira turbulentnost, neizvjesnost, suparništvo i sve veća potreba za fleksibilnošću. Promjenjivo i dinamično okruženje i raznolika radna snaga suvremenih organizacija temeljni su izazovi globalnog poslovanja u 21. stoljeću. Novi uvjeti poslovanja na tržištu okruženja i specifične potrebe kulturno pluralnih sredina zahtijevaju svijest menadžera o postojanju čitavog spektra kulturnih različitosti i na njima temeljenih vrijednosnih sustava, ponašanja i poslovnih praksi, jednako kao i spremnost menadžera na uvažavanje i prihvaćanje različitosti radi uspostavljanja poslovnog odnosa koji u konačnici rezultira ostvarivanjem profita. Uspjeh menadžera u uvjetima globalnog poslovanja stoga ovisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema vrijednostima, ponašanju, mišljenjima i stavovima kulturno različitih poslovnih partnera, a učinkovitost poslovnih procesa na tržištu okruženja ovisi o znanjima, sposobnostima, vještinama i stečenim interkulturalnim kompetencijama menadžera, koji se u današnje vrijeme smatraju najdragocjenijim

---

<sup>9</sup>[https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy\\_hr](https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_hr)

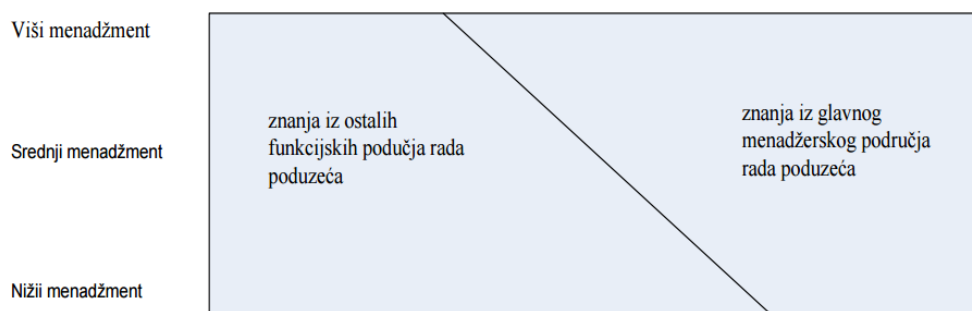
potencijalom i najvažnijim izvorom konkurentne sposobnosti i održive konkurentnosti suvremenih organizacija u kojima se upravljanje ljudskim potencijalima (kao osnova "neopipljive" nematerijalne imovine) smatra najvažnijim zadatkom menadžmenta. U tom se smislu osnovni izazovi menadžmenta današnjih organizacija ogledaju u postizanju i održavanju konkurentnosti i preuzimanju odgovornosti za „globalno“ angažiranje u razvijanju potrebnih znanja i vještina neophodnih za profesionalno djelovanje i poslovni uspjeh na globalnom kulturno – pluralnom tržištu. Svaka korporacija kao zasebni pravni entitet koji ima tijela zadužena za upravljanje složen je socijalni sustav. Iako suveren u odlučivanju, neodvojivo je utkan u okruženje u kojem djeluje. Usklađivanje odnosa i raznovrsnih interesa između poduzeća i očekivanja cijeloga poslovnog ekosustava zahtijeva organizacijske sposobnosti, kako bi se postigla i održavala izvrsnost prakse menadžmenta u današnjoj kompleksnoj i dinamičnoj poslovnoj realnosti. Stoga korporativno upravljanje možemo sagledati i kao kontekstualni okvir koji osnažuje ili slabi djelotvornost organizacija. Osim toga od kompanije se očekuje da posluje dobro i čini dobro: biti etičan, odgovoran i profitabilan istovremeno složen je i izazovan zahtjev za vrhovni menadžment. Nova istraživanja iz područja upućuju na to da se i odbor i sustav menadžmenta mogu sagledati kao resurs koji čini razliku u djelotvornosti i konkurentnosti neke kompanije. Imajući na umu tri ključne uloge odbora: kontrolnu, stratešku i ulogu osiguravatelja resursa, dinamička sposobnost odbora definira se kao sposobnost opažanja i oblikovanja prilika (eng. sensing), djelovanja i realizacije prilike i upravljanja prijetnjama (eng. seizing) te preoblikovanje strukture vrhovnog menadžmenta (eng. transforming), članova odbora. Njegova je uloga osnaživanje menadžerske razine dinamičkih sposobnosti. Kvaliteta sustava menadžmentasložena je kategorija koju nije lako jednoznačno odrediti. Istraživanja pokazuju njezinu povezanost s izvedbom organizacije, mjerenu financijskim i nefinancijskim pokazateljima poput korporativne reputacije. Postojeća svjetska praksa etablirala je nekoliko poznatijih mjera kvalitete menadžmenta (npr. Gamma Score S&P; ISS Governance QuickScore Index, IFC Scorecard of Corporate Governance Standards i dr.) putem indeksa ili matrica uravnoteženih postignuća (tzv. scorecard). No uza složen metodološki okvir kao i multidimenzionalnost komponenti, svaki se od kriterija u spomenutim mjerama kvalitete različito vrednuje, u ovisnosti o nacionalnom kontekstu. Pri tome je najčešće korišteno ocjenjivanje prema njemačkom 'scorecard'-modelu i OECD-ovim Načelima korporativnog upravljanja. Osim navedenog raspoloživi indeksi nisu prilagođeni posebnostima zatvorenoga sustava korporativnog upravljanja. U okruženju slobodnog tržišta i međusobnog gospodarskog natjecanja poslovnih subjekata, svaki od tržišnih takmaca nastoji pridobiti što veći broj

