

# Upravljačka funkcija poduzetništva

---

**Budisavljević, Ina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:051011>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-02**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

**Završni rad br. 64/PMM2017**

## **Upravljačka funkcija poduzetništva**

**Ina Budisavljević, 0539/336**

Koprivnica, srpanj 2017. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za poslovanje i menadžment u medijima		
PRISTUPNIK	Ina Budisavljević	MATIČNI BROJ	0539/336
DATUM	28.06.2017.	KOLEGIJ	Poduzetništvo
NASLOV RADA	Upravljačka funkcija poduzetništva		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Managing function of the entrepreneurship		
MENTOR	dr.sc. Igor Klopotan	ZVANJE	predavač
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, predsjednik		
	2. univ.spec.oec. Sesar Vesna, član		
	3. dr.sc. Igor Klopotan, mentor, član		
	4. Ivana Martinčević, mag.oec., zamjenski član		
	5. _____		

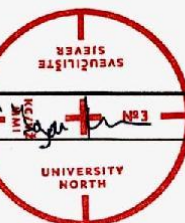
## Zadatak završnog rada

BROJ	64/PMM2017
OPIS	U radu je potrebno kroz pregled literature i istraživanja drugih autora objasniti pojam poduzetništva i funkcije poduzetništva. U istraživanju će se ispitati stavovi o važnosti motivacije zaposlenika, vođenja, kadrovske politike i poslovnog komuniciranja na radno okruženje unutar poduzeća. Isto tako potrebno je dati odgovor na temelju dobivenih rezultata ankete, koje aktivnosti imaju najveći utjecaj na uspješnost poslovanja, a koje na bolju radnu atmosferu poduzeća.

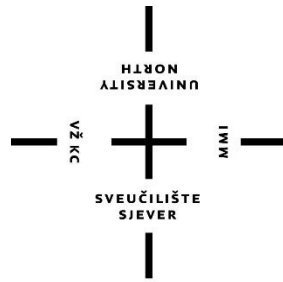
ZADATAK URUČEN

3.7.2017.

POTPIS MENTORA



SVEUČILIŠTE  
SIEVER



# Sveučilište Sjever

Poslovanje i menadžment u medijima

Završni rad br. 64/PMM2017

## Upravljačka funkcija poduzetništva

**Student**

Ina Budisavljević, 0539/336

**Mentor**

dr.sc. Igor Klopotan

Koprivnica, srpanj 2017. godine



## Sažetak

Prvi pojam koji je definiran u radu je *poduzetništvo*, kako bi se napravio uvod u temu završnog rada. Tu je obrađena povijest poduzetništva te prednosti koje poduzetništvo pruža. Danas imamo četiri funkcije poduzetništva koje su u radu ukratko definirane, a one su: strateška i planska, organizacijska, upravljačka te kontrolna funkcija.

Što se tiče upravljačke funkcije poduzetništva, ona je glavna tema ovoga rada, a sastoji se četiri aktivnosti: motiviranje zaposlenika, vođenje, kadrovska politika i poslovno komuniciranje.

Motiviranje zaposlenika je aktivnost koja pomaže pri ostvarenju ciljeva poduzeća, a također može pozitivno djelovati na poslovanje pod uvjetom da se zadovolje potrebe zaposlenika koje im predstavljaju prioritet. Vođenje predstavlja aktivnost kojom se upravlja zaposlenicima kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. Danas postoji više stilova vođenja, a u radu su obrađena dva: *Klasična biheviistička teorija* i *Likertov sustav 4*. Svaki od stilova ima svoje prednosti, ali i mane, a najbolja opcija je kombiniranje više stilova kako bi se od svakoga preuzelo ono najbolje. Kadrovska politika je važna aktivnost koja pomaže pri vođenju i upravljanju poduzećem, ali i kadrovima. Poslovno komuniciranje pomaže pri povezivanju svih razina u poduzeću, a iz razloga kako bi se zajedničkom suradnjom ostvarili ciljevi poduzeća.

U istraživanju koje je provedeno vezano za ovu temu, zaključeno je kako velika većina ispitanika sve aktivnosti upravljačke funkcije poduzetništva (motiviranje zaposlenika, vođenje, kadrovska politiku, poslovno komuniciranje) smatra izuzetno bitnima, kako za uspješnost poslovanja, tako i za bolju radnu atmosferu u samome poduzeću. A uz to, iste aktivnosti su im bitne i pri odabiru radnoga mjesta.

Ključne riječi: poduzetništvo, funkcije poduzetništva, upravljačka funkcija poduzetništva, motiviranje zaposlenika, vođenje, kadrovska politika, poslovno komuniciranje

## Summary

First term that is defined in the paper is entrepreneurship, to make an introduction to the topic of final work. Here is processed the history of entrepreneurship and the advantages that entrepreneurship provides.

Today, we have four functions of entrepreneurship that are defined in the paper, namely: strategic and planning, organizational, management and control functions.

Regarding the managing functions of entrepreneurship, it is the main theme of this paper and consists of four activities: employee motivation, leadership, personnel policy and business communication.

Motivating an employee is an activity that helps in achieving the company's goals and can also positively affect the business, under condition that it meets the needs of employees that give them priority. Leadership is an activity that is managed by employees to achieve the goals of a company. Today, there are several leadership styles, and two are processed: *Classical Behavioral Theory* and *Likert System 4*. Each of the styles has its own advantages and disadvantages, and the best option is to combine multiple styles to take the best of each. Personnel policy is an important activity that helps in leading and managing the enterprise, but also the staff. Business communication helps to connect all levels in the enterprise due to reasons to achieve the company's goals through joint collaboration.

In the research conducted on this topic, it was concluded that the vast majority of interviewed considered all the activities of the managing function of entrepreneurship (motivation of employees, leadership, personnel policy, business communication) to be extremely important, both for the success of the business and for a better working atmosphere in itself company. And besides that, the same activities are important to them when choosing workplaces.

Key words: entrepreneurship, entrepreneurial functions, entrepreneurship management function, employee motivation, leadership, personnel policy, business communication

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Poduzetništvo.....	3
3. Funkcija poduzetništva .....	5
4. Upravljačka funkcija poduzetništva.....	6
5. Motiviranje zaposlenika.....	8
5.1. Motivacijski faktori .....	9
5.2. Maslowljeva teorija.....	14
6. Vođenje.....	16
6.1. Obilježja vođe .....	17
6.2. Stilovi vođenja.....	18
6.2.1. Klasična bihevioristička teorija .....	19
6.2.2. Likertov sustav 4 .....	20
7. Kadrovska politika .....	22
7.1. Faktori utjecaja na potrebu za ljudskim potencijalima.....	23
7.2. Komponente kadrovske politike.....	25
8. Poslovno komuniciranje.....	27
8.1. Interna komunikacija organizacije .....	29
8.2. Eksterna komunikacija organizacije.....	29
9. Istraživanje.....	30
9.1. Istraživačka pitanja.....	30
9.2. Rezultati istraživanja.....	31
10. Zaključak.....	39
Literatura.....	42
Popis ilustracija.....	43





# 1. Uvod

Tema ovog završnog rada je, kako i sam naslov kaže, upravljačka funkcija poduzetništva. Kroz rad će se detaljno razraditi upravljačku funkciju, a u čije se aktivnosti ubrajaju motiviranje zaposlenika, vođenje, kadrovska politika i poslovno komuniciranje.

Rad započinje pojmom *poduzetništvo* kako bi se napravio logičan uvod u bit same teme ovoga rada. Tako će se u tom dijelu obraditi povijest samog poduzetništva te navesti neke od definicija istog. Također, spomenut će se osnovni sadržaj poduzetničkih aktivnosti i navesti prednosti koje pruža samo poduzetništvo talentiranim pojedincima.

Nakon obrade poduzetništva slijedi kratak uvod u same funkcije poduzetništva. Tu će se navesti sve četiri funkcije poduzetništva (strateška i planska, organizacijska, upravljačka, kontrolna), te će se u par rečenica objasniti uloga svake od njih u poduzeću.

Po završetku obrade funkcija poduzetništva slijedi glavna tema ovoga rada – upravljačka funkcija poduzetništva. Tu će se detaljno razraditi glavna zadaća upravljačke funkcije; čime upravlja i tko je zadužen za tu funkciju unutar jednog poduzeća. U ovom će se dijelu spomenuti i osnovne razine menadžmenta pošto su one također povezane s vođenjem poduzeća. Na kraju ovog naslova navest će se glavne aktivnosti upravljačke funkcije, a u nastavku će se svaka od njih zasebno i detaljnije obraditi.

Kod prve aktivnosti, motiviranje zaposlenika, definirat će se sam pojam motivacije, te će se objasniti kako je i zašto ona bitna kod upravljanja poduzećem. Tu će se objasniti i motivacijski faktori koji su izuzetno bitni za poticanje zaposlenika ka željenom cilju organizacije. U sklopu motivacijskih faktora napravljena je i kratka anketa kojom se htjelo saznati što danas motivira ljude pri odabiru radnoga mjesta. Rezultati ankete su grafički prikazani te detaljno razrađeni. U sklopu motiviranja zaposlenika našla se i svima poznata Maslowljeva teorija iz razloga što je za vođenje ljudi bitno znati koje su njihove potrebe.

Kod druge aktivnosti, vođenje, definirat će se pojam vođenja te napraviti kratak uvod u to zašto je vođenje važno te tko je odgovoran za vođenje unutar samog poduzeća. Nakon toga slijede obilježja vođe, kao ključnog čimbenika vođenja. Tu će se dati definicija pojma *vođe*, navest će se njegove funkcije, te će se nabrojati karakteristike uspješnog vođe. Uz vođenje su usko vezani i stilovi vođenja kojih ima mnogo, ali u ovom radu su detaljno razrađena dva stila

koja se najčešće spominju u literaturi, a to su *Klasična bihevioristička teorija* te *Likertov sustav* 4.

Treća aktivnost, kao sljedeći naslov rada, je kadrovska politika. U sklopu toga objašnjena je kadrovska politika te je definiran pojam *ljudski resursi* koji je povezan s kadrovskom politikom. Također, u sklopu nje shematski je prikazana funkcija zapošljavanja te je razrađen menadžment ljudskih potencijala kao bitan dio kadrovske politike. Kao prvi podnaslov ovog dijela našli su se faktori utjecaja na potrebu za ljudskim potencijalima koji se mogu podijeliti na unutarnje i vanjske faktore. Pod drugim podnaslovom navedene su i objašnjene komponente kadrovske politike.

Zadnja aktivnost koja slijedi, ali nikako manje važna, je poslovno komuniciranje gdje su definirane i komunikacija i poslovna komunikacija, te je ukratko objašnjena važnost poslovne komunikacije za organizaciju. Također su navedene i objašnjene osnovne vrste poslovne komunikacije kao i temeljne funkcije iste. S obzirom da se komunikacija u organizaciji može odvijati u dva smjera, na kraju je ukratko objašnjena interna i eksterna komunikacija organizacije.

Pred sam kraj završnog rada, napravljeno je istraživanje u svrhu istoga. Njime se htjelo saznati koliko su ljudima doista bitne aktivnosti upravljačke funkcije poduzetništva. Tako se u tom dijelu nalazi objašnjen cilj istraživanja te pitanja anketnog upitnika, ali i rezultati istraživanja koji su grafički prikazani.

Na kraju rada nalazi se kratak zaključak u kojem se želi u kratkim crtama reći ono najbitnije vezano za temu *Upravljačka funkcija poduzetništva*.

## 2. Poduzetništvo

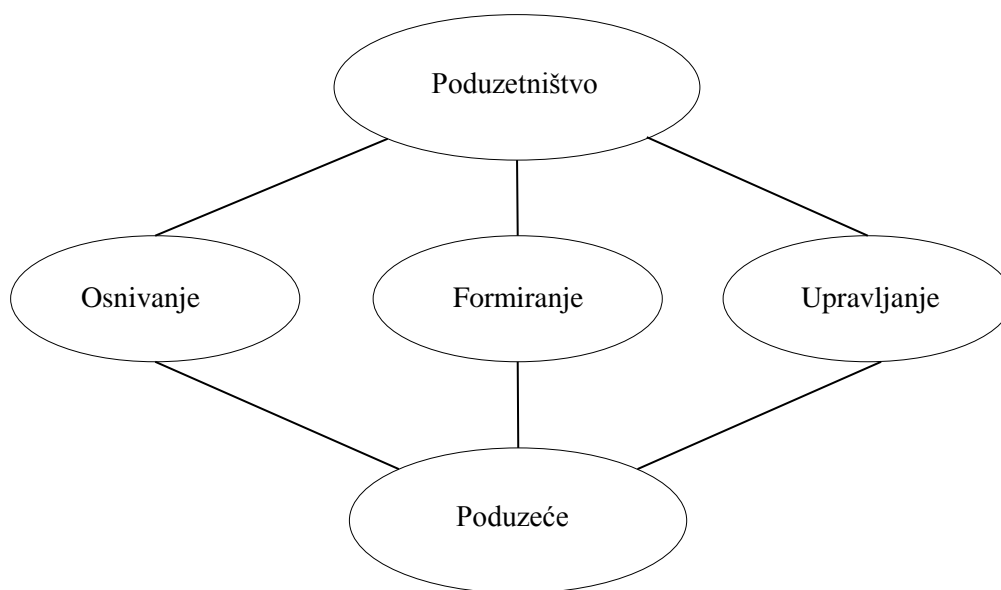
Pojam *poduzetništvo* dolazi od riječi *poduzeti*, što znači ne čekati da se nešto dogodi samo od sebe, već sam krenuti u akciju i poduzeti potrebne korake. Riječ „poduzetništvo“ pojavljuje se između 11. i 13. stoljeća u trgovini, bankarsko-kreditnim i mjenjačkim djelatnostima, pomorstvu itd. Osoba koja uvodi naziv poduzetnik u ekonomsku teoriju je Richard Cantillon u svom djelu „Opća rasprava o prirodi trgovine“ (Hunjet, Kozina, 2014:5). Većina autora navodi kako se poduzetništvo povezuje upravo uz Cantilliona koji primjećuje kako je poduzetnik zapravo osoba koja preuzima rizik kupujući i prodajući proizvode na tržištu, a od toga očekuje dobit. On svoju teoriju temelji na iskustvima prvih privatnih bankara u 17. stoljeću koji su sav rizik poslovanja preuzimali na sebe, a sve zbog poslovanja u okolnostima jakog utjecaja središnje države (Lozić, 2015:84).

