

# Usporedba menadžerstva i liderstva na primjeru Ženskog rukometnog kluba "Koka" Varaždin

---

Karlovec, Barbara

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:107692>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-13**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij POSLOVNA EKONOMIJA**



DIPLOMSKI RAD BR. 56/PE/2016

**USPOREDBA MENADŽERSTVA I**  
**LIDERSTVA NA PRIMJERU**  
**ŽENSKOG RUKOMETNOG KLUBA**  
**„KOKA“ VARAŽDIN**

Student:

Barbara Karlovčec, 0123/336D

Varaždin, ožujak 2016.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij POSLOVNA EKONOMIJA**



DIPLOMSKI RAD BR. 56/PE/2016

**USPOREDBA MENADŽERSTVA I**  
**LIDERSTVA NA PRIMJERU**  
**ŽENSKOG RUKOMETNOG KLUBA**  
**„KOKA“ VARAŽDIN**

Student:

Barbara Karlovčec, 0123/336D

Mentor:

doc. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2016.

## **SAŽETAK**

*Menadžment je dio života svakog pojedinca i ima vrlo važnu ulogu te ga susrećemo svuda oko nas. Kako se svijet razvija, sve češće se postavlja pitanje tko je menadžer a tko lider, koja je razlika između ta dva pojma. Postavlja se pitanje je li važniji menadžment ili je važnije liderstvo. Poznato je danas da jedno bez drugoga ne mogu funkcionirati, da se nadopunjuju u poslovima i da zajedno tvore jedan tim te da svaki u tom timu ima određenu ulogu.*

*U ovom radu bit će prikazani i objašnjeni osnovni pojmovi vezani uz menadžment i menadžere, a isto tako bit će objašnjeno i liderstvo. Prikazani će biti pristupi menadžmentu te njihova podjela, podjela na osnovne razine u menadžmentu, te isto tako glavne uloge menadžmenta i menadžera, zatim osnovne menadžerske vještine, a uz to bit će objašnjene i osnovne funkcije menadžmenta. Isto tako prikazana će biti i podjela stilova liderstva na suvremenu i klasičnu podjelu, te metode liderstva. U radu će biti objašnjene i glavne karakteristike lidera po kojima se oni zapravo razlikuju od menadžera. Na kraju rada bit će prikazana usporedba između menadžerstva i liderstva vezana uz teorijski dio, no isto tako razlika će biti prikazana i na primjeru jednog od prvoligaških rukometnih klubova, na primjeru Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin. „Koka“ je jedini ženski prvoligaški klub u Varaždinu i Varaždinskoj županiji, ima izgrađenu strukturu i organizirano vodstvo i odličan je primjer usporedbe vezane uz menadžment i liderstvo. Prikazane će biti osnovne razlike između menadžmenta i liderstva. Teorijski će biti nabrojano tko je sve menadžer a tko lider u klubu, koliko ih uopće ima i bit će objašnjeno tko ima kakvu ulogu u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin. Na kraju rada grafovima će biti prikazana usporedba menadžerstva i liderstva na primjeru Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin.*

**KLJUČNE RIJEČI:** menadžment, menadžer, liderstvo, lider, Ženski rukometni klub „Koka“ Varaždin

## **SUMMARY**

*Management is part of the life of every individual, it has very important role and it is all around us. As the world develops, there are more and more questions who is actually a manager and who is a leader, what is the difference between these two concepts. The question is whether management is more important or more important is leadership. It is known that today they can not function without each other, that they complete each other in business and that together they form one team and every member of that team has a specific role.*

*In this work it will be presented and explained basic terms related to the management and managers, and also will be discussed about leadership. It will be presented approaches to management and their division, a division of the basic levels of management, and also the main roles of management and managers, then basic managerial skills, and it will be explained the basic management functions. Also will be shown the division of leadership styles to contemporary and classical division and methods of leadership. In this work will be discussed about the main characteristics of leaders at which they actually differ from managers. At the end of the work there will be a comparison between management and leadership related to the theoretical part, but also the difference will be shown on the example of one of the major league handball clubs, the Women's Handball Club "Koka" Varaždin. "Koka" is the only female major league club in Varaždin and Varaždin County, it has built structure and organization leadership and it is a great example of comparisons relating to the management and leadership. It will be explained the basic difference between management and leadership. Theoretically will be listed who's a manager and who is a leader in the club, how many are there and will be*

*discussed who has which role in women's handball club, "Koka" Varaždin. At the end of the work there will be graphs which will show a comparison between management and leadership on the example of the Women's Handball Club "Koka" Varaždin.*

**KEY WORDS:** *management, manager, leadership, leader, Women's Handball Club "Koka" Varaždin*

## Sadržaj

<b>SAŽETAK</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>1. UVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2. MENADŽMENT</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1. Strategijski menadžment</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2. Pristupi menadžmenta</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2.1. Klasični pristup menadžmentu</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2.2. Bihevioristički pristup menadžmentu</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.3. Znanstveni pristup menadžmentu</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.4. Sustavni pristup menadžmentu</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.5. Kontingencijski pristup menadžmentu</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.6. Teorija izvrsnosti</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3. Funkcije menadžmenta</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3.1. Planiranje</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3.2. Organiziranje</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.4. Vođenje</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.5. Kontroliranje</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4. Menadžerske uloge</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4.1. Interpersonalne uloge</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4.2. Informacijske uloge</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4.3. Uloge odlučivanja</b> .....	<b>22</b>
<b>2.5. Razine menadžmenta</b> .....	<b>22</b>
<b>3. MENADŽER</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1. Razine menadžera</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2. Osnovne menadžerske vještine</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2.1. Konceptualne vještine</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2.2. Vještine rada s ljudima</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2.3. Tehničke vještine</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2.4. Vještine oblikovanja</b> .....	<b>26</b>
<b>3.3. Uloge menadžera</b> .....	<b>27</b>

<b>4. LIDERSTVO.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1. Ključne osobine lidera.....</b>	<b>29</b>
4.1.1. Inteligencija.....	29
4.1.2. Samopouzdanje.....	30
4.1.3. Odlučnost.....	30
4.1.4. Poštenje.....	30
4.1.5. Društvenost.....	30
<b>4.2. Metode liderstva.....</b>	<b>30</b>
4.2.1. Metoda prinude.....	31
4.2.2. Metoda paternalizma.....	31
4.2.3. Metoda uvjeravanja.....	31
<b>4.3. Stilovi liderstva .....</b>	<b>31</b>
4.3.1. Autokratski stil liderstva.....	32
4.3.2. Demokratski stil liderstva.....	32
4.3.3. Liberalni stil liderstva.....	33
4.3.4. Laissez-faire lider.....	33
<b>4.4. Lideri i njihove karakteristike.....</b>	<b>33</b>
<b>5. RAZLIKA IZMEĐU MENADŽERA I LIDERA.....</b>	<b>36</b>
<b>6. ŽENSKI RUKOMETNI KLUB „KOKA“ VARAŽDIN .....</b>	<b>41</b>
6.1. Povijest kluba.....	41
6.2. Menadžeri i lideri u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin.....	42
<b>7. USPOREDBA MENADŽERTSVA I LIDERSTVA NA PRIMJERU ŽENSKOG RUKOMETNOG KLUBA „KOKA“ VARAŽDIN .....</b>	<b>45</b>
<b>8. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>51</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>53</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>	<b>55</b>
I. Popis slika.....	55
II. Popis tablica.....	56
III. Popis grafikona .....	57



## 1. UVOD

Živimo u dinamičnom dobu, dobu velikih i brzih promjena. Menadžment je jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti koja je iz temelja promijenila svijet. Menadžment se nalazi svuda oko nas. Jedna od najvažnijih sposobnosti menadžmenta je sposobnost upravljanja samim sobom, što znači da je u menadžmentu najteže biti menadžer samom sebi.

W. Bennis (1990.) kaže: „Kao i nesposobni doktori, nesposobni menadžeri mogu zagorčati život, učiniti ljude bolesnima, manje vitalnima... Neki menadžeri sami sebi priskrbe infarkt, nervni slom ili još gore, neki su nosioci bolesti i uzrokuju je kod svojih zaposlenih.“ Otuda velika važnost i potreba izučavanja menadžmenta kako bi se on stavio u funkciju cjelokupnog razvoja, kako pojedinih organizacija, tako i društva odnosno čovječanstva u cjelini.

Iz svega je vidljivo da je menadžment kao pojam složen i višeznačan pa se odnosi na proces i na djelatnost, kao i na nosioce i realizatore menadžerskih funkcija u organizaciji, a ujedno je i specifična disciplina, to jest ukupno znanje i praksa na tom području.

Nasuprot menadžmentu, liderstvo je sposobnost jednog čovjeka, lidera ili vođe, da vodi druge ljude, da utječe na njih da ga slijede u ostvarivanju postavljenog cilja i ostvarivanju željenih i potrebnih promjena. No također, nisu svi menadžeri vođe odnosno lideri niti su svi lideri menadžeri.

U ovom radu bit će prikazani i objašnjeni osnovni pojmovi vezani uz menadžment i liderstvo. Prikazani će biti pristupi menadžmentu te njihova podjela, podjela na osnovne razine u menadžmentu, te isto tako glavne uloge menadžmenta i menadžera. Prikazane će biti i osnovne menadžerske vještine, a uz to bit će objašnjene i osnovne funkcije menadžmenta. Isto tako u radu će biti navedena i podjela stilova liderstva na suvremenu i klasičnu podjelu, te metode liderstva.

Na kraju rada bit će navedene osnovne razlike između menadžera i lidera odnosno između menadžerstva i liderstva, te će biti prikazana usporedba menadžerstva i liderstva na primjeru Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin koji je jedini ženski prvoligaški klub u Varaždinu i Varaždinskoj županiji.