kupaca za sebe. U tim se poslovnim međuodnosima, osim ekonomskih i društvenih čimbenika, prepleću različite društvene vrijednosti i norme. Društveni će akteri pojedinim društvenim vrijednostima i normama davati prednost pred drugima - jedne će naglašavati, a druge će prigušivati ili ih pokušati zaobići u poslovanju. U tom su području sudionici u poslovnom procesu ponajprije prodavatelji i kupci, a s njima marketinške agencije i mediji stupaju u poslovne odnose koji nužno imaju implikacije za koje se može tvrditi da imaju moralne atribute.

Kompetentnost menadžera često je top tema različitih rasprava u praksi i analiza u znanstvenim krugovima kako bi se standardiziralo nužne za uspješno rukovođenje i odredilo kvalitetnog menadžera. Ipak, to u potpunosti nije moguće jer kvalitetu menadžera određuje osobnost i sposobnost razumijevanja ljudi, procjene i sl., a ponajviše čovječnost i lišenost taština ali i snažan karakter kojem ljudi vjeruju i kojeg poštuju. Menadžerske su pozicije najpoželjnija radna mjesta ali su oni i nerijetko najomraženije osobe u poduzećima. Postavlja se pitanje da li je to zbog mnoštva nedostatnih vještina i znanja koje se traže ali ne osiguravaju kvalitetu upravljanja ljudima ili ne. Upravo zbog tih nedorečenosti, menadžerima se nerijetko prebacuje kompletna „krivica“ odgovornosti jer su oni na „vrhu“. Posao menadžmenta se također smatra izmišljenim radnim mjestom koje menadžeru omogućuje šefovanje i koje ne zahtijeva jednaki napor koji ulažu radnici kojima menadžer upravlja već značajno manji. Ipak, istina je negdje u sredini ovisno o tome koliku korist i napredak ima poduzeće od menadžera. Navedeni stereotipi vladaju u percepciji društva i čitave zajednice od začetaka ovog zvanja. Nešto su tipičniji u područjima zemalja u razvoju i slabije razvijenih zemalja kao okruženja u kojima vlada niža razina zadovoljstva i motivacije za rad. Jasno je da će uvijek i u svakom poslu, bez obzira na njegovu vrstu i položaj unutar njegove hijerarhijske strukture, postojati oni koji ga obavljaju lošije ili bolje od drugih kao i to da će ga obavljati manje ili više etični i odgovorni pojedinci s manje ili više entuzijazma. Svaki bi pojedinac trebao težiti maksimalizaciji profesionalnosti i stručnosti u svom poslu. Zadovoljstvo kvalitetno obavljenim poslom najjači je motivator, posebno u početku bavljenja nekim poslom, te u fazi zrelosti kada se nadiđe ekstrinzična motiviranost novčane naknade. Jasno je da navedeni značaj vrste motivatora nije konačan i zadan te da sigurno varira od pojedinca do pojedinca. Potonje uvjetuje karakter osobe ali ne isto i jednako u svakoga u spomenutim razdobljima obavljanja nekog posla. Osim puke kompetentnosti, u koju se ubrajaju obično samo formalna ostvarenja razine obrazovanja i iskustva, menadžere treba činiti i nešto što se naziva karizmom. Za svaki posao, a posebno menadžerski, je ključno da je menadžer prije