Mnogi su autori tijekom povijesti dali brojne definicije poduzetništva. Upravo ta različitost razmišljanja govori kako jedna jedinstvena definicija poduzetništva nije moguća (Kolaković, 2006:1). Tako se danas može naći više definicija pojma *poduzetništvo*, a neke od njih su sljedeće:

- „Poduzetništvo je proces prepoznavanja prilike, prikupljanje sredstava za njenu realizaciju, stvaranje i raspodjela novostvorene vrijednosti. U tom procesu poduzetnik je osoba koja preuzima rizik u novcu, vremenu i ugledu“ (Hunjet, Kozina, 2014:6).
- „Poduzetništvo je dinamičan proces stvaranja povećane vrijednosti. Vrijednost stvaraju pojedinci koji preuzimaju najveći rizik u smislu kapitala, vremena i/ili karijere. Proizvod koji proizvode može i ne mora biti jedinstven, ali vrijednost mora nekako biti stvorena od strane poduzetnika stjecanjem i lociranjem neophodnih vještina i resursa“ (Kolaković, 2006:2).
- "Poduzetništvo je proces stvaranja nečeg novog ulaganjem neophodnog vremena i napora, uz pretpostavku pratećih financijskih, fizičkih i društvenih rizika, i prihvaćanjem odgovarajućih nagrada u novčanom i osobnom zadovoljstvu i neovisnosti“ (Kolaković, 2006:2).

Poduzetništvo predstavlja proces stvaranja nove vrijednosti različitim aktivnostima u kojem poduzetnik prepoznaje novu poslovnu priliku koja predstavlja provjerenu poslovnu ideju koju je moguće ostvariti. Također, poduzetnik osniva i upravlja poduzećem te prikuplja potrebna sredstva za ostvarenje poslovne prilike. On realizira proizvod, osvaja tržište, prodaje proizvod,

raspodjeljuje uvećanu vrijednost, ali isto tako prepoznaje i novu poslovnu priliku (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:20). Osnovni sadržaj poduzetničkih aktivnosti prikazan je na slici 1.



*Slika 1. Osnovni sadržaj poduzetničkih aktivnosti*

*Izvor: Bobera, D., Hunjet, A. i Kozina, G. (2015) Poduzetništvo. 1. izd. Varaždin:*

*Sveučilište Sjever, str. 20*

Također, poduzetništvo mnogim talentiranim pojedincima omogućuje brojne prednosti, a neke od njih su sljedeće (Kolaković, 2006:5):

- prilika za kreiranje vlastite sudbine,
- prilika za različitost,
- prilika za ubiranje visokih profita,
- prilika za doprinos društvu i priznanje za vlastite napore,
- prilika za rad na onom što vole i što ih zabavlja.

### 3. Funkcija poduzetništva

Svako poduzeće sastoji se od funkcija koje su karakteristične za to poduzeće. Da bi se moglo upravljati tim funkcijama, potrebno je posjedovati znanje i kompetencije za upravljanje resursima i imovinom (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:74). Što se tiče malih poduzeća, sve funkcije poduzetništva provodi jedna osoba, a to je poduzetnik. Kako poduzeće raste, funkcije se počinju razdvajati na više osoba (menadžera) koje se specijaliziraju u provedbi jedne ili nekoliko njih. Kako su se razvijale poduzetničke djelatnosti, tako su se i postupno razvijale poduzetničke funkcije. Njihov razvoj ovisio je o društveno-ekonomskim i znanstveno-tehnološkim prilikama koje su odražavale određeno razdoblje (Kolaković, 2006:37).

U literaturi se spominju četiri temeljne funkcije poduzetništva, a one su (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:74):

- strateška i planska funkcija poduzetništva,
- organizacijska funkcija poduzetništva,
- upravljačka funkcija poduzetništva,
- kontrolna funkcija poduzetništva.

Razlike između tih funkcija, njihova uloga, zadaće i nositelji mnogo su očitiji u velikim poduzećima. Također, treba staviti naglasak i na njihovu povezanost u poduzetništvu i sinergijski efekt koji se pritom nastoji ostvariti sa zadatkom ostvarenja konačnoga zajedničkog cilja, a to je uspješnost i razvoj malog poduzeća (Kolaković, 2006:38).

Zadaća strateške funkcije poduzetništva je definirati strategije razvoja malog poduzeća, dok je cilj planske funkcije izgradnja i donošenje strateškog poslovnog plana razvoja malog poduzeća. Organiziranje predstavlja grupiranje aktivnosti koje su važne za postizanje ciljeva, dodjelu svake grupe aktivnosti pojedinom menadžeru i osiguranje koordinacije u organizacijskoj strukturi. Upravljačka funkcija je proces upravljanja oskudnim resursima, te njihovom transformacijom u proizvode i usluge. Kontrolna funkcija poduzetništva usmjerena je na praćenje aktivnosti zaposlenika kako bi poduzetnik utvrdio koliko je efikasna organizacija i njeni članovi koji obavljaju pojedine aktivnosti, a sve to kako bi se postigli organizacijski ciljevi (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:74-89).

U nastavku rada detaljnije će se obraditi samo jedna funkcija poduzetništva, a to je upravljačka funkcija poduzetništva.

## 4. Upravljačka funkcija poduzetništva

Kao što je već prije rečeno, upravljačka funkcija je proces upravljanja oskudnim resursima i njihovom transformacijom putem poduzetničke aktivnosti u proizvode i usluge. Upravljanje tim resursima obuhvaća (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:78):

- *upravljanje materijalnom imovinom* (upravljanje korištenjem strojeva i opreme, upravljanje lancem nabave, upravljanje zalihama i sl.),
- *upravljanje nematerijalnom imovinom*, tj. ljudskim resursima (vođenje, motiviranje i stimuliranje zaposlenih u poduzeću).

Razlika upravljačke od ostalih funkcija poduzetništva je u tome što je ona trajna zadaća poduzetnika. Za razliku od ostalih funkcija koje se obavljaju jednokratno ili prema potrebi, funkcija upravljanja mora se obavljati stalno (Kolaković, 2006:50).

Što se tiče malih poduzeća, poduzetnik kao vlasnik poduzeća nositelj je funkcije upravljanja i pokretač poslovnih aktivnosti. On u početku sam obavlja ulogu menadžera (organizira, koordinira i upravlja poduzećem). Ali, kako poduzeće počinje rasti i razvijati se, tako dolazi do razdvajanja funkcije upravljanja od vlasništva. Drugim riječima, poduzetnik više ne može sam voditi poduzeće zbog povećanog obujma poslovnih aktivnosti, već mu je potrebna pomoć stručnoga i kvalificiranoga menadžera ili čitavog tima menadžera. To su osobe koje obavljaju poslove upravljanja i rukovođenja za druge, ali najčešće nemaju udjela u vlasništvu. Oni od poduzetnika preuzimaju upravljačke zadatke i bave se (Kolaković, 2006:51):

- analizom stanja na tržištu,
- praćenjem i uvođenjem inovacija,
- problematikom podizanja proizvodnosti,
- podizanjem profitabilnosti,
- praćenjem provedbe zadataka radnog resursa,
- problematikom radne i društvene odgovornosti,
- daljnjom dogradnjom i razvojem menadžmenta u poduzeću,
- itd.

Sam broj razina menadžmenta u određenom poduzeću ovisi o stupnju složenosti istog, o njegovoj organizacijskoj strukturi, ali i o strategiji poduzeća (Kolaković, 2006:51). U literaturi se navode tri razine menadžmenta, a to su (Buble, 2006:10):

1. *Top Management* (menadžeri na najvišoj razini) – odgovorni za poduzeće kao cjelinu,
2. *Middle Management* (menadžeri na srednjoj razini) – odgovorni za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću,
3. *First-line Management* (menadžeri na prvoj razini) – odgovorni za proizvodnju dobara i usluga.

Menadžment najviše razine donosi strateške odluke te brine o njihovoj realizaciji; menadžment srednje razine brine o taktičkim zadacima provedbe strateških odluka vrhovnog menadžmenta i utvrđuje ciljeve pojedine poslovne funkcije; menadžment najniže razine odgovoran je za operativnu provedbu poslovnih operacija i utvrđuje ciljeve i zadatke pojedine poslovne jedinice (Kolaković, 2006:52).

Kao što je prethodno rečeno, u malim, ali i srednjim poduzećima, poduzetnička i menadžerska uloga se često isprepliću, dok u velikim poduzećima upravljačka funkcija spada u djelokrug viših razina menadžmenta. Ona se sastoji od nekoliko aktivnosti koje su karakteristične za nju, a to su (Kolaković, 2006:52):

- motiviranje zaposlenika,
- vođenje,
- kadrovska politika,
- poslovno komuniciranje.

U nastavku će se detaljnije obraditi svaka od četiri aktivnosti. Spomenut će se određene karakteristike za svaku od aktivnosti, ali i navesti određene podjele koje se mogu naći unutar svake od njih.



## 5. Motiviranje zaposlenika

Motivacijski faktori ljudskog kapitala mogu pozitivno djelovati na zaposlene, ali pod uvjetom da razviju sustav nagrađivanja i potpore kvalitetnih postignuća zaposlenika. Razvijanje vizije i njezino prenošenje na zaposlenike daje posebnu kvalitetu međusobnim odnosima i suradnji. Motivacija predstavlja sve ono što zaposlenika pokreće na ostvarenje cilja. Ona je proces usmjeravanja napora i aktivnosti radi ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva. Motivacija je usmjerenje ljudske aktivnosti prema željenom cilju pomoću nezadovoljenih potreba. Ako su te potrebe nezadovoljene, one izazivaju negativne emocije i želju za zadovoljenjem istih. Najveći uspjeh zaposlenika upravo je u zadovoljenju njihovih potreba koje rezultiraju kvalitetnijom uslugom, a ona dovodi do ostvarivanja dugoročnih strateških ciljeva tvrtke (Jukić, 2012:168-169).

Jednostavnije rečeno, motivacija je stanje neravnoteže u kojemu smo određenom motivacijom potaknuti na dostizanje nekog cilja. Ravnoteža će se uspostaviti dolaskom do željenog cilja i trajat će vrlo kratko, jer se uvijek pojavljuje novi razlog za nezadovoljstvo. Slika 2. prikazuje motivacijski ciklus (Srića, Tudor, 2014:101).

nezadovoljstvo – pobuda – akcija – rezultati – zadovoljstvo...

*Slika 2. Motivacijski ciklus*

*Izvor: Srića, V. i Tudor, G. (2014) Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada.*

*4. izd. Zagreb: M.E.P.*

Može se reći kako motiviranje i nagrađivanje zaposlenika predstavlja jedan od najvažnijih dijelova vođenja. Pri motiviranju zaposlenika izuzetno je bitno da menadžer pruži podjednaku pažnju kako timovima, tako i pojedincima (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:78).

Također, motivacija je usko povezana i sa zadovoljstvom u radu jer ono pokazuje koliko radnik voli svoj posao. Ali s druge strane, ne zna se odnosi li se zadovoljstvo poslom na rukovoditelje, plaću, radne uvjete ili na sve čimbenike zajedno. Tako je nekom zaposleniku najvažnija plaća da bi bio motiviran za rad, a nekom drugom je bitna mogućnost napredovanja, kreativan posao, stalnost i sigurnost posla, uvjeti rada ili neki drugi čimbenik (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:79).

Cilj motivacije za rad je ustrojiti i stimulirati činitelje motiviranja za rad koje dijelimo na (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:79):

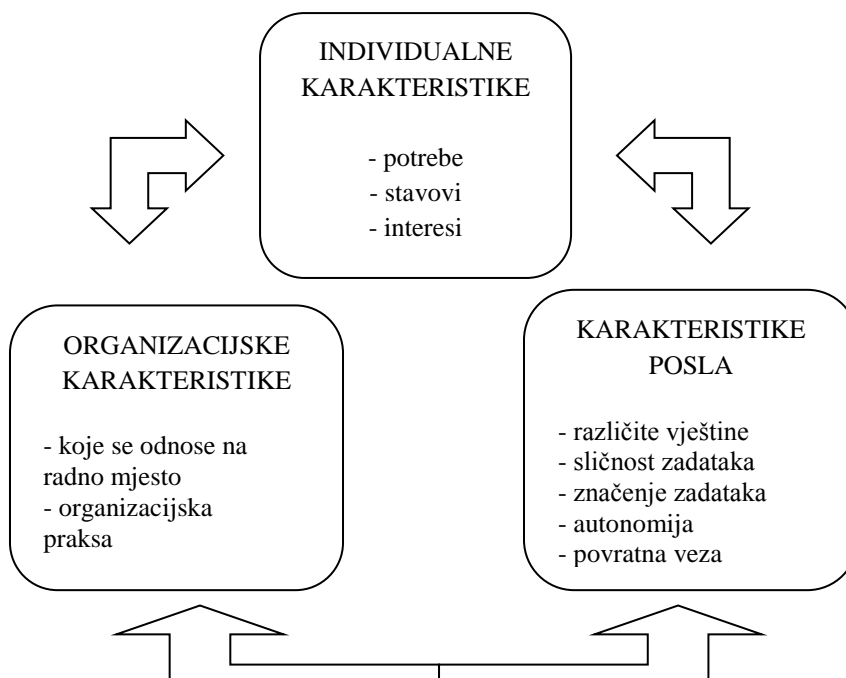
1. *vanjske* (plaća, rukovoditelji, uvjeti rada, imidž tvrtke, međuljudski odnosi),
2. *unutarnje* (mogućnost školovanja, napredovanje, obrazovanje uz rad, potvrđivanje sposobnosti i dr.).

Većini zaposlenika je na prvome mjestu da dobiju adekvatnu novčanu nagradu za svoj rad. Ona može zadovoljiti zaposlenike, ali samo jedno vrijeme (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:79). Kako bi se provjerilo što je ljudima najveći motiv pri odabiru radnog mjesta, napravljena je kratka anketa u sklopu podnaslova *Motivacijski faktori*, čiji su rezultati i grafički prikazani.

## 5.1. Motivacijski faktori

Motivacija je svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Na nju utječu brojni faktori (slika 3.), a Porter i Miles naglašavaju tri grupe motivacijskih faktora (Buble, 2006:336):

1. individualne karakteristike,
2. karakteristike posla,
3. organizacijske karakteristike.