Cilj ovog rada je objasniti glavne karakteristike menadžerstva odnosno menadžera i glavne karakteristike liderstva te lidera te prikazati glavne značajke po kojima se oni zapravo razlikuju jedni od drugih, a najbolje je prikazati tu usporedbu na primjeru sportskog kluba gdje se može točno prikazati kakve uloge i poslove odrađuju menadžeri u klubu i koje su njihove zadaće te tko su zapravo lideri u klubu i koja je njihova najvažnija zadaća.

## 2. MENADŽMENT

Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. [1]

Menadžment je i proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci radeći u skupini zajedno ostvaruju odabrane ciljeve. Da bi objasnili menadžment, važno je funkciju menadžmenta promatrati u odnosu na funkciju upravljanja i izvršnu funkciju. Funkcija upravljanja je funkcija vlasništva, dok izvršna funkcija u pravilu pripada „ne vlasnicima“, no to ne znači da i vlasnik ne može biti nosilac izvršne funkcije. Menadžment se javlja u tri različita značenja i to kao organizacija, upravljanje i rukovođenje. Temeljna zadaća menadžmenta je učiniti ljude sposobnima za zajedničko izvršavanje zadataka putem zajedničkih ciljeva i zajedničkih vrijednosti.

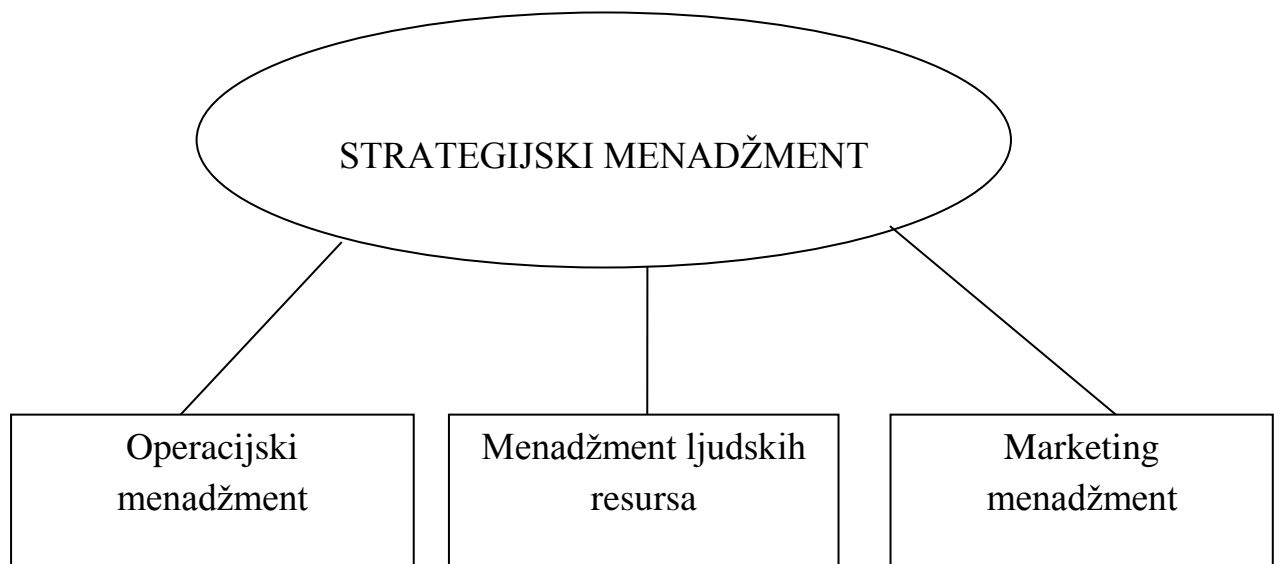
Menadžment kao vještinu treba shvatiti kao sposobnost da se uspješno obnašaju funkcije i uloge menadžmenta. Vještina se stječe vremenom i iskustvom, što ne znači da će onaj koji ima više iskustva biti sposobniji, odnosno vještiji. Menadžment je i znanstvena disciplina te funkcija u organizaciji koja je posljedica položaja u procesu rada.

Massie J.L. (2008.) kaže: „Menadžment bi se najjednostavnije mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali aktivnostima drugih ljudi.“ [2]

## 2.1. Strategijski menadžment

Strategijski menadžment je znanstvena disciplina koja pokriva međusobno različita ali i povezana područja. Strategijski menadžment je kompleksan pojam koji se odnosi na:

1. grupu ljudi u poduzeću
2. menadžerski proces
3. znanstvenu disciplinu [6]



**Slika 1.** Relacije između strategijskog menadžmenta i funkcionalnih područja menadžmenta

Izvor: Bobera, D.: Poduzetništvo, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2010, 183

Postoje tri strategijske razine:

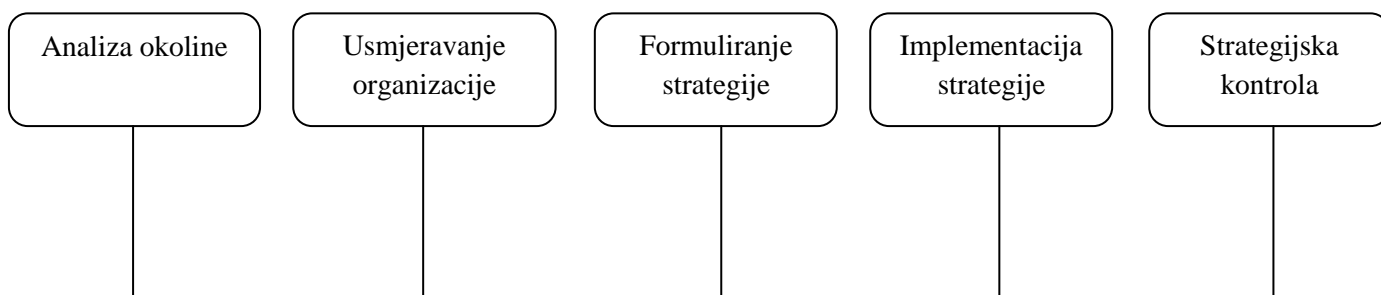
- u velikim organizacijama određuju se vrste poslova kojima će se organizacija baviti, definira se raspored organizacijskih resursa
- u strategiji za razinu strateških poslovnih jedinica postoji konkurentno djelovanje za konkretnu poslovnu aktivnost ili konkretno tržište
- na najnižoj razini nalazi se funkcionalna strategija kojom se određuju pravila iz područja marketinga, ljudskih resursa i operativnih strategija

Najvažniji razlozi strategijskog menadžmenta su:

- održivost
- omogućavanje akcijskog plana
- organizacijska efektivnost
- konkurentska prednost [6]

Glavni koraci strategijskog menadžmenta su:

1. analiza okoline (interna i eksterna)
2. usmjeravanje organizacije (vizija, misija, ciljevi)
3. formuliranje strategije
4. implementacija strategije
5. strategijska kontrola [6]



**Slika 2. Proces strateškog menadžmenta**

*Izvor: <http://www.slideshare.net/Bosiljicigor/strategijski-i-operativni-menadment-proces>*

## **2.2. Pristupi menadžmenta**

Kada je riječ o menadžmentu kao znanosti, treba se osvrnuti na različite teorije. Najbolje je održavaju klasični, bihevioristički, znanstveni, sustavni i kontingencijski pristup menadžmentu te nova teorija, teorija izvrsnosti. Menadžment ima svoju definiciju, predmet istraživanja, načela i metode istraživanja te teorije na kojima se i temelji kao znanost.

### **2.2.1. Klasični pristup menadžmentu**

Klasični pristup menadžmentu stavlja naglasak na produktivnost. Za njega se koristi i naziv znanstveni menadžment, a poznat je i po uspostavi načela menadžmenta. [2]

Za potrebe rasprave, može se podijeliti na dva različita područja, analizu upravljanja na nižim razinama i opsežna razina upravljanja. No, postoje i ograničenja klasičnog pristupa a to je da ne ističe ljudski faktor na odgovarajući način. Općeprihvaćeno je da su ključna interpersonalna područja, poput sukoba, komunikacije, vođenja i motivacije u klasičnom pristupu zakinuti. [3]

### **2.2.2. Bihevioristički pristup menadžmentu**

Bihevioristički pristup menadžmentu težište stavlja na ljudsku dimenziju organizacije i razvija se u dva pravca, kao teorija međuljudskih odnosa i kao biheviorističke znanosti odnosno znanost o ponašanju ljudi u organizaciji. [2]

Bihevioristički pristup upravljanju naglašava povećanje proizvodnje kroz razumijevanje ljudi. Ako menadžeri razumiju ljude i prema njima prilagođavaju organizaciju, obično će uslijediti organizacijski uspjeh. Bihevioristički pristup usredotočen je na unošenje ljudskosti na radnom mjestu.

Temeljni pristupi su:

1. teorija međuljudskih odnosa
2. teorija ljudskih potencijala [3]

### **2.2.3. Znanstveni pristup menadžmentu**

Doprinos koji je teoriji menadžmenta dao znanstveni pristup vidi se u kvantitativnim osnovama za odlučivanje. Iz tih razloga, taj se pristup još naziva i operacijska istraživanja. [2] Znanstveni pristup upravljanju kaže da menadžeri svoje organizacije mogu najbolje unaprijediti korištenjem znanstvene metode i matematičke tehnike za rješavanje operativnih problema. [3]

### **2.2.4. Sustavni pristup menadžmentu**

Sustavni pristup menadžmentu na organizaciju gleda kao na cjelovite sustave u kojima su svi dijelovi međusobno povezani. [2] Ovaj se pristup temelji na pretpostavci da vjerojatno postoji jedan jedini najbolji način za rješavanje bilo kojeg problema upravljanja u bilo kojoj organizaciji. [3]

### **2.2.5. Kontingencijski pristup menadžmentu**

Temeljna ideja je da ne postoji najbolji način menadžmenta, već da različitim situacijama odgovaraju različiti načini menadžmenta. [2] Prema kontingencijskoj teoriji primarna je uloga menadžmenta maksimiziranje konkurentnosti između organizacije i njezine okoline. Uspješan je menadžment onaj koji brzo i precizno prepoznaje ključne faktore koji čine određenu situaciju, a potom primjenjuje odgovarajuće mjere. [4]

### **2.2.6. Teorija izvrsnosti**

Sastoji se od preusmjeravanja interesa i orijentacije menadžmenta prema vanjskoj okolini.