svoga, što se u narodu kaže, „čovjek“. Upravo taj dio kompetentnosti menadžera koji je presudan u motivaciji i upravljanju ljudima. Formalna 1 definicija kompetentnosti jest sposobnost za izvršenja određenog zadatka. Koncept kompetentnosti se temelji na radu ili rezultatima rada. Spram ove definicije stoji pojam kompetencija koji podrazumijeva ponašanje, a ne ostvarivanje zadataka. Uz te postoji i treća definicija temeljena na pojmu osnovne kompetentnosti poduzeća koja se odnosi na stvaranje osnovne konkurentske prednosti. U stručnoj literaturi, pojam kompetencija, se koristi kada se pojašnjavaju uspjesi menadžera. Ipak, zbog postojanja zaista mnogo definicija istog teško je istaći jednu kao onu koja je sveobuhvatna definicija značenja i svrhe primjene u praksi. Početkom 21. stoljeća u znanstvenim krugovima i praksi je prihvaćen pojam kompetencija te je ustanovljeno da svakog menadžera određuju upravo njegova znanja, vještine i sposobnosti što se jednom riječju iskazuje kompetencijama koje posjeduje. Prema tome, za uspješno obavljanje menadžerskog posla ključna je funkcija znanja, vještina i sposobnosti. Kompetencije čini skup različitih individualnih osobina menadžera koje u međusobnoj interakciji, kao i specifičnom interakcijom s radnim okruženjem, odnosno objektivnim faktorima, rezultiraju u specifičnom radnom ponašanju i uspješnosti. Menadžerski posao determiniran je funkcijama menadžera: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola preko uloga koje menadžer obavlja: reprezentant, vođa, vizionar, glasnogovornik, poduzetnik, alokator resursa, pregovarač i sl., što ukazuje na kompleksnost menadžerskog posla i funkcije menadžera ali i širinu potrebnih kompetencija za njegovo obavljanje. Znanja, vještine i sposobnosti menadžera se ogledaju u demonstraciji i sposobnosti potrebnih faktora za uspješno obavljanje zadatka u skladu s postavljenim standardima posla i struke. Znanstveni aspekt analize menadžera ističe pak definiciju koja se javlja u sferi međuljudskih odnosa. Kompetencije su tako prerasle u mjeru zahtjeva koji se stavljaju pred menadžere. Novi trendovi praksi i sustava obrazovanja, promjena u gospodarskim praksama i sl., vode standardizaciji odlika koje sadrže kompetencije s jedne strane ali i s druge ukazuje na potrebu i činjenicu da u njih spadaju oni aspekti i odlike menadžera koji se teško usvajaju i još teže da se kopiraju. To se odnosi na čovječnost, emocije, instinkt, kreativnu i umjetničku stranu svakog pojedinca, pa tako i menadžera, koja doprinosi jednostavnosti upravljanja, snazi predvođenja i realizaciji vizija. Povećanje složenosti posla i razine odgovornosti povećava i zahtjeve za potrebnim znanjima bitnim za upravljanje kompletnom organizacijom i razumijevanje njezinog funkcioniranja. Strateški menadžment ne mora detaljno poznavati svaku funkciju kojoj je nadležan kao ni procese organizacije kojoj je na čelu ali ih mora ih dovoljno razumjeti kako bi bio u stanju različiti uzroke i posljedice, osmisliti rješenja za aktualne probleme i odgovoriti prikladnom