Slika 3. Interakcija motivacijskih faktora

Izvor: Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 337

Individualne karakteristike su one potrebe, vrijednosti, stavovi i interesi koje imaju pojedinci; one se razlikuju od osobe do osobe, što utječe na razlikovanje njihovih motiva za provedbu radnih zadataka. Motivi mogu biti novac, sigurnost posla, itd. Menadžment mora uočiti te razlike te poticati one kojima se pridonosi ostvarenju ciljeva poduzeća (Buble, 2006:337).

Karakteristike posla označuju određene attribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i drugo. Isti posao može biti različito karakteriziran po različitim obilježjima. Menadžment mora paziti da uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla prilikom dodjele poslova (Buble, 2006:337).

Organizacijske karakteristike označuju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrada kojima se pridonosi efikasnosti poduzeća, a svi navedeni instrumenti moraju biti posloženi da privlače nove, ali i zadržavaju postojeće zaposlene. Kao što je vidljivo iz slike 3., prilikom oblikovanja motivacijskog sustava u poduzeću, menadžment mora uzeti u obzir sve navedene interakcije (Buble, 2006:337).

Kao što je prethodno najavljeno, u sklopu motivacijskih faktora napravljena je kratka anketa s kojom se željelo provjeriti što ljude danas najviše motivira pri odabiru radnog mjesta. S obzirom da već postoje relevantna znanstvena istraživanja koja se bave motivacijom za rad, jedno od njih se koristilo kako bi se preuzeli neki motivirajući faktori, a koji se smatraju bitnima (Mijačika, 1989:157). Tako su u anketi bili ponuđeni na izbor sljedeći motivacijski faktori:

1. veći osobni dohodak,
2. sigurnost radnog mjesta,
3. dobra radna atmosfera,
4. dobri radni uvjeti,
5. zanimljiv posao,
6. uspješnost organizacije,
7. posao s većim ugledom.

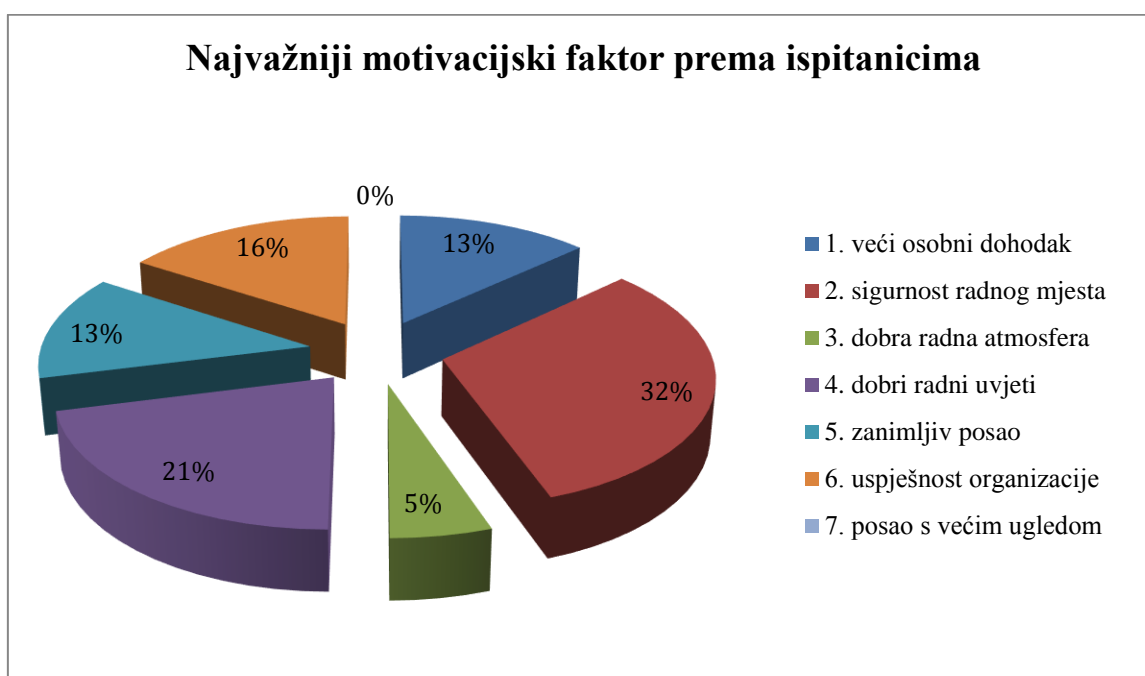
U anketi je sudjelovalo 38 osoba u dobi od 20 do 28 godina. Većina osoba su bili studenti (24), dok je ostatak osoba (14) bio s radnim iskustvom do najviše četiri godine.

Razlog odabira ispitanika po tim kriterijima je bio s ciljem kako bi se vidjelo kako danas mlađe generacije gledaju na odabir radnog mjesta, te koji kriteriji (motivacijski faktori) su im najvažniji u odabiru istoga.

Zadatak u anketi je glasio: *Razvrstaj ponuđene motivacijske faktore, za odabir radnog mjesta, od najvažnijeg prema manje važnom.*

Iz rezultata ankete napravljena su dva grafikona. Prvi, koji prikazuje kako su motivacijski faktori rangirani na prvome mjestu, tj. kako su rangirani najvažniji motivacijski faktori. I drugi, koji prikazuje kako su motivacijski faktori rangirani od prvog do sedmog mjesta (koji faktor prevladava na kojem mjestu prema izboru ispitanika).

Kao što je prethodno rečeno, grafikon 1. prikazuje kako su ispitanici rangirali najvažnije motivacijske faktore (koji faktor je dobio najviše, a koji najmanje glasova za *najvažniji motivacijski faktor*).



*Grafikon 1. Najvažniji motivacijski faktor*

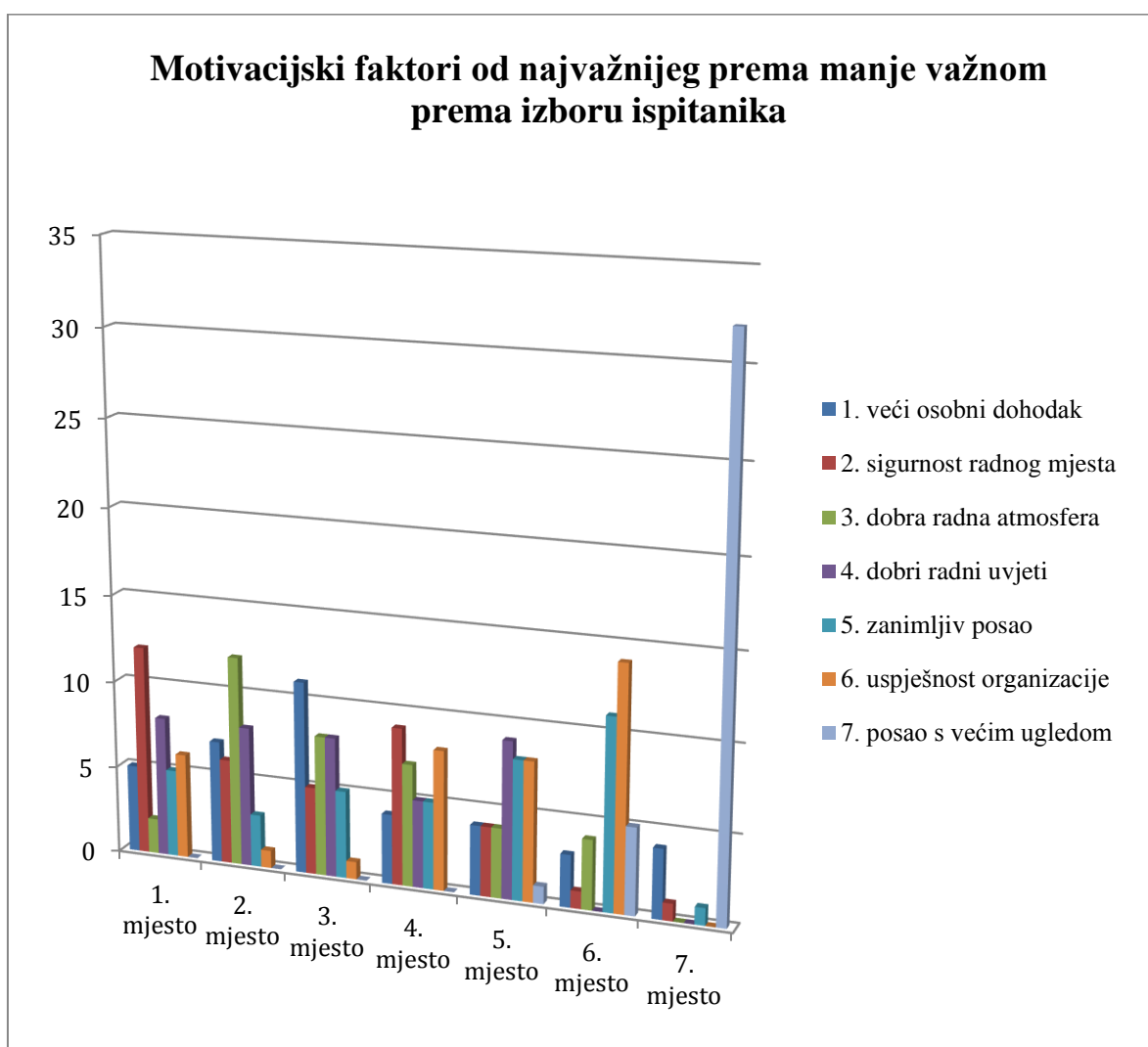
*Izvor: autor*

Iz grafikona se može iščitati kako se najviše osoba odlučilo za *sigurnost radnog mjesta* kao najvažniji motivacijski faktor, njih 12 (32%). Nakon njega slijede *dobri radni uvjeti* za koje se odlučilo 8 osoba (21%). Zatim slijedi *uspješnost organizacije* za što se odlučilo 6 osoba (16%). Četvrto mjesto dijele *veći osobni dohodak* i *zanimljiv posao*, za koje se odlučilo po 5 osoba (13%) za svaki motivacijski faktor. Na zadnjem mjestu je *dobra radna atmosfera* za koju su se odlučile samo 2 osobe (5%). Kao što se može vidjeti, *posao s većim ugledom* nikome ne predstavlja najvažniji motivacijski faktor.

Iako bi većina pomislila kako će plaća biti najvažniji motivacijski faktor, rezultati ove ankete daju drugačije rezultate.

Može se vidjeti kako je mladima danas puno bitnija *sigurnost radnog mjesta* (koja je zauzela prvo mjesto) ili *radni uvjeti* (koji su zauzeli drugo mjesto), nego *veći osobni dohodak* (plaća) koja je zauzela tek četvrto mjesto.

Sljedeći grafikon (grafikon 2.) prikazuje kako su rangirani motivacijski faktori od prvog do zadnjeg mjesta (od najvažnijeg prema manje važnom). Dakle, za svako mjesto (od prvog do sedmog) izdvojen je motivacijski faktor za koji se odlučilo najviše ispitanika.



Grafikon 2. Raspored motivacijskih faktora od najvažnijeg prema manje važnom

Izvor: autor

Iz grafikona se može vidjeti kako su ispitanici razvrstali motivacijske faktore prema kriteriju „od najvažnijeg prema manje važnom“. Drugim riječima, može se vidjeti koliko je ispitanika određeni faktor stavilo na određeno mjesto po važnosti.

Tako se iz grafikona mogu iščitati sljedeći podaci:

- 1. mjesto – najviše osoba se odlučilo na prvo mjesto staviti motivacijski faktor *sigurnost radnog mjesta*, njih 12 (32%); nakon njega slijede *dobri radni uvjeti* za koje se odlučilo 8 osoba (21%), zatim *uspješnost organizacije* (6 osoba, 16%), četvrto mjesto dijele *veći osobni dohodak* (5 osoba, 13%) i *zanimljiv posao* (5 osoba, 13%), te *dobra radna atmosfera* (2 osobe, 5%);
- 2. mjesto – na drugo mjesto najviše osoba je stavilo faktor *dobra radna atmosfera* (13 osoba, 34%); zatim slijede *dobri radni uvjeti* (8 osoba, 21%), *veći osobni dohodak* (7 osoba, 18%), *sigurnost radnog mjesta* (6 osoba, 16%), *zanimljiv posao* (3 osobe, 8%), te *uspješnost organizacije* (1 osoba, 3%);
- 3. mjesto – na trećem mjestu, motivacijski faktor za koji se odlučilo najviše osoba, njih 11 (29%) je *veći osobni dohodak*; nakon njega slijede *dobra radna atmosfera* (8 osoba, 21%) i *dobri radni uvjeti* (8 osoba, 21%), *sigurnost radnog mjesta* (5 osoba, 13%) i *zanimljiv posao* (5 osoba, 13%), te *uspješnost organizacije* (1 osoba, 3%);
- 4. mjesto – na četvrto mjesto, najviše je osoba stavilo faktor *sigurnost radnog mjesta* (9 osoba, 24%), nakon njega slijedi *uspješnost organizacije* (8 osoba, 21%), *dobra radna atmosfera* (7 osoba, 18%), *dobri radni uvjeti* (5 osoba, 13%) i *zanimljiv posao* (5 osoba, 21%), te *veći osobni dohodak* (4 osobe, 11%);
- 5. mjesto – za peto mjesto, najviše osoba se odlučilo za faktor *dobri radni uvjeti* (9 osoba, 24%), zatim slijede *zanimljiv posao* (8 osoba, 21%) i *uspješnost organizacije* (8 osoba, 21%), *veći osobni dohodak* (4 osobe, 10%), *sigurnost radnog mjesta* (4 osobe, 10%) i *dobra radna atmosfera* (4 osobe, 10%), te *posao s većim ugledom* (1 osoba, 3%);
- 6. mjesto – za šesto mjesto, najviše se osoba odlučilo za faktor *uspješnost organizacije* (14 osoba, 37%), zatim slijede *zanimljiv posao* (11 osoba, 29%), *posao s većim ugledom* (5 osoba, 13%), *dobra radna atmosfera* (4 osobe, 10%), *veći osobni dohodak* (3 osobe, 8%), te *sigurnost radnog mjesta* (tek 1 osoba, 3%);
- 7. mjesto – na sedmo mjesto najviše osoba, njih 32 (84%), odlučilo je staviti motivacijski faktor *posao s većim ugledom*, dok su se 4 osobe (10%) odlučile za *veći osobni dohodak*, te po 1 osoba (3%) za *sigurnost radnog mjesta* i *zanimljiv posao*.