Temeljni elementi teorije izvrsnosti su:

1. potreba ljudi za smislom i značenjem
2. potrebe ljudi za autonomijom i samokontrolom
3. potrebe ljudi za pozitivnim poticajima i doživljajem sebe kao pobjednika
4. sagledavanje utjecaja ponašanja i akcije na stavove i uvjerenja [7]

### **2.3. Funkcije menadžmenta**

Danas dominira klasifikacija menadžerskih funkcija koja obuhvaća planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. Svi menadžeri bez obzira na kojoj se organizacijskoj razini nalaze, obavljaju sve menadžerske funkcije, a razlikuju se po tome koliko vremena posvećuju pojedinoj od funkcija menadžmenta. Jedina funkcija koja je doista izvorna menadžerska funkcija i kojom se nitko drugi u organizaciji ne bavi je funkcija vođenja.



### 2.3.1. Planiranje

Planiranje je najosnovnija od menadžerskih funkcija. Ono uključuje izbor misije i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje. Planiranje se pojavljuje kao metoda premošćivanja jaza između onog gdje se poduzeće nalazi i onog gdje se u budućnosti želi naći. Uspješnost menadžera temelji se na njihovoj sposobnosti da misle dugoročno, da razumiju sve dinamičniju okolinu i da pronađu odgovarajuće odgovore za uspješno poslovanje organizacije u novim promijenjenim uvjetima. [1]

Prema Gordon, J.R., Mondy R.W., Sharplin, A., Premeaux, S.R. (1990.) proces planiranja sastoji se od pet faza:

1. definiranje ciljeva organizacije
2. određivanje stvarnog položaja organizacije u odnosu na postavljene ciljeve
3. predviđanje budućih događaja
4. izrada planova za ostvarivanje ciljeva
5. implementacija plana i ostvarivanje rezultata [1]

Da bi se ostvarili svi zadaci, menadžment mora vladati specifičnim vještinama:

1. predviđanje
2. izrada planova
3. skeniranje okoline
4. kreativno rješavanje problema
5. donošenje odluka [2]

### 2.3.2. Organiziranje

Organiziranje je druga važna funkcija menadžmenta, odnosno ona je produžetak planiranja. Pred menadžment se postavlja zadatak izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću. Da bi se planirani ciljevi ostvarili, potrebno je odrediti uloge koje će pojedini članovi organizacije obavljati, a to je zadatak funkcije organiziranja. Funkcija organiziranja prema Wehrich, H., Koontz, H. (1994.) ima zadatak:

1. uspostaviti i klasificirati sve potrebne aktivnosti u organizaciji
2. grupirati aktivnosti na jednom od načela izgradnje organizacijske strukture
3. dodjeljivati aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, menadžerima i zaposlenima
4. odrediti uloge ljudima koji zajedno rade i osigurati koordinaciju u strukturi organizacije
5. najvažniji zadatak funkcije organiziranja je određivanje uloga ljudima koji rade zajedno [1]

Da bi menadžeri mogli uspješno odraditi funkcije organiziranja, moraju posjedovati neke od vještina, poput:

1. dijagnosticiranje organizacije
2. redizajniranje posla
3. oblikovanje organizacije
4. dijagnosticiranje i modificiranje organizacijske kulture. [2]

### **2.3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Sustav upravljanja ljudskim potencijalima obuhvaća istraživanje ljudskih potencijala, kadrovsko popunjavanje, razvoj ljudskih potencijala, naknade, brigu o zdravlju i životu zaposlenika i odnose sa zaposlenicima i sindikatom. Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je da se dodijele uloge konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati. Koontz H., Weihrich H. (1990.) kažu da se temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima svodi na:

1. popunjavanje radnih mjesta u organizaciji
2. održavanje radnih mjesta popunjenim
3. stalnu izobrazbu, usavršavanje i trening zaposlenih

Da bi menadžeri uspješno obavili svoje zadatke iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, moraju ovladati sljedećim vještinama:

1. selekcija
2. podučavanje
3. regrutiranje
4. procjena individualnih performansi
5. oblikovanje stimulativnih sustava plaćanja. [1]

### **2.3.4. Vođenje**

Vođenje je najvažniji aspekt menadžmenta. Ono zapravo znači pripremu drugih da rade ono što vođa želi da oni doista i naprave. Vođenje podrazumijeva niz aktivnosti koje su usmjerene na interakciju između menadžera i suradnika. Kod vođenja je najvažnija sposobnost vođe da utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima. Bit je vođenja u tome što se ono bavi međuljudskim

aspektom menadžmenta pa uključuje i motiviranje, stilove vođenja i komuniciranje. [1]

Menadžeri u ovom slučaju moraju ovladati brojnim vještinama kao što su:

1. upravljanje promjenama
2. motiviranje i razvoj suradnika
3. upravljanje konfliktima
4. pregovaranje
5. upravljanje vremenom
6. gradnja povjerenja [2]

### **2.3.5. Kontroliranje**

Kontrola kao funkcija menadžmenta je nadzor nad djelovanjem organizacije sa svrhom da ona ostane na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva. Proces kontrole započinje usporedbom ostvarenog sa standardima i zadacima koje kompanija želi postići. Kako bi se osiguralo da se stvari događaju onako kako je predviđeno, menadžeri moraju provoditi monitoring (stalno praćenje) izvršavanja organizacijskih zadataka i rezultata koji se postižu. Proces kontrole prema Lessem, R. (1989.) uključuje tri koraka:

1. određivanje standarda kao referentne veličine za usporedbu ostvarenog s planiranim
2. mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na plan
3. otklanjanje odstupanja od standarda i plana [1]

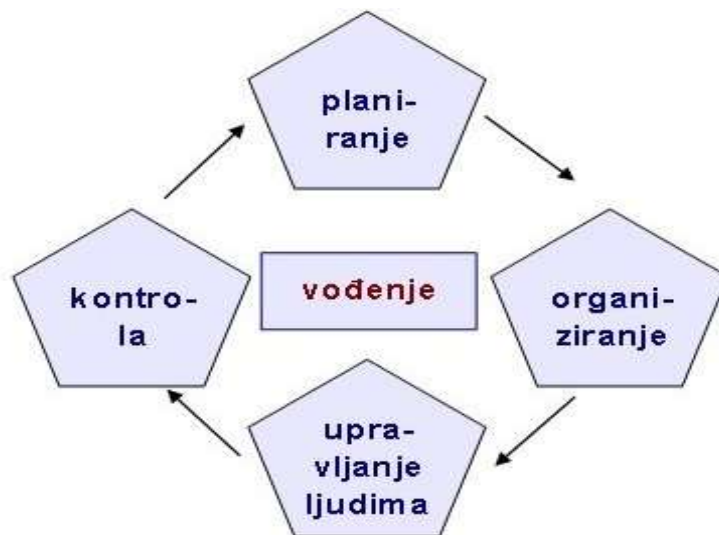
Uz navedene osnovne menadžerske vještine postoje i posebne menadžerske vještine a to su:

1. vještine planiranja

2. vještine organiziranja
3. vještine upravljanja ljudskim potencijalima
4. vještine vođenja
5. vještine kontroliranja [2]

Vještine potrebne za uspješno svladavanje funkcije kontrole od strane menadžera su:

1. financijska kontrola
2. kontrola marketinga
3. kontrola operacija
4. kontrola ljudskih resursa. [2]



**Slika 3. Funkcije menadžmenta**

*Izvor: Moorhead, G., Griffin, R. W. (1989.), Organization Behavior, second edition, Houghton Mifflin Company, Boston etc., 22*

## 2.4. Menadžerske uloge

Osnovne funkcije menadžera, planiranje i odlučivanje, organiziranje, vođenje i kontroliranje vode do ključnih menadžerskih uloga.

Planiranje i odlučivanje je proces koji uključuje definiranje ciljeva, osmišljavanje strategije i razvoja planova. Organiziranje je proces ustanovljavanja koje zadatke treba izvršiti, tko ih treba izvršiti i na koji način. Vođenje je funkcija koja sadrži motiviranje zaposlenika, usmjeravanje drugih i rješavanje sukoba. Kontroliranje je nadgledanje aktivnosti kako bi se osiguralo postizanje planiranog. [2]

**Tablica 1.** Ključne menadžerske uloge

<b>KLJUČNE MENADŽERSKE ULOGE</b>		
<b>INTERPERSONALNE ULOGE</b>	<b>INFORMACIJSKE ULOGE</b>	<b>ULOGE ODLUČIVANJA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• predstavlja</li><li>• vodi</li><li>• povezuje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nadzire</li><li>• širi</li><li>• glasnogovornik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• poduzetnik</li><li>• uklanja smetnje</li><li>• alocira resurse</li><li>• pregovarač</li></ul>

*Izvor: Moorhead, G., Griffin, R.W. (1989.), Organization Behavior, second edition, Houghton Mifflin Company, Boston etc., 22*

Ključne menadžerske uloge su interpersonalne uloge, informacijske uloge i uloge odlučivanja.

### **2.4.1. Interpersonalne uloge**

Ova uloga sastoji se od zapošljavanja, izobrazbe, motiviranja i discipliniranja zaposlenika. To je zapravo kontaktiranje ljudi izvana koji menadžerima pružaju informacije. To mogu biti pojedinci ili grupe unutar ili izvan organizacije.