strategijom na turbulencije, upravljati ljudima te oblikovati ključne poslovne odluke koje imaju efekt na te procese ali i uređenje procesa te na konačni rezultat. Odnos razine znanja i pozicije menadžera prikazana je na slici u nastavku s koje se uočava da viši menadžment mora posjedovati više specijalističkih znanja tj. znanja iz glavnog menadžerskog područja rada poduzeća, a manje iz ostalih funkcija, dok u slučaju nižeg menadžmenta taj odnos omjera znanja dvaju kategorija je obratan.



*Slika 7- Znanje menadžera s obzirom na razinu menadžera*

Dok struka ističe omjer specijalističkih i općih znanja potrebnih s obzirom na razinu menadžerske pozicije, stavovi samih menadžera su podijeljeni i konvergiraju od stavova struke. Tako podaci istraživanja ističu da menadžeri srednje razine smatraju da je potrebnije posjedovati znanja iz ostalih funkcijskih područja. Njih 83% njih smatra da se ne može efikasno raditi bez znanja ostalih područja, dok njih oko 72% vjeruje da je to moguće tj. da su za rad ključna menadžerska specijalistička znanja. Zadatak je menadžmenta i zaposlenika razvijati individualno i organizacijsko znanje i ponašanje koji mogu pridonijeti razvoju poduzeća.<sup>10</sup> Moderne teorije menadžmenta ističu da uspješan menadžer mora posjedovati funkcionalna, sistemska i znanja iz situacijskih analiza jer ona omogućuju menadžeru obavljanje osnovne menadžerske funkcije (planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola). Ona su nezaobilazan dio analize i upravljanja poslovanjem kao skupom dijelova koji funkcioniraju kao cjelina u svrhu ostvarenja ciljeva poduzeća. Znanja iz analize situacija osiguravaju menadžeru da koristi funkcionalna i sistemska znanja za analizu i rješavanje

<sup>10</sup>N. Rupčić: Suvremeni menadžment str.130

pojedinačnih problema, razmatrajući svaku upravljačku situaciju zasebno iznalazeći prikladna rješenja. Ova kategorija znanja bitna je za teoriju anticipacije i donošenja poslovnih odluka na toj osnovi. Kompanije moraju razvijati vlastiti sustav znanja koje proizlaze iz praksi te usavršavati svoje zaposlenike i menadžera kontinuirano kako bi time ostvarili konkurentske prednosti i osigurali održivi rast. Stručna znanja menadžera produkt su obrazovanja tijekom školovanja i edukacije unutar organizacija koje menadžeri vode. Ona su podložna zastarijevanju stoga je nužan kontinuitet obnavljanja istih kako bi se održala kvaliteta ljudskih potencijala i sposobnost za ostvarenje zadataka. Zbog svega navedenog se može zaključiti da su stručna znanja osnova za ocjenu kompetentnosti menadžera ali ne i jedina mjera i uvjet procjene iste. Posebno je to tako zbog pojava potrebe razvoja socijalne i humane dimenzije odnosa među nosiocima procesa sustava pa tako i menadžera unutar organizacija. Menadžerske sposobnosti psihološke su osobine menadžera i preduvjet uspješnosti poduzeća kojim menadžer upravlja. Njih čine različite kombinacije sposobnosti, znanja i vještina na kojima se temelje različiti oblici ponašanja menadžera s obzirom na probleme i zadatke posla. Razvijaju se na naslijeđenim potencijalima te utjecajem okruženja i interakcija pojedinca. Njihovo oblikovanje i utvrđivanje važno je za selekciju, raspoređivanje menadžera na pozicije, profesionalnu orijentaciju i razvoj menadžerske karijere kao i obrazovanja, napretka i motiviranja.