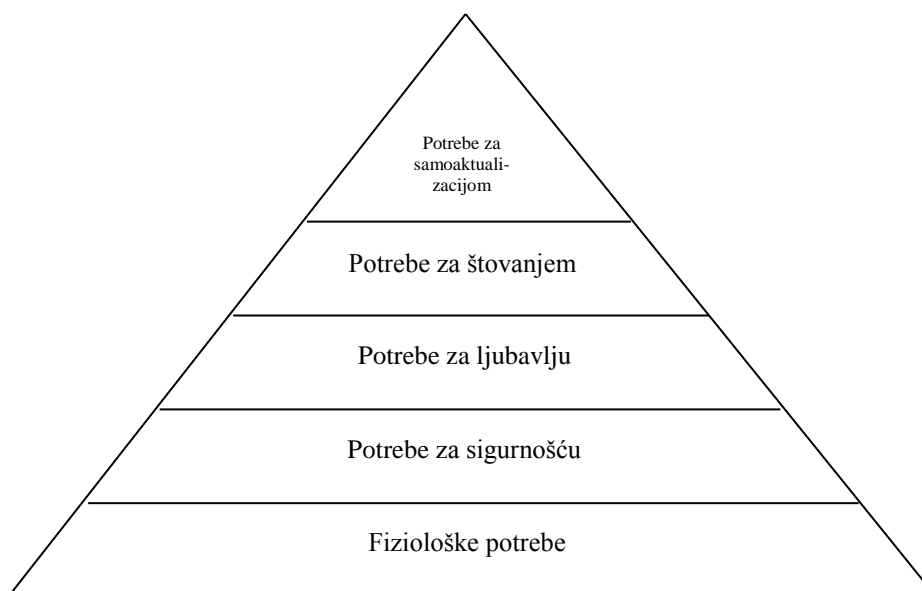
Kada se sagledaju svi prikupljeni podaci, sigurno je kako je sigurnost radnog mjesta kao motivacija najvažniji faktor mlađoj populaciji. Što se tiče osobnog dohotka, on se našao na trećem mjestu po motivirajućoj funkciji.

Kao najmanje motivirajući faktor je posao s većim ugledom za koji se odlučila većina ispitanika.

Iz svega se može zaključiti kako novac nije presudan pri odabiru radnog mjesta, već sigurnost posla i radna atmosfera. Plaća nije toliko bitna, koliko je zapravo bitno okruženje u kojem se zaposlenik nalazi i radi, te njegova sigurnost na tom radnom mjestu.

## 5.2. Maslowljeva teorija

Ovu prvu cjelovitu teoriju motivacije razvio je Abraham Maslow 1954. godine, a većini je poznata kao „teorija hijerarhije potreba“ ili „Maslowljeva teorija“. Njezina je prednost u jednostavnosti, što ju čini primjenjivom u najrazličitijim menadžerskim praksama. Maslow je motive, odnosno potrebe, svrstao u pet razina (slika 3.), od nižih prema višima (Srića, Tudor, 2014:102).



*Slika 4. Maslowljeva hijerarhija potreba*

*Izvor: Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str.*

1. razina su fiziološke potrebe. One se nalaze ispred svih drugih potreba i tek kada su zadovoljene, čovjek može preživjeti. Riječ je o potrebama za hranom, vodom, snom, toplinom, sigurnošću, itd., a svrstavamo ih u skupinu primarnih potreba.
2. razina su potrebe za sigurnošću. One slijede nakon što su zadovoljene sve fiziološke potrebe. Njima se čovjek želi zaštititi od rizika i nastoji zadržati dobar posao, sačuvati stečeni položaj, itd.
3. razina su potrebe za pripadanjem. Kada je zadovoljena potreba za sigurnošću, ljudi žele osjećaj pripadnosti, traže sebi slične osobe te nastoje biti priznati kao članovi zajednice. U ovoj su skupini najvažnije potrebe za ljubavlju i prijateljstvom.
4. razina su potrebe za uvažavanjem. Tu se ubrajaju potreba za moći, statusom, priznanjem, nagradom, javnom pohvalom, tituliranjem, posjedovanjem „svojih“ predmeta i drugo.
5. razina je potreba za samoaktualizacijom. Ova potreba se javlja nakon što su zadovoljene četiri prethodne. To je najviša razina potreba; čovjek koji je osjeća teži kreativnosti, dobrim rezultatima, uživanje u vlastitom poslu, itd. (Srića, Tudor, 2014:102-103).

Važnost te teorije, s aspekta menadžmenta, je u tome što uspješno vođenje ljudi u obavljanju postavljenih zadataka podrazumijeva poznavanje njihovih potreba, a samim time i što potpunije zadovoljavanje tih potreba. Menadžment mora imati na umu kako zadovoljavanje samo fizioloških potreba nije i ne može biti dovoljno motivirajuće za zaposlenike, s toga im mora otvoriti širok prostor za razvoj (Buble, 2006:340).



## 6. Vođenje

Ako je poduzetnik u svojoj organizaciji ujedno i u ulozi menadžera, neophodno je da ima vještine vođenja. Međutim, ako je u organizaciji funkcija menadžmenta razdvojena od vlasništva, poduzetnik ne mora vladati vještinama vođenja na onoj razini koja mu je potrebna da upravlja izravno. Bez obzira na to, poduzetnik ipak mora raspolagati nekim osnovnim znanjem vođenja kako bi npr. znao koje će vještine zahtijevati od kandidata za menadžersko mjesto u svojoj organizaciji ili kada je npr. vrijeme da se u njegovoj organizaciji provede organizacijska promjena koja se odnosi na rad s ljudima (unapređenje sustava plaća i nagrađivanja, upravljanje radnim učinkom i sl.). Može se reći kako poduzetnik uvijek mora raspolagati znanjima koja su potrebna u njegovoj organizaciji, ali također mora znati i od koga će takva znanja i zahtijevati (Iveković, 2011:156-157).

Vođenje je najzahtjevnija menadžerska funkcija te kao takva privlači pozornost znanstvene i stručne javnosti. To je vrlo kompleksan pojam za koji postoje brojne varijacije u njegovu definiranju (Hadelan, Karlić, 2011:67).

Jedna od definicija kaže: „Vođenje je proces u kojemu poduzetnik koordinira aktivnosti zaposlenih kako bi utjecao na njih da svojim radom pridonese postizanju strateških ciljeva i ostvarenju poslovnih planova poduzeća. Vođenje je najvažniji aspekt poduzetničkog menadžmenta i uspješno vođenje smatra se temeljnim i najvažnijim čimbenikom održive uspješnosti poduzeća svih veličina i vrsta“ (Kolaković, 2006:53).

Danas su razvijeni brojni modeli vođenja kojima se pokušava omogućiti postizanje određene razine fleksibilnosti poslovanja. Ona je veoma važna za opstanak u poslovnom okruženju za koji su karakteristične česte promjene na tržištu, rastuća konkurencija te ubrzani razvoj tehnologije (Crnković, Požega, Udovičić, 2012:347).

Također, uz vođenje se veže i jedan bitan čimbenik vođenja, a to je vođa. Njegova je zadaća usmjeravati i motivirati zaposlenike na izvršenje zadataka, dati im osjećaj sigurnosti, ali i slobode kako bi mogli pridonijeti ostvarenju ciljeva poduzeća. Od njega se očekuje posjedovanje vizije, brzo reagiranje i snalaženje u nepoznatim situacijama, dobre komunikacijske i motivacijske vještine, samouvjerenost, ali i poznavanje vlastitih mogućnosti. Dobar vođa ima dvosmjernan odnos sa svojim zaposlenicima, usmjerava ih i vodi, a istovremeno sluša i uči. On je u svom ponašanju i poslovnom djelovanju u određenoj mjeri određen svojim karakternim

osobinama, a koje imaju utjecaj i na to koji će stil vođenja odabrati (Hadelan, Karlič, 2011:67-68).

Neki su ljudi vođe zbog svog formalnog položaja u organizaciji, npr. direktori, menadžeri, vođe timova, te su oni primjeri *formalnih vođa*. Drugi su vođe zbog načina na koji drugi reaguju na njih (vide ih kao najutjecajnijeg člana organizacije), te su oni primjer *spontanih vođa* (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:84).

U nastavku ovog poglavlja definirat će se pojam vođe i navesti njegova obilježja, te će se navesti i obraditi neki od stilova vođenja.

## 6.1. Obilježja vođe

Vođa se u literaturi često definira kao osoba koja utječe na ostale članove tima, odnosno pokreće sve poslove, planira, te organizira akciju i tako izaziva suradnju ostalih. On je uvijek na čelu grupe, djeluje inspirirajuće, te pomaže i ostalima u timu u ostvarivanju zadanih ciljeva. Vođa je uvijek usmjeren prema budućnosti – oblikuje viziju te usmjerava članove grupe njezinu ostvarenju (Buble, 2006:310).

U literaturi se mogu naći različite funkcije vođe, ali one se sve mogu grupirati u nekoliko osnovnih skupina, a to su (Buble, 2006:310):

- *funkcije vezane za zadatke*: strateg, izvršitelj, koordinator, nadzornik, evaluator, rješavač problema, ekspert;
- *kulturne funkcije*: misionar, model ponašanja za druge;
- *simbolične funkcije*: vizionar, interpretator, onaj koji igra ulogu oca ili majke, moralni autoritet;
- *političke funkcije*: reprezentant;
- *funkcije vezane za međuljudske odnose*: trener, arbitar, učitelj, „sluga“, komunikator.

Hellriegel i Slocum navode pet karakteristika za uspješnog vođu (Buble, 2006:311):

- *ovlast* da svoju moć podijeli s podređenima njihovim uključivanjem u postavljanje ciljeva i planiranje aktivnosti;

- *intuicija* u anticipiranju promjena te pokretanje akcija da se te promjene preduhitre i eksploatiraju u korist poduzeća uza sve rizike koji iz toga slijede;
- *samorazumijevanje* koje omogućuje vođi da sagleda svoje prednosti te iznađe kompenzacije za svoje slabosti;
- *vizija* koja uključuje sposobnost vođe da percipira bolju radnu okolinu i način kako da se ta okolina osigura;
- *podudaranje vrijednosti* koje uključuje sposobnost vođe da identificira vrijednost poduzeća i vrijednost pojedinca te provede njihovo usklađivanje.



*Slika 5. Sposobnosti vodstva*

*Izvor: Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 311*

Slika 5. prikazuje ilustraciju sposobnosti vodstva. Navedene sposobnosti ima mali broj ljudi, jer nisu svi spremni preuzeti ulogu vođe. Da bi ih se potaknulo na to, važno je razviti motivacijski sustav koji će im ulogu vođe učiniti atraktivnim u radnoj situaciji. Kako bi to postigao, menadžment ima na raspolaganju ekstrinzične i intrinzične mjere. Prve se odnose na menadžerske kompenzacije kao što su plaća, bonusi i slično, dok se druge odnose na različite nematerijalne kompenzacije – društveni položaj, karijera, itd. (Buble, 2006:311).

## **6.2. Stilovi vođenja**

S obzirom da je prethodno spomenuto kako postoji više stilova vođenja za koje se poduzetnik ili menadžer može odlučiti kako bi upravljao organizacijom, u ovom dijelu će se objasniti neki od stilova kako bi se dobila što potpunija slika ovog poglavlja.

Iako postoje brojni stilovi vođenja, u nastavku će se obraditi dva koja se najčešće spominju u literaturi, a to su *Klasična bihevioristička teorija* te *Likertov sustav 4*.

### 6.2.1. Klasična bihevioristička teorija

Što se tiče klasične biheviorističke teorije, ona govori o tri tipa vođenja (Kolaković, 2006:54):

1. autokratski stil vođenja,
2. demokratski stil vođenja,
3. *laissez-faire*.

Autokratski stil vođenja obično implicira negativan stil, *laissez-faire* implicira pozitivan stil, dok se demokratski stil nalazi između ta dva stila vodstva. Bez obzira na to, svaki od stilova ima svoje i dobre i loše strane (Buble, 2006:316).

#### 1. Autokratski stil vođenja

To je stil vođenja koji se temelji na centralizaciji moći i autoriteta samo jedne osobe, vođe, koji ima neograničenu vlast i moć u odlučivanju. Autokratski vođa kontrolira svoje podređene, ali isto tako i snosi odgovornost za sve odluke. On naređuje grupama i pojedincima, a upravlja na principu kazni i nagrada (Crnković, Požega, Udovičić, 2012:349). Njegova moć proizlazi iz njegova vlasništva ili pozicije u poduzeću. Komunikacija je u takvim poduzećima jednosmjerna, odozgo prema dolje, što znači da zaposlenici ne sudjeluju u donošenju odluka (Kolaković, 2006:54). Prednost tog stila je u tome što rezultira zadovoljstvom vođe te omogućuje brzo donošenje odluka, dok je nedostatak u tome što ga većina zaposlenih ne voli zbog straha i frustracije (Buble, 2006:316).

#### 2. Demokratski stil vođenja

Stil vođenja koji karakterizira sudjelovanje podređenih u procesu donošenja odluka. Vođa dobro poznaje članove svog tima te prije donošenja odluke raspravlja sa suradnicima i zaposlenicima o pristupu i tehnikama rješenja nekog problema. Također, vođa velik dio odgovornosti delegira na zaposlenike, ovisno o njihovim sposobnostima; ali s druge strane, zadržava odgovornost i pravo donošenja konačne odluke (Kolaković, 2006:54-55). Komunikacija u ovom stilu vođenja je dvosmjerna, te djeluje motivirajuće i na grupu i na pojedince. Zaposlenicima je omogućeno iznošenje vlastitih ideja kako bi se potaknula njihova kreativnost i inovativnost (Crnković, Požega, Udovičić, 2012:349). Međutim, ta dvosmjerna

komunikacija može prerasti i u nedostatak pošto se gubi previše vremena na razgovaranje i diskutiranje (Kolaković, 2006:55).