### **2.4.2. Informacijske uloge**

Menadžeri djeluju kao vodič za prijenos informacija članovima organizacije. Kad organizaciju predstavljaju vanjskim subjektima, menadžeri također izvode ulogu glasnogovornika.

### **2.4.3. Uloge odlučivanja**

Postoje četiri vrste uloga koje se tiču izbiranja, a to su uloga poduzetnika, uloga rješavatelja problema, uloga osiguravatelja resursa i uloga pregovarača. [8]

## **2.5. Razine menadžmenta**

Razine menadžmenta po Koontz, H., Weihrich, H. (1990.) mogu se grupirati u tri osnovne kategorije i to:

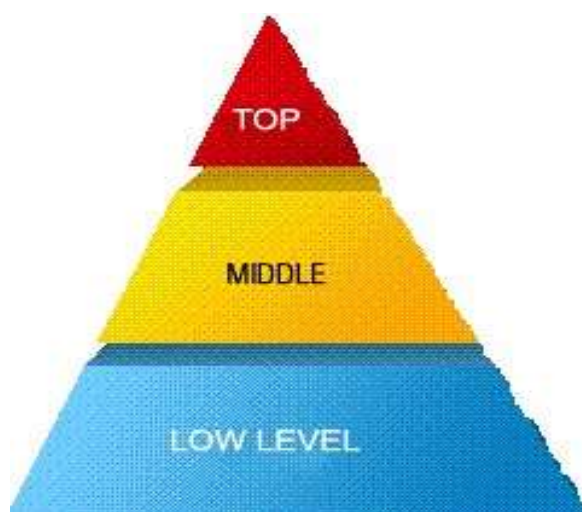
1. vrhovni menadžment (strateška razina)
2. menadžment srednje razine (taktička razina)
3. menadžment prve razine (operativna razina) [2]

U vrhovnom menadžmentu su predsjedavajući upravnog odbora, predsjednik ili direktor, glavni izvršni direktor, glavni operativni direktor i potpredsjednik. U menadžmentu srednje razine su direktori divizija, menadžeri područja, menadžeri tvornica i menadžeri odjela. U menadžmentu najniže razine su nadzornici i menadžeri ureda.

Vrhovni menadžment zadužen je za donošenje korporacijskih ciljeva. [2] Među najvažnije aktivnosti spada komuniciranje zajedničke vizije, oblikovanje korporacijske kulture i njegovanje poduzetničkog duha koji može pomoći poduzeću da održi korak s brzim promjenama. [1]

Menadžment srednje razine utvrđuje ciljeve pojedinih poslovnih funkcija. [2] Srednja razina menadžmenta je odgovorna za implementaciju cjelokupne strategije i politike koju definira vrhovni menadžment. Od nje se očekuje da uspostavi dobre odnose s relevantnom okolinom poduzeća, ohrabruje timski rad i rješava konflikte. [1]

Najniža razina menadžmenta zadužena je za utvrđivanje ciljeva i zadataka pojedinih radnih skupina. [2] Primarna je zadaća primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih. Orijentirani su na kratak rok, ostvarivanje dnevnih zadataka. [1]



**Slika 4.** Razine menadžmenta

*Izvor: Appleby, R.C. (1994.), ModernBusinessAdministration, Sixth edition, PitmanPublishing, 137.*



### **3. MENADŽER**

Menadžeri su osobe koje ostvaruju svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvršavaju zadatke, a ne da ih sve sami obavljaju. Moraju naći način kako motivirati zaposlenike u procesu rada, a u svrhu porasta ukupne efektivnosti i efikasnosti, vodeći računa o svojoj društvenoj odgovornosti. Menadžerske vještine označuju sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata, sredstava i metoda izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća.

Menadžeri izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja. Cilj menadžera je stvoriti višak. Menadžer je osoba čije zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta, planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, zapošljava i vodi ljude te kontrolira resurse.

Poželjne osobine menadžera su da ima razvijenu sposobnost jasnog izražavanja ideja, planova i prijedloga, sposobnost racionalne organizacije te sklonost timskom radu i suradnji. Također potrebne su i vještine poput umijeća pregovaranja, taktičnost i pažljivo slušanje drugih, osjećaj kontrole i samopouzdanost. [1]

#### **3.1. Razine menadžera**

Razine menadžera prema Bahtijarević-Šiber, F. (1991.) su:

1. visoka razina
2. srednja razina
3. prva razina [1]

Menadžeri najniže razine se najveći dio vremena bave rješavanjem tehničkih problema, kvantitetom i kvalitetom rada, izvršavanjem

svakodnevnih zadataka, pomaganjem zaposlenicima u rješavanju konkretnih problema, savjetovanjem i slično. Menadžeri srednje razine najčešće koordiniraju organizacijske aktivnosti i izvještavaju menadžere na vrhu hijerarhijske strukture. Menadžeri najviše razine usmjeravaju cjelokupnu organizacijsku aktivnost poduzeća i odgovorni su za njegovu poslovnu uspješnost. [1]

### **3.2. Osnovne menadžerske vještine**

Za obavljanje kompleksnog menadžerskog posla, menadžeru su potrebne određene vještine pod kojima se podrazumijeva skup specifičnih sposobnosti koje rezultiraju iz znanja, informacija, prakse i dara. Menadžerske vještine označuju sposobnosti menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata (sredstava i metoda) izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća.

Weihrich, H., Koontz, H. (1994.) smatraju da efektivni menadžer mora imati četiri osnovne vještine i to:

1. konceptualne vještine
2. vještine rada s ljudima
3. tehničke vještine
4. vještine oblikovanja [5]

Menadžer treba imati i osobine kao što su talent, inteligencija, prihvatljivost, društvenost, iskustvo, moral, temperament.

#### **3.2.1. Konceptualne vještine**

Konceptualne vještine uključuju menadžerovu sposobnost promišljanja, procesuiranja informacija i planiranja. Od menadžera se zahtijeva sposobnost da misli strateški, odnosno da ima širok prostorni i vremenski horizont. Konceptualne vještine se odnose na sposobnost analiziranja i

dijagnosticiranja kompleksnih situacija. Te su vještine potrebne za sve razine menadžmenta, a posebno za razinu vrhovnog menadžmenta koji mora percipirati ključne elemente okoline i razvijati globalne koncepte djelovanja. [5] Konceptualna vještina je sposobnost spoznaje poduzeća kao cjeline, prepoznavanje važnih elemenata u situaciji i razumijevanje odnosa među tim elementima. Ta vještina uključuje menadžerovu sposobnost promišljanja, procesiranja informacija i planiranja. [1]

### **3.2.2. Vještine rada s ljudima**

Vještine rada s ljudima odnose se na sposobnost menadžera da radi s drugima i pomoću drugih, kao i da radi učinkovito kao član tima. Te se vještine iskazuju kroz odnos menadžera prema drugim ljudima, a uključuju njegovu sposobnost da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte. Menadžer takvih vještina dopušta podređenima da se izraze i ohrabruje njihovu participaciju. [5]

### **3.2.3. Tehničke vještine**

Riječ je o vještinama koje menadžerima omogućuju primjenu specijaliziranih znanja i iskustva te uporabu tehnika za rješavanje problema. Uključuje znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za te specifične zadatke. Za menadžere na vrhu piramide te su vještine u vezi s poznavanjem organizacijskih procesa unutar poduzeća. Za srednju razinu vezane su za specijalizirano znanje potrebno za područje njihova rada, a posjedovanje tih vještina također je od posebnog značaja i za menadžere na najnižim razinama. [5] Tehnička vještina se ogleda u poznavanju i vladanju znanjima koja se odnose na performanse specifičnih zadataka u poduzeću. Uključuje znanja metoda, tehnika i alata karakterističnih za te specifične zadatke. [1]

### **3.2.4. Vještine oblikovanja**

Vještine oblikovanja označuju sposobnost menadžera da oblikuju rješenja poslovnih problema i to na način od kojeg će poduzeće imati

najviše koristi. Menadžeri moraju biti u stanju znati generirati i artikulirati rješenje problema, vodeći računa da to rješenje bude primjenjivo.

Uz navedene osnovne menadžerske vještine postoje i posebne menadžerske vještine a to su:

1. vještine planiranja
2. vještine organiziranja
3. vještine upravljanja ljudskim potencijalima
4. vještine vođenja
5. vještine kontroliranja [5]

### **3.3. Uloge menadžera**

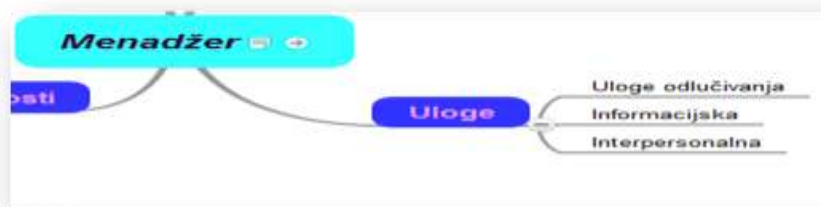
Svaka uloga označuje aktivnosti koje menadžeri poduzimaju da bi obavili svoje funkcije. Sve su međusobno povezane i u stalnoj interakciji u realnoj praksi.

**Tablica 2. Kategorije uloga menadžera**

KATEGORIJE ULOGA		
INFORMACIJSKA ULOGA	INTERPERSONALNA ULOGA	ULOGA ODLUČIVANJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• osoba za nadzor</li> <li>• prenositelj informacija</li> <li>• glasnogovornik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reprezentant</li> <li>• vođa</li> <li>• osoba za veze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poduzetnik</li> <li>• korektor</li> <li>• alokator resursa</li> <li>• pregovarač</li> </ul>

Izvor: Mintzberg, H., (1973.)