Menadžment se usmjerava na djelatnosti koje treba provoditi da se ostvare ciljevi organizacije. Menadžer se u prvom redu ocjenjuje po rezultatima koje ostvaruje poduzeće kojim upravlja. A da bi menadžer mogao obavljati vrlo složene zadatke on moramo posjedovati vrlo široka, ali i vrlo specifična znanja i posjedovati mnogo specifičnih sposobnosti. U Hrvatskoj, i nakon četvrt stoljeća od pada komunizma i početka izgradnje kapitalističkog gospodarstva još uvijek se vode besplodne rasprave o tome što znači biti dobar menadžer, a još više o tome kako izabrati dobrog menadžera.

---

<sup>11</sup><http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=126>

## 8.Zaključak

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve (Weihrich i Koontz, 1998.). Menadžment ne izvršava neposredno operativne zadatke poslovanja poduzeća već se u tome oslanja na druge zaposlenike koji su nosioci pojedinačnih zadataka. Menadžment osigurava tzv. logističku podršku kako bi se stvorili uvjeti za efektivnu i efikasnu upotrebu drugih u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća. Iz svega proizlazi da je menadžment ključni organizacijski proces poslovanja poduzeća i aktivnost usmjerena realizaciji njegovih ciljeva i zadataka, dok se istovremeno organizacija može promatrati kao instrument i sredstvo menadžmenta. Što se tiče menadžmenta u Republici Hrvatskoj, ulaskom u Europsku uniju javni sektor je doživio brojne promjene kroz nove zakonske okvire. Posljedica toga je potreba za operativnim djelovanjem sa europskim institucijama u značajnom broju institucija. Ove promjene, ali i stalne prilagodbe, imat će za posljedicu potrebu za stručnijim menadžmentom, ako ne na višim razinama onda svakako na srednjim ili nižim razinama. Posljedica toga će biti stručniji menadžment koji će dobiti prednost u odnosu na podobni menadžment, ali ipak teško će politika prepustiti kadrovanje nekome drugome, nego će više voditi računa o stručnosti odabranih kadrova. Osnovnom pretpostavkom uspješnog obavljanja osnovnih menadžerskih funkcija smatra se razumijevanje kompleksnosti međunarodnog okruženja i specifičnosti koje proizlaze iz različitosti pojedinih ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno - kulturalnih sustava. Uspjeh menadžera u uvjetima globalnog poslovanja ovisi o njihovoj prilagodljivosti i otvorenosti prema vrijednostima, ponašanju, mišljenjima i stavovima kulturno različitih poslovnih partnera, a učinkovitost poslovnih procesa na globalnom tržištu ovisi o znanjima, sposobnostima, vještinama i stečenim interkulturalnim kompetencijama menadžera, koji se u današnje vrijeme smatraju najdragocjenijim potencijalom i najvažnijim izvorom konkurentske sposobnosti.



## 9.Literatura

- (1) Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala. –Zagreb: Golden marketing, 1999
- (2) Buble, M.: Menadžment. - Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 2006.
- (3) Z. Cerović: Hotelski menadžment, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.,
- (4) Buble, M. (2006): Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Split, str.
- (5) Nataša Rupčić , Upravljačka ekonomika –teorija.
- (6) Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- (7) N. Rupčić: Suvremeni menadžment
- (8) (Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber ; Menadžment , Teorija menadžmenta veliko empirijsko istraživanje  
<https://www.academia.edu>  
[https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy\\_hr](https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_hr)  
<http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=126>