### *3. Laissez faire*

U ovom stilu vođenja, vođa izbjegava bilo kakav autoritet te je zaposlenicima dopušteno da sami biraju i obavljaju zadatke najbolje što znaju. Pri takvom vođenju, u timu je malo napetosti i mali broj sukoba jer vođa izbjegava sukobe. Negativna strana toga je nepostojanje inicijative i motivacije zbog čega tim djeluje besciljno. Takav stil vođenja dovodi do komunikacije koja se odvija uglavnom vodoravno između članova tima što može uzrokovati zastranjivanje od zacrtane strategije poduzeća (Kolaković, 2006:55).

## **6.2.2. Likertov sustav 4**

Rensis Likert je u sklopu svoje teorije razvio model, tzv. *Likertov sustav 4*, po kojemu se razlikuju četiri stila vođenja, a to su (Kolaković, 2006:55-56):

1. eksploatatorsko-autoritativni,
2. benevolentno-autoritativni,
3. konzultativni,
4. participativno-grupni.

Kako bi dobili što jasniju sliku o sva četiri stila vođenja, u nastavku će se objasniti svaki od njih, te će se navesti karakteristike koje su specifične za pojedini stil.

### *1. Eksploatatorsko-autoritativni*

Kod ovog stila vođenja, vođa nema povjerenja u svoje zaposlenike (podređene) te se s toga sve odluke donose na vrhu, a funkcija kontrole koncentrirana je na razini vrhovnog menadžmenta. Podređeni svoj posao obavljaju sa strahom, pod prijetnjama i kaznama, a samo ponekad i nagradama. Pri ovakvom stilu, uz formalnu organizaciju često se razvija i neformalna organizacija koja postavlja svoje ciljeve koji su zapravo suprotni ciljevima poduzeća (Kolaković, 2006:55).

## *2. Benevolentno-autoritativni*

U ovom stilu vođenja, za razliku od prethodnoga, vođa ima nešto povjerenja u svoje podređene, ali ipak dominira odnos „gospodar-sluga“. Na razini vrhovnog menadžmenta postavljaju se ciljevi i donose sve temeljne odluke, dok se neke sporedne odluke delegiraju na niže razine hijerarhije. Kao sredstvo motivacije uglavnom se rabe nagrade, ali ni kazne ne izostaju. Funkcija kontrole koncentrirana je na razini vrhovnog menadžmenta, ali za razliku od prethodnog stila vođenja, ponešto kontrole se delegira i na razinu srednjeg menadžmenta (Kolaković, 2006:55).

## *3. Konzultativni*

U ovom stilu vođa ima poprilično povjerenje u svoje podređene kojima je dopušteno donošenje manje važnih odluka na nižim razinama hijerarhije. Što se tiče komunikacije, ona je dvosmjerna, odozgo prema dolje i obrnuto, što rezultira dozom povjerenja između nadređenih i podređenih. Najvažnije sredstvo motivacije ovog stila su nagrade, a tek ponekad kazne. Pojedini aspekti funkcije kontrole delegiraju se s viših razina na niže s osjećajem odgovornosti obiju razina (Kolaković, 2006:55-56).

## *4. Participativno-grupni*

Menadžment ima potpuno povjerenje u svoje podređene te su sve razine hijerarhije uključene u proces odlučivanja. Komunikacija se ne odvija samo odozgo prema dolje i obrnuto, već i u svim smjerovima. Što se tiče motivacije u ovom stilu vođenja, ona se postiže putem participacije u odlučivanju, sudjelovanjem u postavljanju ciljeva i sl. Međusobni odnos nadređenih i podređenih je prijateljski što rezultira većim međusobnim povjerenjem (Kolaković, 2006:56).

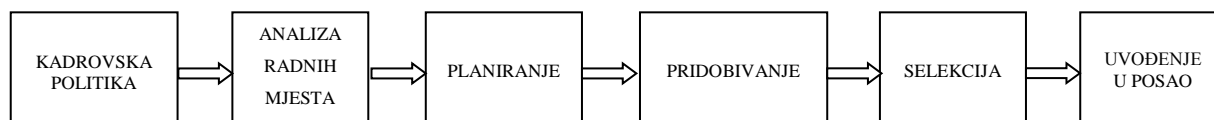
Nakon svega navedenog, teško je reći koji je stil vođenja najbolji jer prikladnost svakog stila ovisi o vrsti organizacije i djelatnosti kojom se ona bavi. Međutim, bez obzira na početnoj odluci o stilu vođenja, poduzetnici i menadžeri s vremenom mogu promijeniti svoj stil, te samim time i međusobne odnose u organizaciji (Kolaković, 2006:56).

## 7. Kadrovska politika

„Kadrovska politika je vrlo važna za uspješno vođenje poduzeća i provođenje poduzetničkih aktivnosti. Formuliranje kadrovske politike obuhvaća selekciju, obrazovanje, promociju, stimulaciju zaposlenih“ (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:85).

Ljudski resursi (kadrovi) ili „ljudski kapital“ su živi faktor organizacije poduzeća. Oni svojim znanjem, vještinama i kreativnošću najviše pridonose u postizanju ciljeva poduzeća, a za razliku od materijalnih resursa jedinstveni su za svako poduzeće te se ne mogu kopirati. Drugim riječima, to što dva poduzeća imaju isti broj zaposlenih, istu kvalifikacijsku strukturu, istu dobnu i spolnu strukturu, itd., ne znači da imaju i istu kvalitetu ljudskih resursa (Buble, 2006:251). Prema tome, može se reći kako su ljudski resursi bitan dio svake organizacije. Njihovo znanje, sposobnosti i vještine ključan su faktor za uspješno poslovanje i djelovanje samog poduzeća (Kuka, 2011:64).

Početna funkcija kadrovske politike je funkcija zapošljavanja koja je prikazana na slici 6. Analiza radnog mjesta predstavlja detaljno ispitivanje funkcionalnih zahtjeva, međudnosnih zadataka, okruženja i čimbenika ponašanja koji su potrebni za uspješno obavljanje poslova na ciljnoj poziciji. Planiranje znači strategijsko razmišljanje i djelovanje, a nakon analize i plana potrebnih kadrova provodi se pridobivanje i selekcija potencijalnih zaposlenika te uvođenje odabranih ljudi u posao (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:85).



Slika 6. Funkcija zapošljavanja

Izvor: Bobera, D., Hunjet, A. i Kozina, G. (2015) Poduzetništvo. 1. izd. Varaždin: Sveučilište Sjever, str. 85

Ključnu strategijsku prednost uspješnih organizacija čini stalna pripravnost, a vodeću ulogu u tome ima menadžment ljudskih resursa (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:85). On je postao bitan faktor unutarnje dinamike i organiziranja svake organizacije. Mnoge organizacije zato imaju posebne odjele menadžmenta ljudskih resursa (Kuka, 2011:64).

Menadžment ljudskih potencijala prožima se kroz cijelu organizaciju na svim razinama, a menadžeri razvijaju strategije razvoja ljudskih potencijala ovisno o formalnoj poziciji na kojoj se nalaze unutar organizacije. Upravljanje resursima istodobno kreće i vertikalno i horizontalno, a sve se kontrolira iz jednog središta. Na taj način se pokrivaju svi segmenti organizacije, svi sudjeluju u kreiranju ljudskih potencijala i na taj se način postiže motivacijski učinak koji je veoma poželjan, a to je da svi doprinose razvoju organizacije (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:85).

Ako se zaposlenici gledaju kao glavna konkurentska prednost, njihovo znanje i vještine se stavljaju ispred vrijednosti strojeva i zgrada. Zaposlenici tako postaju najvrjedniji resurs koji organizacija ima, te im može biti prednost u odnosu na konkurenciju (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:85-86).

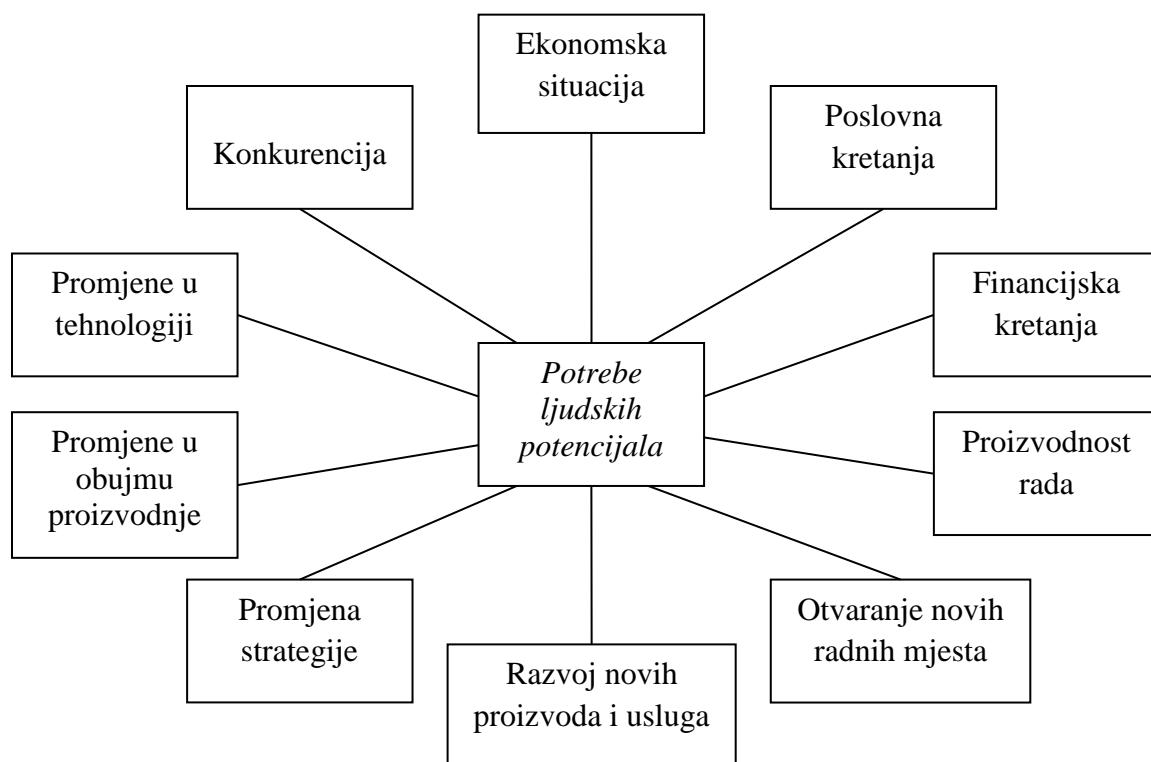
Menadžment ljudskih resursa brine o zaposlenicima, unaprijeđuje ih i obrazuje, vodi ih i plaća, ali isto tako i motivira raznim nagradama i beneficijama. Stoga se može izdvojiti nekoliko zadataka menadžmenta ljudskih resursa (Kuka, 2011:65):

- planiranje kadrovske potrebe,
- zapošljavanje radnika,
- napredovanje radnika,
- otpuštanje radnika,
- upravljanje radnicima,
- plaćanje radnika,
- ocjenjivanje radnika,
- itd.

## **7.1. Faktori utjecaja na potrebu za ljudskim potencijalima**

Postoji čitav niz čimbenika koji utječu na planiranje potreba za ljudskim potencijalima. Ti čimbenici mogu se podijeliti na unutarnje i na vanjske. Vanjski su oni na koje organizacija ili nema utjecaj ili je taj utjecaj veoma mali. S druge strane, unutarnji faktori su oni koji su pod nadzorom organizacije te su kao takvi pod njezinim utjecajem. Slika 7. prikazuje faktore koji imaju utjecaj na planiranje potreba za ljudskim potencijalima (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:86).





*Slika 7. Faktori koji utječu na potrebu za ljudskim potencijalima*

*Izvor: Bobera, D., Hunjet, A. i Kozina, G. (2015) Poduzetništvo. 1. izd. Varaždin: Sveučilište Sjever, str. 86*

Vanjski faktori su prepoznatljivi u konkurenciji, ekonomskoj situaciji, poslovnim i financijskim kretanjima, promjeni tehnologije i sl. Oni su izuzetno bitni menadžerima ljudskih potencijala kako bi mogli pratiti što rade konkurenti u istoj ili sličnoj industriji. Ekonomska situacija te poslovna i financijska kretanja mogu ili smanjiti ili povećati potrebu za ljudskim potencijalima. S druge strane, napredak tehnologije može dovesti do veće potrebe za novim školovanim kadrovima koje će trebati pronaći na tržištu. Stoga se može reći kako je i tržište rada jedan od vanjskih faktora (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:86).

Za razliku od vanjskih faktora, unutarnji faktori su, kao što je već rečeno, pod kontrolom organizacije. Oni su prepoznatljivi kao proizvodnost rada, otvaranje novih radnih mjesta, otvaranje novih tržišta, razvoj novih proizvoda i usluga, promjene strategije te promjene u obujmu proizvodnje. Planiranje potreba prema unutarnjim faktorima podrazumijeva praćenje potreba ovisno o pojedinoj promjeni situacije. Npr., razvoj novih proizvoda zahtijevat će angažiranje stručnih resursa koji će upravljati novim projektom (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:86).

## 7.2. Komponente kadrovske politike

Kadrovska politika kao posebna aktivnost veoma je značajna za uspješno ostvarenje poduzetničke aktivnosti, ali i za uspješno funkcioniranje same organizacije. Ta aktivnost prema Vukoviću (Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu, 1999:111) obuhvaća upravljanje ljudskim resursima, a sastoji se od nekoliko bitnih komponenata (Kolaković, 2006:57):

1. planiranje potrebnih kadrova,
2. selekcija i izbor potrebnih kadrova,
3. procjena kvalitete kadrova,
4. edukacija i izobrazba,
5. identifikacija i rješavanje kadrovskih problema.

### *1. Planiranje potrebnih kadrova*

Planiranje potrebnih kadrova može biti stalni proces ili povremena aktivnost poduzetnika ili menadžera, ovisno o vrsti projekta, organizacije i poslovne strategije poduzeća. Tom komponentom se utvrđuje potreba za kadrovima te se prema njoj pronalaze potencijalni zaposlenici koji će svojim znanjem i vještinama odgovarati za obavljanje određenog posla u poduzeću (Kolaković, 2006:57).