Informacijske uloge označuju aktivnosti koje se primjenjuju za održavanje i razvoj informacijske mreže. Interpersonalne uloge označuju one aktivnosti menadžera koje su usmjerene na rad s drugima. Uloge odlučivanja obuhvaćaju aktivnosti koje se odnose na donošenje odluka i poduzimanje akcija. [5]



**Slika 5. Uloge menadžera**

Izvor: <http://www.mindmeister.com/99658687/menad-er>

## **4. LIDERSTVO**

Liderstvo ili vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja. Liderstvo uključuje utjecaj, povezano je s time kako vođa djeluje na sljedbenike. Liderstvo uključuje usmjerenost na ciljeve. To znači da je liderstvo usmjeravanje skupine pojedinaca prema postizanju nekog zadatka ili svrhe. Liderstvo je sposobnost jednog čovjeka, lidera ili vođe, da vodi druge ljude, da utječe na njih da ga slijede u ostvarivanju postavljenog cilja i ostvarivanju željenih i potrebnih promjena. Liderstvo je sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći, kako bi se utjecalo na ponašanje sljedbenika.

### **4.1. Ključne osobine lidera**

Ključne osobine uspješnog lidera su:

1. inteligencija
2. samopouzdanje
3. odlučnost
4. poštenje
5. društvenost [9]

#### **4.1.1. Inteligencija**

Inteligencija je pozitivno povezana s vodstvom. Izražene verbalne sposobnosti čine osobu boljim vođom. No vođa s višim sposobnostima može imati poteškoća u komunikaciji sa sljedbenicima jer su previše zaokupljeni ili su njihove ideje previše napredne da bi ih njihovi sljedbenici prihvatili.

#### **4.1.2. Samopouzdanje**

Samopouzdanje je druga osobina koja osobi pomaže da bude vođa. Samopouzdanje je sposobnost da budemo sigurni u svoja znanja i vještine. Samopouzdanje omogućuje vođi da bude siguran da su njegovi pokušaji utjecanja prikladni i ispravni.

#### **4.1.3. Odlučnost**

Odlučnost je želja za obavljanjem posla i uključuje obilježja poput inicijative, ustrajnosti, dominantnosti i želje. Odlučnost uključuje pokazivanje dominantnosti u vremenima i situacijama kada je potrebno usmjeravati sljedbenike.

#### **4.1.4. Poštenje**

Poštenje je svojstvo iskrenosti. Poštenu vođu kod drugih izazivaju povjerenje jer im se može vjerovati da će učiniti ono što su rekli da će učiniti. Poštenje vođu čini uvjerljivim i vrijednim našeg povjerenja.

#### **4.1.5. Društvenost**

Društvenost je sklonost vođe traženju ugodnih društvenih odnosa. Društveni vođe prijateljski su nastrojeni, otvoreni, uljudni, taktični i diplomatični. Društveni vođe imaju razvijene međuljudske vještine i stvaraju suradničke odnose sa svojim sljedbenicima.

### **4.2. Metode liderstva**

Pod metodom rukovođenja podrazumijevamo način na koji menadžer na osnovu raspoloživih ovlasti izdaje naloge, usmjerava i koordinira rad svojih suradnika. U praksi se sreću tri osnovne metode rukovođenja:

1. metoda prinude

2. metoda paternalizma

3. metoda uvjeravanja [9]

#### **4.2.1. Metoda prinude**

Metoda prinude odgovara autokratskom menadžeru. Autokratski stil vođenja je način vođenja organizacije kod kojeg je vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju. Metoda se zasniva na različitim prinudnim sredstvima i mjerama koje menadžer koristi da bi ostvario ostvarenje ciljeva kompanije. Oblici prinude su različiti: prigovor, kritika, disciplinska ili krivična odgovornost, otkaz. Podređenima se uvijek prijete sankcijama i više su okrenuti strahu nego radnim zadacima.

#### **4.2.2. Metoda paternalizma**

Metoda paternalizma odgovara liberalnom menadžeru. Njegova suština je u tome što se menadžer brine za potrebe podređenih, ali zauzvrat traži njihovu poslušnost i odanost. On se smatra "ocem" organizacije i nastoji vezati za sebe sve svoje podređene, određujući im određene materijalne i moralne beneficije, odnosno povlastice.

#### **4.2.3. Metoda uvjeravanja**

Metoda uvjeravanja odgovara demokratskom menadžeru. Njegovu suštinu čini nastojanje menadžera da različitim postupcima (argumentima, sugestijom, osobnim primjerom) uvjeri podređene da je neophodno i korisno izvršavanje postavljenih zadataka.

### **4.3. Stilovi liderstva**

Stil liderstva je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i suradnika kao i ostalih zaposlenih u poduzeću, to jest, način na koji lider



usmjerava ponašanje podređenih. Razlikuju se dva stila liderstva prema Depree, M., :

1. klasični stil
2. suvremeni stil [9]

Prema **suvremenim** shvaćanjima prema Depree, M., faktori koji utječu na efikasnost liderstva su:

1. karakteristike i zahtjevi zadataka
2. osobine, očekivanja i ponašanja zaposlenih
3. organizacijska kultura
4. organizacijske politike,

a u okviru **klasičnih** stilova po Depree, M., liderstva razlikujemo:

1. autokratsko liderstvo
2. demokratsko liderstvo
3. liberalno liderstvo [9]

#### **4.3.1. Autokratski stil liderstva**

Odlikuje se time što lider sam donosi odluke. On nema povjerenja u suradnike. Koristi prinudu, a utjecaj mu proizlazi iz normalnog autoriteta. Autokratsko vođenje se primjenjuje u vojnim organizacijama i malim poduzećima sa rastom i razvojem poduzeća. Taj stil mora se transformirati u stil vođenja koji je u adekvatnijoj situaciji.

#### **4.3.2. Demokratski stil liderstva**

Odlikuje se većom uključenošću podređenih u odlučivanje i većim povjerenjem u njih. Odlučivanje je decentralizirano, autoritet se delegira i ovaj stil uvjerava participaciju zaposlenih, fleksibilnost organizacije i njene

bolje performanse. Demokratsko vođenje je karakteristično za srednja i velika poduzeća.

#### **4.3.3. Liberalni stil liderstva**

Odlikuje se punom uključenošću svih zaposlenih, u koje lider ima puno povjerenje, a oni se osjećaju potpuno slobodni da raspravljaju o svim pitanjima. Liberalno vođenje primjenjuje se u poduzećima, nezavisno od njihove veličine, koja su strukturirana po timovima, u kojima se obavljaju složeni poslovi, koji podrazumijevaju znanja i visoko obrazovane ljude.

#### **4.3.4. Laissez-faire lider**

To je vođa koja ima pasivnu ulogu odnosno uloga vođe svedena je na minimum. Vođa delegira donošenje odluke na podređene. On ne pokušava usmjeriti ili koordinirati grupu, te ne vrednuje članove grupe niti pozitivno niti negativno, to jest, svatko je prepušten sam sebi. Članovi organizacije potpuno su samostalni u izvršavanju zadataka, a voditelj samo prenosi zadatke članovima. Svaki član organizacije radi po vlastitoj volji i na vlastitu odgovornost.

#### **4.4. Lideri i njihove karakteristike**

Da bi lideri bili efikasni, moraju biti dobri psiholozi, komunikolozi, analitičari ali isto tako i dobri vizionari. Neke stručnosti koje lider mora posjedovati su:

- da motivira i usmjerava svoje sljedbenike
- da kreativno rješava probleme
- da ima sposobnost komuniciranja i rješavanja konflikta
- da ima sposobnost kontinuirano učiti i razvijati liderske sposobnosti

[9]

Da bi lider bio efikasan, mora posjedovati odgovarajuća znanja, poput tehničkih (poznavanje struke), interpersonalnih (sposobnost rada s ljudima) i konceptualnih (sposobnost poslovnog razmišljanja). Lider je čovjek koji ima sposobnost da navede druge ljude da ga slijede, da rade ono što on predlaže. Lideri postoje posvuda, u sportu, politici, biznisu i kulturi. Svaki menadžer nema liderske sposobnosti. Osnovna karakteristika lidera je da ima sposobnost kreirati strategijsku viziju i koji je u stanju da utječe na stavove, mišljenja, odluke i akcije drugih.

Lideri u organizaciji obavljaju dvije grupe zadataka i to strateško liderstvo i operativno liderstvo.

Strateško liderstvo ima dva ključna zadatka, prvi je definiranje strateške vizije dok se drugi odnosi na organizacijski razvoj. Operativno liderstvo je višedimenzionalan proces koji se odnosi na:

- usmjeravanje
- kreativnost
- promjenu
- kontrolu
- postavljanje novih pravila
- planiranje

Zajedničke karakteristike lidera prema Zaleznik, A. su:

- bez sljedbenika nema lidera
- efektivan lider nije netko koga se voli ili uvažava, već čiji sljedbenici čine prave stvari
- liderstvo ne čini popularnost već rezultati
- liderstvo nije rang, titula, privilegija ili novac, već je to odgovornost. [9]

Najčešće osobine lidera su:

- karakter
- karizma
- samopouzdanje
- želja i pobjednički duh
- posvećenost cilju
- komunikativnost
- povjerenje
- odgovornost

Dva su tipa lidera: konzervativan i kreativan.

Konzervativan tip lidera je osoba kojeg odlikuju sljedeće osobine:

- tradicionalnost
- opreznost u donošenju odluka
- siguran i stabilan tok u poslovanju
- strogost [9]

Kreativan lider ima sposobnost da:

- uvodi nove programe
- provjerava ideje i ljude
- razvija slobodniji stil
- odlučuje i upravlja na demokratski način [9]

## 5. RAZLIKA IZMEĐU MENADŽERA I LIDERA

Razlika između menadžera i lidera je jednostavna, menadžment je karijera a liderstvo poziv. Za uspješnu organizaciju potrebno je imati niz ljudi različitih uloga. Neke od uloga lako je definirati, dok neke imaju zbunjujuće granice kao što je, na primjer, razlika između menadžera i lidera. [11]

Osoba može istovremeno biti i menadžer i vođa, ali to što ste fenomenalan vođa nije garancija da ćete biti i dobar menadžer, i obrnuto.