### *2. Selekcija i izbor potrebnih kadrova*

Izbor kadrova čini aktivnost u kojoj se prema određenim kvalitetama koje su potrebne pri obavljanju određenih zadataka izabiru oni kandidati koji su najbolji. Na temelju životopisa kandidata i intervju s istima, saznaju se potrebne i bitne informacije o njima te se provodi daljnja selekcija i odabir kandidata koji su dokazali da mogu biti najbolji kadar poduzeća (Kolaković, 2006:57).

### *3. Procjena kvalitete kadrova*

Procjena kvalitete kadrova je proces stalnog i sustavnog procjenjivanja sposobnosti zaposlenika. Također se prati i način njegova usklađivanja vlastitih znanja i sposobnosti s ostalim djelatnicima, ali i doprinos svakog djelatnika u realizaciji zadataka koji mu je zadan. Praćenje

rada zaposlenika omogućuje da se uoče sposobnosti zaposlenika te da se iste maksimalno iskoriste (Kolaković, 2006:57).

#### *4. Edukacija i izobrazba*

Predstavljaju kontinuirani proces stručnog usavršavanja i obrazovanja kao što su školovanja, seminari, treninzi ili neki drugi procesi kojima se stječu potrebna znanja i vještine, a namijenjeni su da pripreme kadrove za neko određeno zanimanje (Kolaković, 2006:57).

#### *5. Identifikacija i rješavanje kadrovskih problema*

Kao što znamo, u organizaciji uvijek može doći do nekih nenadanih problema, a među tim problemima mogu se naći i kadrovski problemi. Tako tijekom poslovanja može doći do narušavanja međuljudskih odnosa, ali i sporova sa samim zaposlenicima vezano uz njihova prava i obveze unutar poduzeća. Upravo zbog takve vrste problema potrebna je aktivnost identifikacije i rješavanja kadrovskih problema čija je zadaća rješavanje i otklanjanje istih. Na taj način žele se spriječiti problemi i zastoji u realizaciji određenog projekta. Stoga, ta aktivnost zahtijeva kontinuirano praćenje zaposlenika, komuniciranje sa zaposlenicima, ali isto tako i osluškivanje njihovih problema te eventualnih uzroka njihova nezadovoljstva (Kolaković, 2006:58).

## 8. Poslovno komuniciranje

Komunikacija se u najširem i najjednostavnijem smislu može definirati kao razmjena poruka (informacija, mišljenja i osjećaja) između onoga tko šalje (pošiljatelja) i onoga tko prima (primatelja) tu poruku (Srića, Tudor, 2014:117). Ovdje je bitno spomenuti poslovno komuniciranje, koje je tema ovog dijela, a može se definirati „kao proces i sustav prijenosa informacija u organizacijskoj strukturi poduzeća“. Tu se zapravo govori o uspostavljanju komunikacijskih odnosa među organizacijskim jedinicama, skupinama i pojedincima, a sa svrhom da se potakne suradnja i zajedničko djelovanje kako bi se ostvarili strateški ciljevi poduzeća (Kolaković, 2006:58).

Može se reći kako bez komunikacije sama organizacije ne može djelovati. Njome se pojedinci integriraju u skladnu cjelinu i povezuje vrh s temeljem svake organizacije. Tek kada informacije poteknu i dogode se prvi sastanci, počnu prvi razgovori i komentari, počinje „život“ svake okupljene skupine (Srića, Tudor, 2014:117).

Danas se niti jedan poduzetnički pothvat ne može ostvariti ako poduzetnik ne raspolaže pravim i kvalitetnim informacijama o određenoj djelatnosti, kao ni ako sam nema određeno znanje koje je bitno za ostvarenje komunikacije (Kolaković, 2006:58).

Komunikacije je važan dio organizacije i poslovanja te upravljačkog sustava. Sustav komuniciranja čine prenošenje poruka, razmjena i obrada informacija, kontakti s poslovnim partnerima i sl., te bez tog sustava organizacija ne može poslovati. On podrazumijeva metodički i planski oblikovanu mrežu kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice (Jurković, 2012:388-391).

Važno je naglasiti kako uloga komunikacije nije samo vezana za razmjenu informacija unutar organizacije, već mora omogućiti razmjenu informacija i između organizacije te njezine okoline u koju se ubrajaju kupci, dobavljači i sl. Također, komunikacija je danas doživjela revolucionarne promjene, kako u organizaciji tako i izvan nje, a razlog tome je e-tehnologija (Jurković, 2012:391).

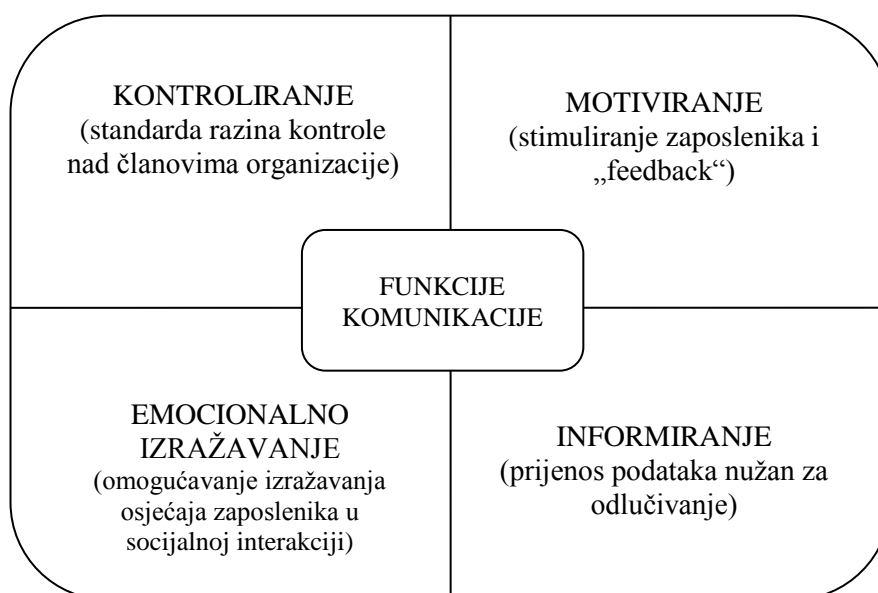
Što se tiče poslovne komunikacije, možemo navesti četiri osnovne vrste, a to su (Jurković, 2012:388-389):

- usmena komunikacija (najčešći način prenošenja poruka i informacija unutar menadžmenta i organizacije; iste se u poslovnom okruženju najčešće razmjenjuju razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja),
- pismena komunikacija,

- neverbalna komunikacija (svaka komunikacija koja nije govorena ili pisana; ona uključuje „jezik tijela“, ali i odijevanje, raspored sjedenja za stolom, položaj ureda i sl.; dakle, u nju ubrajamo odijevanje, osjećaje, komunikaciju pogledom, šutnju i aktivno slušanje),
- e-komunikacija (elektronička komunikacija; to je suvremeni oblik komunikacije u organizaciji koji se temelji na suvremenoj informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji uz primjenu elektroničkih sredstava, a koja je zamijenila tradicionalnu komunikaciju telefonom ili telefaksom; iz tog razloga vrlo je bitno da organizacija ima razvijen informacijski sustav podržan informacijskom tehnologijom; u e-komunikaciju ubrajamo elektroničku poštu, komunikaciju u skupini pomoću e-pošte, video i telekonferenciju, tekstualne poruke i slično).

Komunikacija unutar organizacije ima četiri temeljne funkcije (slika 8.), a to su (Jurković, 2012:391):

- kontroliranje,
- motiviranje,
- emocionalno izražavanje,
- informiranje.



Slika 8. Osnovne funkcije komunikacije

Izvor: Jurković, Z. (2012) *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol.XXV No.2, str. 391*

Komunikacija je važna i za interakciju sa zaposlenicima, ali i sa vanjskim poslovnim subjektima. Iz tog razloga, poslovna komunikacija se može odvijati u dva smjera – unutar organizacije i izvan organizacije, tako da će se u nastavku rada reći nešto više o tome (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:87).

### **8.1. Interna komunikacija organizacije**

Interna komunikacija je komunikacija koja se odvija unutar same organizacije te u njoj sudjeluju svi zaposlenici. U svakoj organizaciji se odvija proces komunikacije koji se može odvijati vertikalno prema dolje (informacije kreću od viših organizacijskih razina prema nižima), vertikalno prema gore (informacije kreću od nižih organizacijskih razina prema višim – povratne informacije, pritužbe, mišljenja i sl.), te horizontalna komunikacija (razmjena informacija među radnicima) (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:87).

Komunikacija čini osnovu za sve aktivnosti u sklopu upravljačke funkcije, zato je bitno jednostavno i jasno komuniciranje sa suradnicima (Kolaković, 2006:59). Česta komunikacija sa zaposlenicima gradi povjerenje i izbjegava strah (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:87), ali isto tako, kvalitetan komunikacijski sustav iskorištava dobivene informacije kao resurs i time utječe na poboljšanje poslovanja (Kolaković, 2006:59).

### **8.2. Eksterna komunikacija organizacije**

Eksterna komunikacija je komunikacija koja se odvija izvan organizacije te u njoj sudjeluju samo neki radnici u organizaciji. Ova se komunikacija odnosi na komunikaciju s okolinom koju čine kupci, dobavljači i sl. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015:87).

Ona je podjednako bitna za uspješno poslovanje kao i interna komunikacija. Za informacijski orijentirano poduzeće kontakt s dobavljačima čini osnovicu sustava opskrbe (analiza troškova i utvrđivanje cijene). Međusobna razmjena potrebnih informacija između proizvođača i dobavljača važna je kako bi sustav komunikacije bio uspješan, a informacije se izmjenjuju za cijelo vrijeme suradnje (Kolaković, 2006:59).

## 9. Istraživanje

Kako bi se vidjelo koliko je doista bitna upravljačka funkcija za vođenje poduzeća, napravljeno je istraživanje u tu svrhu. Ispitanicima je dana anketa u kojoj su morali ocijeniti važnost aktivnosti upravljačke funkcije (motiviranje zaposlenika, vođenje, kadrovska politika, poslovno komuniciranje) za uspješnost poslovanja i bolju radnu atmosferu unutar poduzeća.

U istraživanju je sudjelovalo 87 osoba, od čega je 57 osoba ženskog spola (66%) i 30 osoba muškog spola (34%). Najviše ispitanika je bilo u dobi od 20 do 25 godina (48 osoba, 55%), nakon toga slijede osobe u dobi od 26 do 30 godina (18 osoba, 21%), zatim od 37 godina i više (13 osoba, 15%) te od 31 do 36 godina (8 osoba, 9%).

### 9.1. Istraživačka pitanja

Što se tiče pitanja, prvi dio ankete je trebalo odgovoriti sa „Da“ ili „Ne“, a pitanja su sljedeća:

1. Da li Vam je motivacija bitna za rad u poduzeću?
2. Da li Vam je način vođenja poduzetnika/menadžera bitan za rad u poduzeću?
3. Da li Vam je način komunikacije unutar poduzeća bitna za rad u istom?

Za drugi dio ankete, ispitanici su se trebali odlučiti za jedan od pet ponuđenih stupnjeva slaganja (1 – ne slažem se, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – uglavnom se slažem, 5 – u potpunosti se slažem), a tvrdnje su glasile:

1. Motivacija utječe na uspješnije poslovanje poduzeća.
2. Motivacija utječe na bolju radnu atmosferu.
3. Način vođenja utječe na uspješnije poslovanje poduzeća.
4. Način vođenja utječe na bolju radnu atmosferu.
5. Dobra komunikacija utječe na uspješnije poslovanje poduzeća.
6. Dobra komunikacija utječe na bolju radnu atmosferu.
7. Kadrovska politika (odabir i upravljanje kadrovima/zaposlenicima) utječe na uspješnije poslovanje poduzeća.

Za drugi dio ankete preuzeti su parametri iz drugog istraživanja, a u svrhu testiranja na populaciji (Hadelan, Karlič, 2011:68-69). Bez obzira na to, istraživanja se razlikuju. U istraživanju Hadelana i Karlič željelo se istražiti za koji stil vođenja se ispitanici opredjeljuju

kada je u pitanju *uspješnost poslovanja* i *dobra radna atmosfera*. U istraživanju ovog završnog rada, s druge strane, htjelo se provjeriti da li ispitanici uopće smatraju da je vođenje bitan faktor za *uspješnost poslovanja* i *dobru radnu atmosferu* (kao i ostale tri aktivnosti upravljačke funkcije).

## 9.2. Rezultati istraživanja

U ovome dijelu, razrađeni su odgovori na sva anketna pitanja te su grafički prikazani kako bi se dobio bolji uvid u rezultate istraživanja.

Prva tri pitanja odnose se, kao što je već rečeno, na odgovore sa „Da“ i „Ne“. Prvo je pitanje vezano za motivaciju, odnosno, da li je bitna za rad u poduzeću (grafikon 3.) na što je 85 osoba (98%) odgovorilo potvrdno, dok su samo 2 (2%) odgovorile negativno. Prema tome, može se reći kako je motivacija izuzetno bitan faktor za rad u poduzeću.



Grafikon 3. Važnost motivacije za rad u poduzeću

Izvor: autor

Drugo pitanje se odnosilo na važnost načina vođenja za rad u poduzeću (grafikon 4.), za što se 79 osoba (91%) odlučilo kao bitnim, dok se 8 osoba (9%) odlučilo kao nebitnim faktorom za rad u poduzeću. I ovdje se može zaključiti kako je vođenje važan faktor za rad u poduzeću, ali nešto manje od motivacije.





*Grafikon 4. Važnost vođenja poduzetnika/menadžera za rad u poduzeću*

*Izvor: autor*

Treće pitanje odnosilo se na komunikaciju unutar poduzeća (grafikon 5.) na što je 85 osoba (98%) odgovorilo kako im je komunikacija bitna za rad u poduzeću, dok su 2 osobe (2%) odgovorilo kako im nije bitna za rad u istom. Osobe koje su odgovorile negativno, bile su muškog spola.