Cilj menadžmenta je dosljednost i poredak, dok je cilj liderstva da motivira i stvori neophodne promjene. [10]

Odlike menadžmenta:

- provodi i ostvaruje akcijske planove
- kontrolira i potiče izvršenje zadataka
- rješava probleme
- definira radne poslove i radi sistematizaciju
- poslovi se obavljaju zbog pozicije posla
- prihvaća, potvrđuje i nominira izvršenje
- odluke se donose u okviru ovlasti [10]

Odlike liderstva:

- definira viziju i misiju razvoja
- motivira i inspirira druge
- inovator koji potječe druge na promjene
- prirodna nadarenost, sposobnost i instinkt
- vjerovanje da se rade pravi i važni poslovi

- poštovanje, povjerenje i sljedbeništvo od drugih
- spremnost na rizik i odgovornost [10]

Tri ključne razlike između lidera i menadžera:

1. Lider se bavi inovacijama, a menadžer administracijom

Lider je taj koji dolazi s novim idejama i potiče organizaciju na razmišljanje prema budućnosti. Lider mora konstantno biti na oprezu i razvijati nove strategije i taktike. Mora biti upoznat s najnovijim trendovima, istraživanjima i vještinama. Menadžer održava ono što je već uspostavljeno. To je osoba koja održava kontrolu. Menadžeri također uspostavljaju ciljeve i mjerila, te analiziraju, ocjenjuju i tumače rezultate. Moraju znati koja osoba je najbolja za specifični zadatak.

2. Lider inspirira, a menadžer kontrolira

Lider inspirira ljude da daju sve od sebe. Liderstvo nije ono što lider radi nego ono što ostali rade kao odgovor na njegovo liderstvo. Menadžeri nastoje da održe kontrolu nad ljudima tako da im pomažu da razviju sposobnosti i izvuku iz sebe najbolje talente.

3. Lideri pitaju "što" i "zašto", a menadžeri "kako" i "kada"

Da bi bili u poziciji da pitate "što" i "zašto" morate biti kadar da izazovete svoje nadređene i upitate ih zašto se poduzimaju određene akcije. Ako kompanija doživljava neuspjeh, zadatak lidera je da dođe i kaže: „Što smo naučili iz ovoga? Kako možemo iskoristiti ovu informaciju da bismo razjasnili naše ciljeve ili se poboljšali?“ Umjesto toga, menadžeri ne razmišljaju o tome što neuspjeh znači. Njihov posao je da pitaju "kako" i "kada" i izvršavaju posao u skladu s tim. Znaju da su naredbe i

planovi ključni te da je njihov posao da se orijentiraju na trenutne ciljeve kompanije. [11]

Menadžeri rade stvari na pravi način i rade ih ispravno, dok lideri rade prave stvari, kreiraju nove ideje, pristupe i metode i imaju viziju. Menadžer zna kako, a lider zna zašto i zašto ne.

- menadžer rješava problem
- menadžer administrira
- menadžer kopira
- menadžer uvažava status quo
- lider identificira problem
- lider inovira
- lider razvija
- lider ga izaziva [11]

Posao menadžera je da planira, organizira i kontrolira svoje podređene kako bi ispunili svoje zadatke i tako ostvarili postavljene organizacijske ciljeve. Posao lidera je da kreira viziju, mobilizira energiju sljedbenika da ostvare tu viziju te da kreira i realizira promjene.

**Tablica 3. Odnos menadžera i lidera**

<b>ODNOS MENADŽERA I LIDERA</b>	
<b>MENADŽER</b>	<b>LIDER</b>
Kratkoročno orijentiran	Dugoročno orijentiran
Administrator	Inovator
Održava	Razvija
Imitira	Stvara
Pita zašto i kako	Pita zašto ne
Prihvaća	Izaziva
Radi stvari na pravi način	Radi prave stvari

*Izvor: <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/razlika-izmedu-lidera-i-menadzera>*





**Slika 6.** Razlika menadžera i lidera

Izvor: <http://www.lobi-info.rs/lider-liderstvo/>

## **6. ŽENSKI RUKOMETNI KLUB „KOKA“ VARAŽDIN**

Ženski rukometni klub „Koka“ Varaždin je hrvatski prvoligaški amaterski rukometni klub iz Varaždina. Klub se natječe u sedam rangova natjecanja, a ima četiri generacije. Djevojke se natječu u 1. Hrvatskoj rukometnoj ligi gdje se natječu seniorke, dok mlađe uzrasne kategorije nastupaju u 3. Hrvatskoj rukometnoj ligi Sjever, 1. Hrvatskoj kadetskoj rukometnoj ligi, 1. Hrvatskoj mlađe kadetskoj rukometnoj ligi, 1. Hrvatskoj rukometnoj ligi djevojčice, 1. Rukometnoj ligi regija Sjever i 1. Međužupanijskoj Zagrebačkoj ligi. Ovo proljeće radi se na okupljanju nove, najmlađe generacije djevojčica koje će se tek upoznati s elementima rukometa.

### **6.1. Povijest kluba**

U povijesti varaždinskog ženskog rukometa dugo će se pamtiti nedjelja 19. siječnja 1969. godine kada je na Skupštini tadašnje RK Slobode na kojoj je prisustvovalo više od 70 simpatizera, članova uprave, predstavnika grada Varaždina, Prehrambenog kombinata Koke i igračica, odlučeno da se klubu promjeni ime u ŽRK Koka.

Prehrambeni kombinat Koka na čelu sa tadašnjim generalnim direktorom Jankom Pehardom pružio je ruku suradnje, osigurana su materijalna sredstva za normalno funkcioniranje kluba. Bio je to trenutak u kojem su igračice i uprava mogli odahnuti, jer stvorene su pretpostavke da klub normalno radi, okuplja mlade djevojke oko rukometne lopte što uspješno radi i danas.

U svojoj dugoj i bogatoj povijesti klub je prolazio kroz trenutke uspona i padova. Bilo je uspješnih, ali i loših sezona, kojih se bolji poznavatelji prilika u klubu i nerado sjećaju. Usprkos svemu Koka živi i danas. Koka je sinonim uspješnog i organiziranog rada u svim segmentima, klub koji okuplja djevojke koje se žele baviti rukometom. Koka je iznjedrila i brojne reprezentativke u gotovo svim kategorijama, istovremeno Koka je dala

puno odličnih djevojaka koje su uspješno završavale osnovnu i srednju školu, studije i postajale odgovorni članovi društva.

Koka danas njeguje u svim svojim kategorijama prije svega prijateljstvo, odgovornost, disciplinu u radu, samokontrolu, želju za uspjehom, jer cilj bavljenja sportom je uspjeh i nadogradnja ličnosti. [12]

## **6.2. Menadžeri i lideri u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin**

Ženski rukometni klub „Koka“ Varaždin je prvoligaški klub koji ima sastav ljudi koji ga vode, odnosno ima tim stručnjaka. Tim se sastoji kako od menadžera tako i od lidera koji imaju na neki način jednako važnu ulogu u klubu.

Prema podacima Damira Premužića, izvršnog direktora kluba, menadžeri kluba koji obnašaju dužnosti su:

1. Generalni menadžer Damir Premužić, odnosno direktor kluba vodi poslovanje kluba, komunicira i koordinira sa svim osobama u klubu, izvještava predsjednika i klupske odbore o radu kluba i odluka, dogovara transfere igrača te također komunicira sa sponzorima i donatorima.
2. Sportski direktor Željko Golik vodi sportski tim kluba i dogovara transfere igrača u dogovoru sa izvršnim direktorom kluba i s trenerom kluba.
3. Team menadžer Barbara Karlovčec, koji je u ovom slučaju i tajnik kluba, vodi svakodnevno brigu o sportskom timu i momčadima, organizira putovanja te pomaže trenerima a isto tako vodi kompletnu administraciju vezanu za klub.
4. Komunikacijski menadžer Tomislav Štimac komunicira s partnerima kluba te isto tako zadužen je za komunikaciju sa službenim osobama iz drugih klubova i za komunikaciju s

osobama iz saveza s kojima rukometni klubovi surađuju (suci, delegati..).

Lideri kluba su:

1. Predsjednik kluba Neven Maruševac potvrđuje i donosi ključne odluke u klubu, ovlašten je potpisnik kluba, komunicira i surađuje sa sponzorima i donatorima kluba.
2. Glavni trener ekipe Vladimir Canjuga vodi momčad te sudjeluje u transferima igrača uz isključivu suglasnost izvršnog i sportskog direktora.
3. Kapetan momčadi Ines Domijan lider je momčadi u svlačionici i na igralištu te sudjeluje u odlukama i sastancima vezanim uz momčad kao što su transferi i komunikacije.



**Slika 7.** Logo ŽRK „Koka“ Varaždin

Izvor: <http://www.rk-koka.hr/index.html>

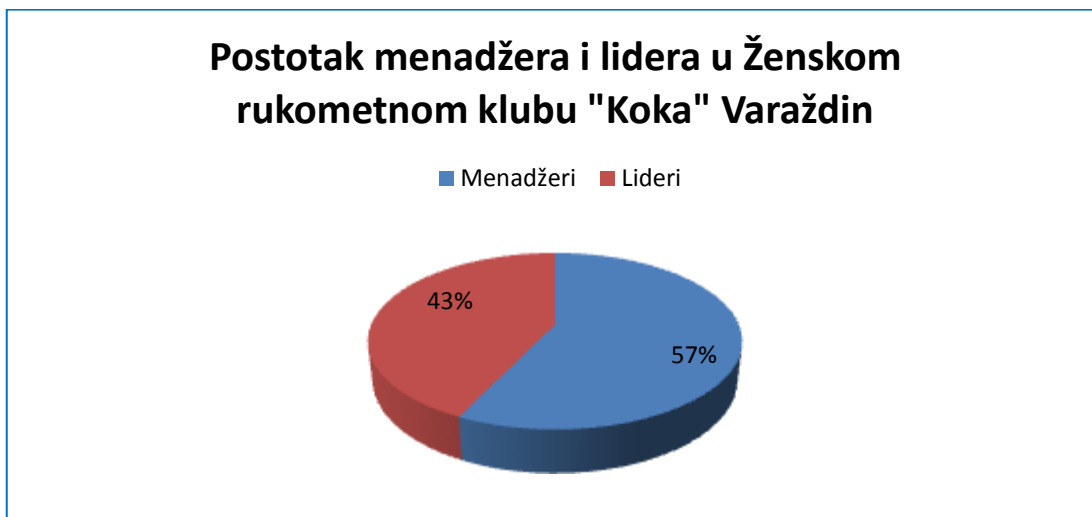


**Slika 8.** Ekipe ŽRK „Koka“ Varaždin

Izvor: <https://www.facebook.com/%C5%BDRK-Koka-Vara%C5%BEdin-440768206051313/?ref=hl>

## 7. USPOREDBA MENADŽERTSVA I LIDERSTVA NA PRIMJERU ŽENSKOG RUKOMETNOG KLUBA „KOKA“ VARAŽDIN

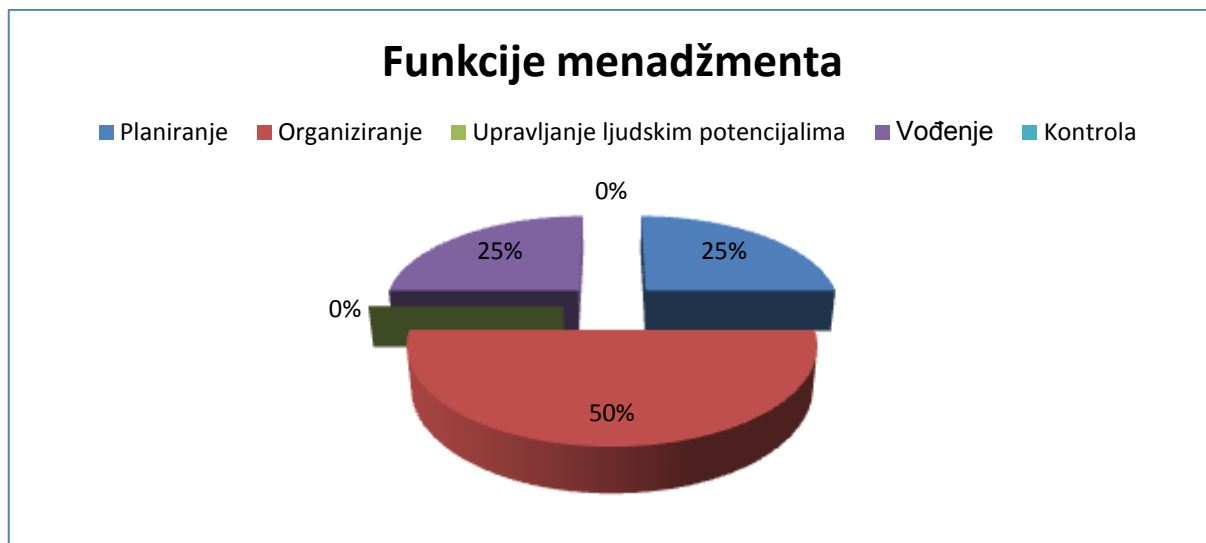
Usporedba menadžerstva i liderstva na primjeru Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin prikazana je na grafikonima 1.-6.



**Graf 1.** Grafički prikaz postotka menadžera i lidera u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin

*Izvor: autor Karlovčec, B.: Usporedba menadžerstva i liderstva na primjeru Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin; graf napravljen prema podacima generalnog menadžera g. Damira Premužića iz Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin, 2016.*

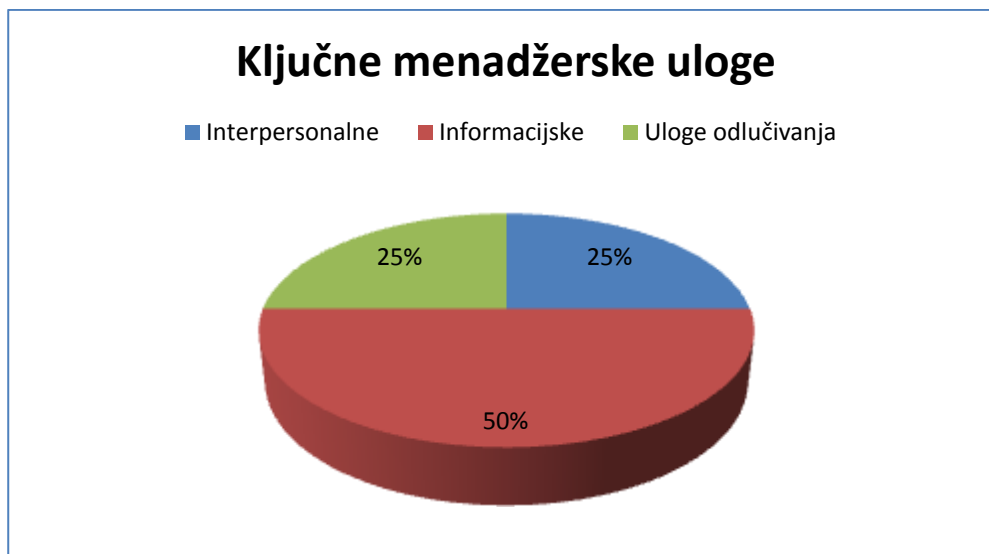
Na grafu 1. prikazan je omjer menadžera i lidera u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin. Vidljivo je kako je broj menadžera u klubu 4 odnosno ima ih 57%, dok u klubu ima 3 lidera odnosno 43%.



**Graf 2.** Grafički prikaz funkcije menadžmenta u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin

*Izvor: autor Karlovčec, B.: Usporedba menadžerstva i liderstva na primjeru Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin; graf napravljen prema podacima generalnog menadžera g. Damira Premužića iz Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin, 2016.*

Na grafu 2. prikazana je raspodjela po funkcijama menadžmenta u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin, na temelju čega je vidljivo kako je u Klubu najčešća i najvažnija funkcija organiziranje i obnaša ju 50% menadžera, dok 25% menadžera obnaša funkciju planiranja te isto tako i funkciju vođenja.



**Graf 3.** Grafički prikaz ključnih menadžerskih uloga u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin

*Izvor: autor Karlovčec, B.: Usporedba menadžerstva i liderstva na primjeru Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin; graf napravljen prema podacima generalnog menadžera g. Damira Premužića iz Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin, 2016.*

Na grafu 3. prikazane su ključne menadžerske uloge prema broju menadžera u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin iz čega slijedi da su ključne menadžerske uloge u Klubu informacijska uloga koju obnaša 50% menadžera, a zatim slijede uloga odlučivanja i interpersonalna uloga koju obnaša 25% menadžera u Klubu.

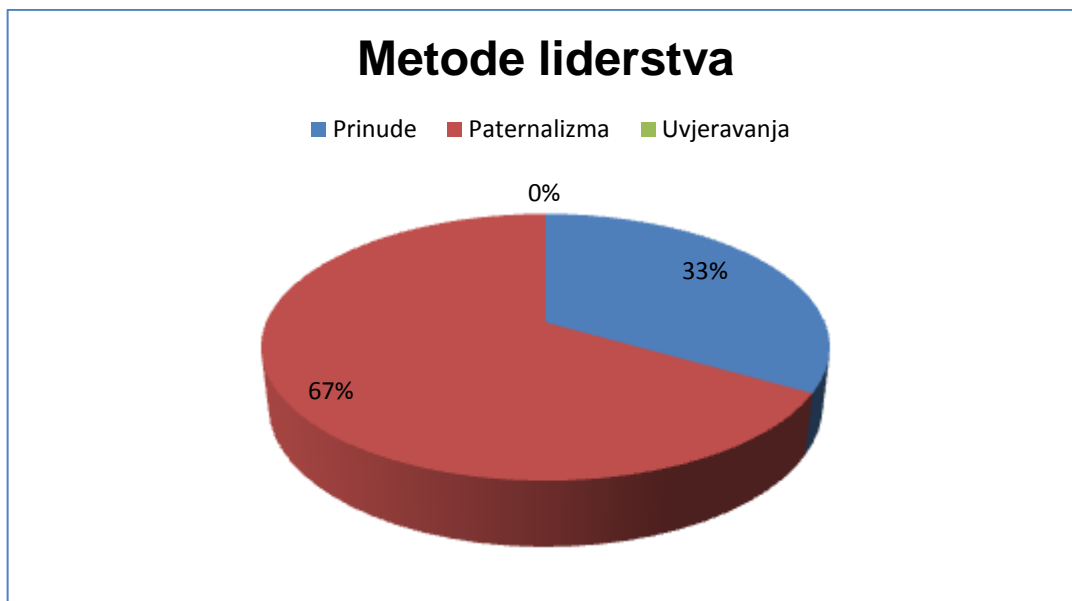




**Graf 4.** Grafički prikaz razina menadžmenta u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin

*Izvor: autor Karlovčec, B.: Usporedba menadžerstva i liderstva na primjeru Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin; graf napravljen prema podacima generalnog menadžera g. Damira Premužića iz Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin, 2016.*

Na grafu 4. vidljive su razine menadžmenta u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin iz čega slijedi da prema broju menadžera koji se nalaze u Klubu, 25% ih djeluje u vrhovnom menadžmentu, 50% u srednjoj razini menadžmenta te 25% u prvoj razini menadžmenta.