*Grafikon 5. Važnost komunikacije za rad u poduzeću*

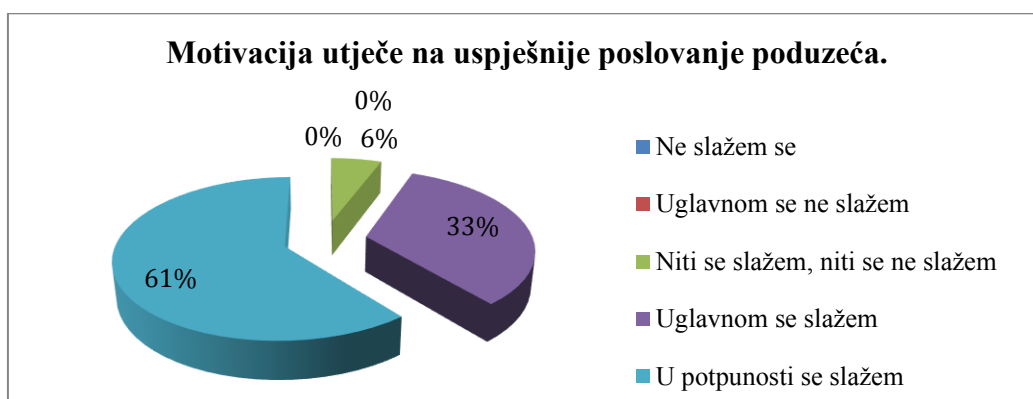
*Izvor: autor*

Iz ova tri pitanja može se zaključiti kako su i motivacija i način vođenja i komunikacija ispitanicima veoma bitni za rad u poduzeću. Motivacija i komunikacija sa brojem odgovora dijele prvo mjesto po važnosti, dok je način vođenja iza njih, ali ne s toliko velikom razlikom u broju odgovora da bi se trebao smatrati manje važnim.

Ostala pitanja odnose se na zadane tvrdnje u kojima su se ispitanici trebali odlučiti za jedan od pet ponuđenih stupnjeva slaganja s određenom tvrdnjom (1 – ne slažem se, 2 – uglavnom se

ne slažem, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – uglavnom se slažem, 5 – u potpunosti se slažem).

Prvo se pitanje odnosi na motivaciju i njezin utjecaj na uspješnije poslovanje poduzeća (grafikon 6.), a rezultati slaganja s tom tvrdnjom su sljedeći: 5 osoba (6%) se izjasnilo kako se niti slaže niti ne slaže s tom tvrdnjom, 29 osoba (33%) se izjasnilo kako se uglavnom slaže s time, dok se najveći broj osoba (53, 61%) izjasnilo kako se u potpunosti slažu s tvrdnjom. Niti jedna osoba se nije odlučila za to da se ne slaže ili uglavnom ne slaže, te se s toga može reći kako ispitanici vjeruju u to da motivacija može utjecati na uspješno poslovanje poduzeća.



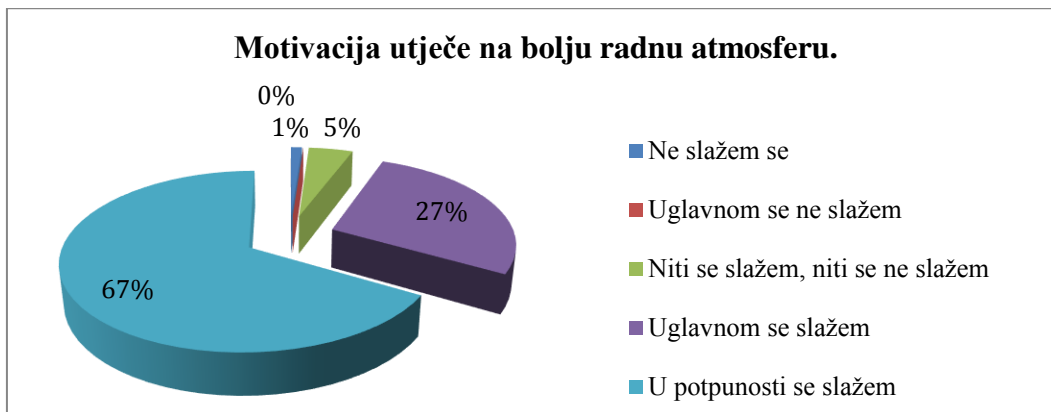
*Grafikon 6. Važnost motivacije za poslovanje poduzeća*

*Izvor: autor*

Drugo pitanje odnosi se također na motivaciju, ali na njezin bolji utjecaj na radnu atmosferu (grafikon 7.), a rezultati slaganja s tom tvrdnjom su sljedeći: najviše osoba se izjasnilo kako se u potpunosti slaže s tom tvrdnjom (58 osoba, 67%), 24 osobe (27%) su se izjasnile kako se uglavnom slažu s tom tvrdnjom, dok su se 4 osobe (5%) izjasnile kako se niti slažu niti ne slažu s time. Niti jedna osoba nije se odlučila za to da se uglavnom ne slaže, ali se zato 1 osoba (1%) izjasnila kako se ne slaže s time.

Prema broju odgovora može se vidjeti kako je motivacija sigurno jedan od faktora koji je bitan za radnu atmosferu, ali se također može naći osoba koja smatra da isti ne igra nikakvu ulogu.

Usporedno s prethodnim grafikonom, zaključak je kako više osoba smatra da motivacija bolje utječe na radnu atmosferu (67%), nego na uspješnost poslovanja (61%), ako gledamo odgovore za potpuno slaganje s tvrdnjom.



*Grafikon 7. Važnost motivacije za radnu atmosferu*

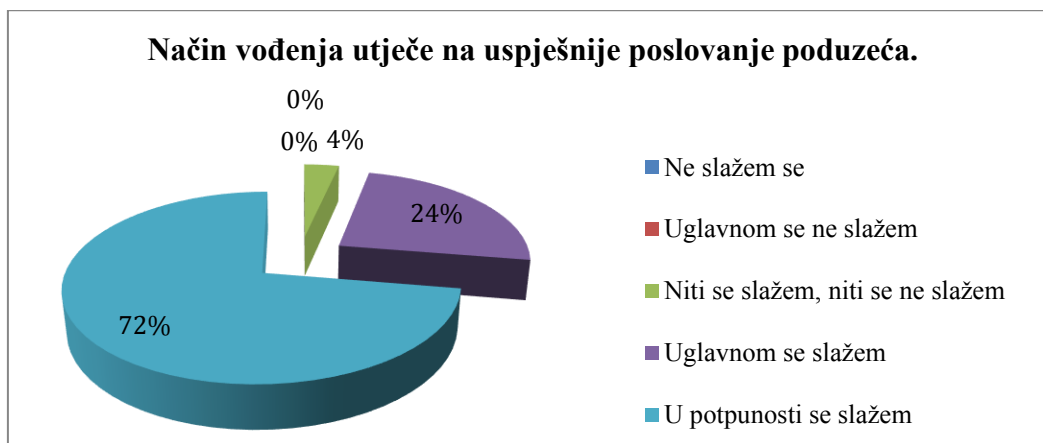
*Izvor: autor*

Treće pitanje odnosi se na to da li način vođenja poduzetnika ili menadžera unutar poduzeća utječe na uspješnije poslovanje poduzeća (grafikon 8.). Rezultati slaganja s tom tvrdnjom su: 63 osobe (72%) se u potpunosti slažu s time, 21 osoba (24%) se uglavnom slaže, a 3 osobe (4%) se niti slažu niti ne slažu. Niti jedna osoba za tvrdnju nije rekla kako se ne slaže ili uglavnom ne slaže s istom.

U istraživanju Hadelana i Karlić, koji se na početku spomenuo, napravljeno je istraživanje o najboljem stilu vođenja za uspješno poslovanje. Od 21 ispitanika, njih 52,4% se odlučilo za stil vođenja između autokratskog i demokratskog, dok se 47,6% odlučilo za demokratski stil vođenja. Takav odabir je iz razloga što su ispitanici smatrali da sam demokratski stil teško može odgovoriti na izazove poslovanja te da je potreba za brzim donošenjem odluka veoma bitna, a što pruža upravo autokratski stil (Hadelan, Karlić, 2011:68).

S obzirom da je u ovom istraživanju velik broj ispitanika (96%) rekao kako se u potpunosti ili uglavnom slaže s tvrdnjom da vođenje utječe na uspješnije poslovanje poduzeća, pretpostavlja se kako bi odabir stila vođenja mogao biti kao u navedenom istraživanju.

Ako ispitanici tvrde kako vođenje utječe na poslovanje poduzeća, a prethodno je vidljivo kako je skoro svim ispitanicima komunikacija bitna za rad u poduzeću, tada je velika vjerojatnost da im je bitna i komunikacija sa samim poduzetnikom ili menadžerom, a ne samo između zaposlenika.



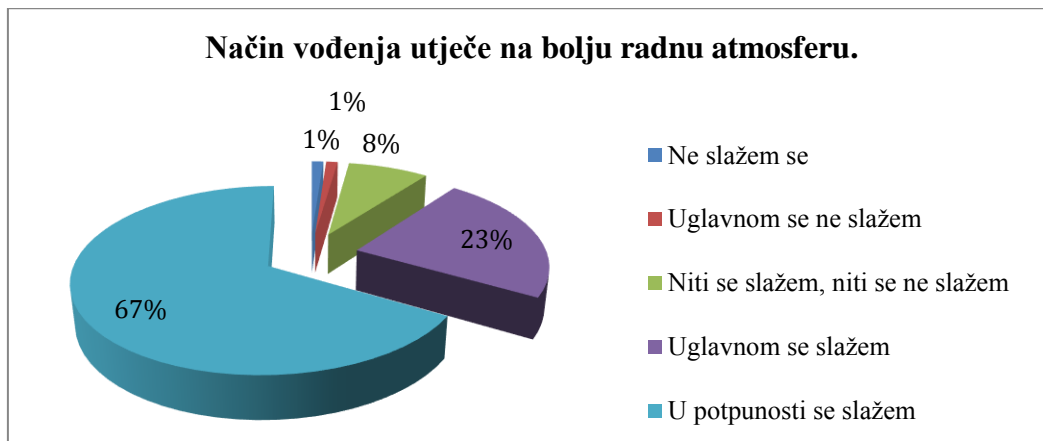
*Grafikon 8. Važnost vođenja za poslovanje poduzeća*

*Izvor: autor*

Četvrto pitanje odnosi se također na vođenje, ali na to da li ono utječe na bolju radnu atmosferu (grafikon 9.), a rezultati slaganja s tom tvrdnjom su sljedeći: 58 osoba (67%) se u potpunosti slaže s tom tvrdnjom, 20 osoba (23%) se uglavnom slaže, 7 osoba (8%) se niti slaže niti se ne slaže, a po 1 osoba (1%) je odgovorila da se s ovom tvrdnjom uglavnom ne slaže i ne slaže.

U istraživanju Hadelana i Karlić napravljeno je istraživanje i o najboljem stilu vođenja za ostvarenje dobrih odnosa i radne atmosfere. Ovdje se 50,7% ispitanika odlučilo za kombinaciju autokratskog i demokratskog stila vođenja te 49,3% za demokratski stil vođenja. Vidljivo je kako je više ljudi dalo podršku demokratskom stilu nego što je to bilo u prethodnom pitanju, ali ipak se više ljudi odlučilo za autokratsko-demokratski stil kao za bolju opciju postizanja dobrih odnosa i radne atmosfere (Hadelan, Karlić, 2011:69).

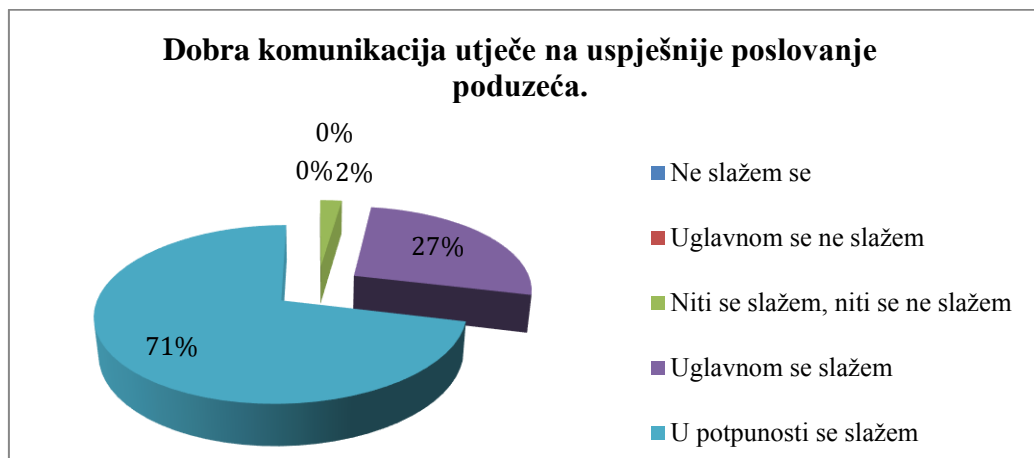
Za ovu je tvrdnju nešto manje ispitanika reklo kako se u potpunosti ili uglavnom slaže s istom (90%), da način vođenja utječe na bolju radnu atmosferu. S toga se također smatra da bi odabir stilova vođenja bio kao i u spomenutom istraživanju. Međutim, s obzirom da je jedna osoba odgovorila kako se s time uopće ne slaže, moguće je da bi se ista odlučila i za neki drugi stil vođenja kada je u pitanju dobra radna atmosfera.



*Grafikon 9. Važnost vođenja za radnu atmosferu*

*Izvor: autor*

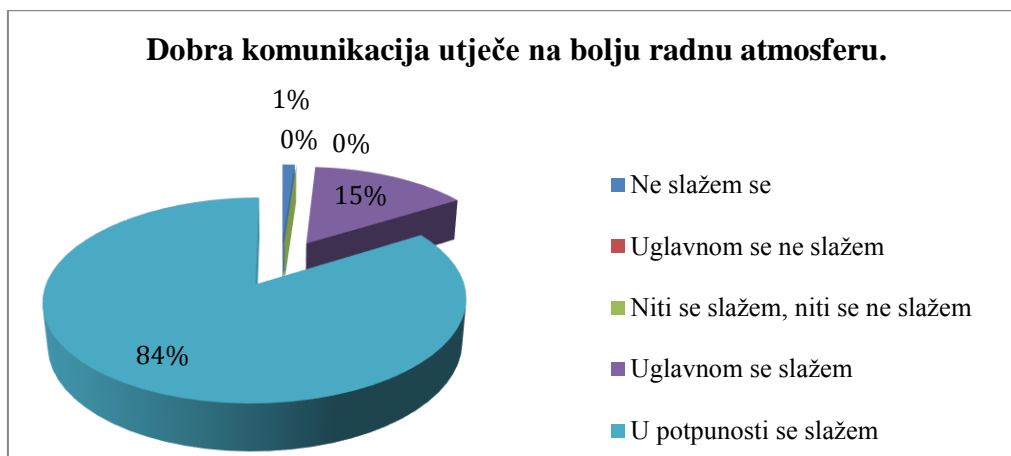
Peto pitanje, odnosno tvrdnja kaže kako komunikacija utječe na uspješnije poslovanje poduzeća (grafikon 10.), a rezultati slaganja s istom su: 62 osobe (71%) se u potpunosti slažu, 23 osobe (27%) se uglavnom slažu, dok se 2 osobe (2%) niti slažu niti ne slažu s ovom tvrdnjom. Dakle, ispitanicima je komunikacija očito veoma važna za uspješno poslovanje poduzeća.