**Graf 5.** Grafički prikaz metoda liderstva u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin

*Izvor: autor Karlovčec, B.: Usporedba menadžerstva i liderstva na primjeru Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin; graf napravljen prema podacima generalnog menadžera g. Damira Premužića iz Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin, 2016.*

Na grafu 5. prikazan je omjer metoda liderstva u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin iz čega je vidljivo da je 67% lidera u Klubu priklonjeno metodi paternalizma, 33% metodi prinude dok kod metode uvjeravanja nema nijednog lidera unutar Kluba.



**Graf 6.** Grafički prikaz stilova liderstva u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin

*Izvor: autor Karlovčec, B.: Usporedba menadžerstva i liderstva na primjeru Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin; graf napravljen prema podacima generalnog menadžera g. Damira Premužića iz Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin, 2016.*

Na grafu 6. vidljiv je prikaz stilova liderstva u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin te njihov omjer iz čega proizlazi da prevladava klasični stil sa 67%, dok je suvremeni stil na 33%.

## 8. ZAKLJUČAK

Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa koji se javlja u tri različita značenja i to kao organizacija, upravljanje i rukovođenje, od kojih je organizacija najvažnija disciplina menadžmenta.

Liderstvo je sposobnost jednog čovjeka, lidera ili vođe, da vodi druge ljude, da utječe na njih da ga slijede u ostvarivanju postavljenog cilja i ostvarivanju željenih i potrebnih promjena.

Tri su ključne razlike između lidera i menadžera:

1. lider se bavi inovacijama, a menadžer administracijom
2. lider inspirira, a menadžer kontrolira
3. lideri pitaju "što" i "zašto", a menadžeri "kako" i "kada"

Menadžeri rade stvari na pravi način dok lideri rade prave stvari te stvaraju ideje i pristupe, menadžeri znaju kako, a lideri znaju zašto i zašto ne, menadžeri rješavaju problem a lideri identificiraju problem.

Na temelju ovih razlika između menadžera i lidera, zaključak je da i jedni i drugi ne mogu funkcionirati u timu jedan bez drugog. Oni se međusobno nadopunjuju, svaki od njih ima svoju ulogu za ostvarivanje željene dobiti bilo to u sportu ili nekom drugom sektoru.

Ženski rukometni klub „Koka“ Varaždin je hrvatski amaterski prvoligaški klub iz Varaždina. Klub nastupa u sedam rangova takmičenja, ima četiri generacije koje se redovno natječu, a trenutno se okuplja i najnovija, najmlađa generacija djevojčica. Klub u svom sastavu ima tim stručnjaka koji ga vode. Tim se sastoji kako od menadžera tako i od lidera koji imaju na neki način jednako važnu ulogu u klubu, a to su: generalni menadžer Damir Premužić, sportski direktor Željko Golik, team menadžer Barbara Karlovčec i

komunikacijski menadžer Tomislav Štimac, a lideri su predsjednik kluba Neven Maruševac, glavni trener ekipe Vladimir Canjuga i kapetan momčadi Ines Domjan.

U teoriji je poznato da menadžeri i lideri sudjeluju i nadopunjuju se, tako je to vidljivo i u praksi i to na primjeru Ženskog rukometnog kluba „Koka“ Varaždin. U „Koki“ je podijeljen broj menadžera i lidera 4 naspram 3, no menadžeri svojim stečenim znanjem i diplomama ne bi mogli ostvarivati vrhunske rezultate i poslove bez suradnje s liderima koji su stvoreni da budu vođe. Može se zaključiti da jedni drugima pomažu, nadopunjuju se i rade kao jedan tim. Kako kaže Peter F. Drucker u jednom od svojih brojnih citata: „Menadžment znači raditi stvari ispravno, dok liderstvo znači raditi prave stvari.“

## LITERATURA

- [1] Buble, M. (2006.) Osnove menadžmenta, Zagreb, Sinergija
- [2] Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber; F.; Pološki Vokić, N. (2008.) Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga
- [3] Certo, S. C.; Certo, S. T. (2009.) Moderni menadžment 10. izdanje, Zagreb, Mate
- [4] <http://limun.hr/main.aspx?id=10576&Page=3>, (12.02.2016.)
- [5] Buble, M. (2010.) Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija
- [6] Bobera D., Hunjet A., Kozina G. (2015.) Poduzetništvo, Varaždin, Sveučilište Sjever
- [7] <http://web.efzg.hr/dok/OIM//Teorije%20menad%C5%BEmenta.pdf>, (14.02.2016.)
- [8] <http://web.efzg.hr/dok//OIM/mdarabos/Uloge%20menad%C5%BEmenta-Mintzberg.pdf>, (14.02.2016.)
- [9] Northouse, P. G. (2010.) Vodstvo, teorija i praksa, Zagreb, Mate
- [10] <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/razlika-izmedu-lidera-i-menadzera>, (12.02.2016.)
- [11] <http://www.bizlife.rs/vesti/47901-u-cemu-je-razlika-izmedu-lidera-i-menadzera>, (14.02.2016.)
- [12] <http://www.rk-koka.hr/povijest.html>, (12.02.2016.)
- [13] <http://ars-mis-chap1.blogspot.com/2010/03/management-information-system.html>, (12.02.2016.)
- [14] <http://www.mindmeister.com/99658687/menad-er>, (12.02.2016.)

[15] <http://www.lobi-info.rs/lider-liderstvo/>, (12.02.2016.)

[16] <https://www.facebook.com/%C5%BDRK-Koka-Vara%C5%BEdin-440768206051313/?ref=hl>, (14.02.2016.)

## POPIS ILUSTRACIJA

### I. Popis slika

<b>Slika 1.</b> <i>Relacije između strategijskog menadžmenta i funkcionalnih područja menadžmenta</i> .....	11
<b>Slika 2.</b> <i>Proces strateškog menadžmenta</i> .....	13
<b>Slika 3.</b> <i>Funkcije menadžmenta</i> .....	20
<b>Slika 4.</b> <i>Razine menadžmenta</i> .....	23
<b>Slika 5.</b> <i>Uloge menadžera</i> .....	28
<b>Slika 6.</b> <i>Razlika menadžera i lidera</i> .....	40
<b>Slika 7.</b> <i>Logo ŽRK „Koka“ Varaždin</i> .....	43
<b>Slika 8.</b> <i>Ekipe ŽRK "Koka" Varaždin</i> .....	44



## II. Popis tablica

<b>Tablica 1.</b> <i>Ključne menadžerske uloge</i> .....	21
<b>Tablica 2.</b> <i>Kategorije uloga menadžera</i> .....	28
<b>Tablica 3.</b> <i>Odnos menadžera i lidera</i> .....	39

### III. Popis grafikona

<b>Grafikon 1.</b> <i>Grafički prikaz postotka menadžera i lidera u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin .....</i>	45
<b>Grafikon 2.</b> <i>Grafički prikaz funkcije menadžmenta u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin .....</i>	46
<b>Grafikon 3.</b> <i>Grafički prikaz ključnih menadžerskih uloga u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin .....</i>	47
<b>Grafikon 4.</b> <i>Grafički prikaz razina menadžmenta u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin .....</i>	48
<b>Grafikon 5.</b> <i>Grafički prikaz metoda liderstva u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin .....</i>	49
<b>Grafikon 6.</b> <i>Grafički prikaz stilova liderstva u Ženskom rukometnom klubu „Koka“ Varaždin .....</i>	50

## Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija

Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Barbara Karlović	BRANJE BROJ	0123/338D
NASLOV RADA	Usporedba menadžerstva i liderstva na primjeru Ženskog rukometnog kluba "Koka" Varaždin		
ENGLJSKI NASLOV RADA	Comparison between management and leadership on the example of Women handball club "Koka" Varaždin		
ODJEL	Organizacija i organizacijsko ponašanje		
MENTOR	doc. dr. sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI PREDKOLEGIJA	1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina 2. doc. dr. sc. Peter Kurežić 3. doc. dr. sc. Anica Hunjet		

### Zadatak diplomskog rada

BR. ZADATKA: 55/PE/2016

U ovom radu bit će prikazani i objašnjeni osnovni pojmovi vezani uz menadžment i menadžere, a isto tako bit će objašnjene i funkcije. Prikazan će se pristup menadžmentu te njihova podjela, podjela na osnovni razine u menadžmentu, te isto tako glavne uloge menadžmenta i menadžera, zatim osnovne menadžerske vještine, a isto tako bit će objašnjene i osnovne funkcije menadžmenta. Isto tako prikazana će biti i podjela stilova liderstva na suvremenu i klasičnu podjelu, te metode liderstva. U radu će biti objašnjena i glavna karakteristika lidera po kojima se oni razlikuju od menadžera. Na kraju rada bit će prikazana usporedba između menadžerstva i liderstva vezana uz teorijski dio, no, am tako i razlika će biti prikazana i na primjeru jednog od predložjenih rukometnih klubova, naime iz Ženskog rukometnog kluba "Koka" Varaždin.

PRIMLJENO: 24.02.2016

DIR. M. PE



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorско 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, časaka, doktorskih disertacija, magistrarskih 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, BARBARA KARLOVIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom OPREMA MEMORIJE I LINGVISTIKA U TOČNOM JEZIKU: PRIMJER UČIVAČA UČAVANJA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

BARBARA KARLOVIĆ  
(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, BARBARA KARLOVIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom OPREMA MEMORIJE I LINGVISTIKA U TOČNOM JEZIKU (upisati naslov) čiji sam autor/ica, OPREMA MEMORIJE I LINGVISTIKA U TOČNOM JEZIKU UČAVANJA

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

BARBARA KARLOVIĆ  
(vlastoručni potpis)