*Grafikon 10. Važnost komunikacije za poslovanje poduzeća*

*Izvor: autor*

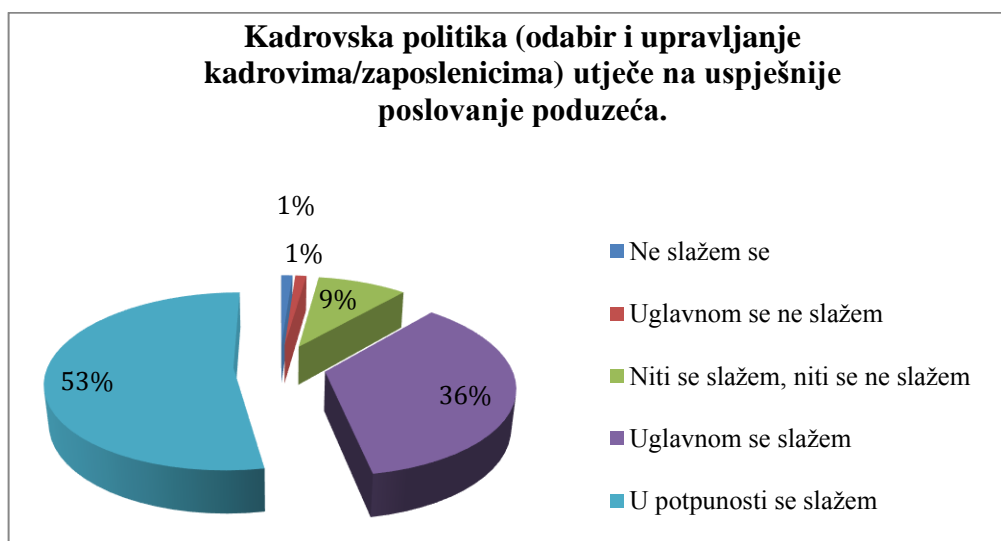
Tvrdnja kako komunikacija utječe na bolju radnu atmosferu (grafikon 11.) dala je sljedeće rezultate: 73 osobe (84%) se u potpunosti slažu, 13 osoba (15%) se uglavnom slaže, a 1 osoba (1%) se ne slaže. U usporedbi s prethodnim grafikonom, vidljivo je kako ispitanici, koji se u potpunosti slažu, u većem broju vjeruju kako komunikacija ima veći utjecaj na radnu atmosferu (84%), nego na samo poslovanje poduzeća (71%).



*Grafikon 11. Važnost komunikacije za radnu atmosferu*

*Izvor: autor*

Zadnje pitanje je bilo vezano za kadrovsku politiku i njezin utjecaj na uspješnije poslovanje poduzeća. Rezultati na tu tvrdnju su sljedeći: 46 osoba (53%) se u potpunosti slaže s tom tvrdnjom, 31 osoba (36%) se uglavnom slaže, 8 osoba (9%) se niti slaže niti ne slaže, 1 osoba (1%) se uglavnom ne slaže i također, 1 osoba (1%) se ne slaže.



*Grafikon 12. Važnost kadrovske politike za poslovanje poduzeća*

*Izvor: autor*

Zaključak istraživanja je sljedeći; što se tiče utjecaja na uspješnost poslovanja poduzeća, najviše ispitanika s odgovorom da se u potpunosti slažu je reklo da je vođenje na prvome mjestu (72%), nakon njega slijedi komunikacija (71%), zatim motivacija (61%) i kadrovska politika (53%) kao najslabiji utjecaj. Dakle, ispitanici ove ankete smatraju kako od sve četiri aktivnosti, vođenje najviše utječe na uspješnost poslovanja poduzeća.

Što se tiče utjecaja na bolju radnu atmosferu, najviše ispitanika s odgovorom da se u potpunosti slažu se odlučilo za komunikaciju (84%), a motivacija i vođenje dijele drugo mjesto (67%). Vidi se kako ispitanici ankete komunikaciju smatraju najvažnijom aktivnošću koja ima utjecaj na bolju radnu atmosferu.

Također, vidljivo je kako ni jedna od aktivnosti upravljačke funkcije nije dobila većinu negativnih odgovora što definitivno govori o njezinoj važnosti. Može se reći kako je kroz odgovore na anketu jasno da velika većina ispitanika apsolutno sve aktivnosti upravljačke funkcije poduzetništva (motiviranje zaposlenika, vođenje, kadrovsku politiku, poslovno komuniciranje) smatra izuzetno bitnima, kako za uspješnost poslovanja, tako i za bolju radnu atmosferu u samome poduzeću.

## 10. Zaključak

Na kraju ovog rada može se potvrditi nekoliko bitnih činjenica koje su uočene kroz pisanje istoga. Sve je započelo pojmom poduzetništva koje danas igra bitnu ulogu u svijetu. Ono pruža velike mogućnosti razvoja pojedinaca i time doprinosi stvaranju novih poduzeća, te ujedno i novih proizvoda ili usluga.

Nakon poduzetništva, bitno je spomenuti poduzetničke funkcije (strateška i planska, organizacijska, upravljačka i kontrolna). Svaka od njih je veoma bitna zato što svaka ima određenu ulogu u poduzeću i pomaže u razvoju istoga.

U ovom radu, naglasak je bio na upravljačkoj funkciji poduzetništva. Ona predstavlja upravljanje resursima te se može reći kako je njezina uloga u poduzeću veoma bitna. Ako upravljačka funkcija nije na kvalitetnoj razini, nije moguće ni kvalitetno upravljati resursima te donositi bitne odluke vezane za njih. Samim time, događa se da resursi nisu korišteni onako kako bi trebali biti, što na kraju može imati negativne posljedice za samo poduzeće.

Upravljačka funkcija sastoji se od četiri aktivnosti. Prva je motiviranje zaposlenika gdje je vidljivo kako je ono izuzetno bitno. Može se reći da o njemu ovisi kvaliteta posla u poduzeću, ali i želja zaposlenika za obavljanje istoga. U sklopu motiviranja zaposlenika, napravljena je anketa, koja je pokazala da danas novac nije taj koji igra glavnu ulogu u motivaciji, već sigurnost radnog mjesta i dobri radni uvjeti. Iz tog razloga je važno da se poduzetnik ili menadžer trudi saznati i zadovoljiti bitne potrebe svojih zaposlenika kako bi se njihovo zadovoljstvo pozitivno odrazilo i na samo poduzeće.

Druga aktivnost je vođenje koje je veoma bitno za poduzeće. Svako poduzeće treba imati nekoga tko zna što i kako treba napraviti. U radu je navedeno nekoliko stilova vođenja, a zaključak je da svaki od njih ima svoje prednosti i mane. Najbolja opcija je kombinirati dva ili više stilova, kako bi se od svakoga uzele njegove prednosti i postiglo vođenje kojim je zadovoljan i vođa, ali i zaposlenici poduzeća.

Treća aktivnost je kadrovska politika koja brine i upravlja ljudskim resursima (kadrovima). Ona je također vrlo važna, te se može reći kako o ljudskim resursima i njihovom znanju, vještinama i sposobnostima ovisi samo poslovanje poduzeća. Pravilo izabrani kadrovi te njihovo iskorištavanje na pravi način imaju pozitivan utjecaj na poslovanje poduzeća.



Četvrta aktivnost je poslovno komuniciranje; bitno za poduzeće kao i prethodne tri aktivnosti. Dobra komunikacija utječe na pravilno prenošenje informacija, ali i na bolju atmosferu unutar poduzeća. Također, komunikacijom se spajaju sve razine organizacije i time osiguravaju kvalitetnu komunikaciju i pravilan raspored zadataka unutar poduzeća. U radu su se spomenule interna i eksterna komunikacija. Može se reći kako su obje podjednako važne, jer, koliko je važna komunikacija unutar samog poduzeća, toliko je važna komunikacija i poduzeća s okolinom.

Na kraju rada nalazi se istraživanje čiji je cilj bio vidjeti da li ljudi smatraju navedene aktivnosti upravljačke funkcije bitnima za uspješno poslovanje i dobru radnu atmosferu.

Što se tiče utjecaja na uspješnost poslovanja poduzeća, najviše ispitanika s odgovorom da se u potpunosti slažu s navedenim je reklo da je vođenje na prvome mjestu (72%), nakon njega slijedi komunikacija (71%), zatim motivacija (61%) te kadrovska politika (53%). Dakle, ispitanici ankete smatraju kako vođenje ima najveći utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća.

Što se tiče utjecaja na bolju radnu atmosferu, najviše ispitanika s odgovorom da se u potpunosti slažu se odlučilo za komunikaciju (84%), a motivacija i vođenje dijele drugo mjesto (67%). Ispitanici ankete smatraju kako komunikacija ima najveći utjecaj na bolju radnu atmosferu unutar poduzeća.

Kao što je rečeno na kraju istraživanja, kroz odgovore u anketi je jasno kako ispitanici sve četiri aktivnosti smatraju veoma bitnima. Također, osim što ih smatraju važnima za poduzeće, smatraju ih važnima i za sebe same te su im iste aktivnosti bitne i pri odabiru radnoga mjesta.

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, INA BUDISAVLJEVIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UPRAVLJIVAČKA FUNKCIJA PODUZETNIŠTVA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Iva Budisavljević  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, INA BUDISAVLJEVIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UPRAVLJIVAČKA FUNKCIJA PODUZETNIŠTVA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Iva Budisavljević  
(vlastoručni potpis)

# Literatura

## Knjige:

1. Bobera, D., Hunjet, A. i Kozina, G. (2015) *Poduzetništvo*. Varaždin: Sveučilište Sjever
2. Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
3. Hunjet, A. i Kozina, G. (2014) *Osnove poduzetništva*. Varaždin: Sveučilište Sjever
4. Kolaković, M. (2006) *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
5. Srića, V. i Tudor, G. (2014) *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*. 4. izd. Zagreb: M.E.P.

## Članci:

1. Crnković, B., Požega, Ž. i Udovičić, A. (2012) Analiza stilova vodstva menadžera u Šibensko-kninskoj županiji na uzorku srednjih i velikih poduzeća. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol.XXV No.2, str. 347-355
2. Hadelan, L. i Karlić, T. (2011) Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol.2 No.2, str. 67-72
3. Iveković, D. (2011) Neka znanja bez kojih poduzetnik ne može. *Učenje za poduzetništvo*, Vol.1 No.1, str. 155-162
4. Jukić, D. (2012) Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu. *Ekonomska misao i praksa*, No.1, str. 157-178
5. Jurković, Z. (2012) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol.XXV No.2, str. 387-399
6. Kuka, E. (2011) Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol.2 No.2, str. 64-66
7. Lozić, J. (2015) Poduzetništvo u postmodernoj: vertikalno integrirane medijske korporacije i poduzetništvo 21. stoljeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, Vol.5 No.1, str. 81-89
8. Mijačika, N. (1989.) Motivacija za rad i istraživanje nekih njenih aspekata. *Revija za sociologiju*, Vol.20 No.1-2, str. 151-164

## Popis ilustracija

### Popis slika

Slika 1. Osnovni sadržaj poduzetničkih aktivnosti Izvor: Bobera, D., Hunjet, A. i Kozina, G. (2015) Poduzetništvo. 1. izd. Varaždin: Sveučilište Sjever, str. 20 .....	4
Slika 2. Motivacijski ciklus Izvor: Srića, V. i Tudor, G. (2014) Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada. 4. izd. Zagreb: M.E.P. ....	8
Slika 3. Interakcija motivacijskih faktora Izvor: Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 337 .....	9
Slika 4. Maslowljeva hijerarhija potreba Izvor: Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 339 .....	14
Slika 5. Sposobnosti vodstva Izvor: Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 311 .....	18
Slika 6. Funkcija zapošljavanja Izvor: Bobera, D., Hunjet, A. i Kozina, G. (2015) Poduzetništvo. 1. izd. Varaždin: Sveučilište Sjever, str. 85 .....	22
Slika 7. Faktori koji utječu na potrebu za ljudskim potencijalima Izvor: Bobera, D., Hunjet, A. i Kozina, G. (2015) Poduzetništvo. 1. izd. Varaždin: Sveučilište Sjever, str. 86 .....	24
Slika 8. Osnovne funkcije komunikacije Izvor: Jurković, Z. (2012) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol.XXV No.2, str. 391 .....	28

### Popis grafikona

Grafikon 1. Najvažniji motivacijski faktor Izvor: autor .....	11
Grafikon 2. Raspored motivacijskih faktora od najvažnijeg prema manje važnom Izvor: autor ..	12
Grafikon 3. Važnost motivacije za rad u poduzeću Izvor: autor .....	31
Grafikon 4. Važnost vođenja poduzetnika/menadžera za rad u poduzeću Izvor: autor .....	32
Grafikon 5. Važnost komunikacije za rad u poduzeću Izvor: autor .....	32
Grafikon 6. Važnost motivacije za poslovanje poduzeća Izvor: autor .....	33
Grafikon 7. Važnost motivacije za radnu atmosferu Izvor: autor .....	34
Grafikon 8. Važnost vođenja za poslovanje poduzeća Izvor: autor .....	35
Grafikon 9. Važnost vođenja za radnu atmosferu Izvor: autor.....	36
Grafikon 10. Važnost komunikacije za poslovanje poduzeća Izvor: autor .....	36
Grafikon 11. Važnost komunikacije za radnu atmosferu Izvor: autor .....	37
Grafikon 12. Važnost kadrovske politike za poslovanje poduzeća Izvor: autor .....	37



