

# Aktivnosti i uloge menadžmenta

---

**Brčić, Monika**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:210468>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-29**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**MONIKA BRČIĆ**

**AKTIVNOSTI I ULOGE MENADŽMENTA**

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**MONIKA BRČIĆ**

## **AKTIVNOSTI I ULOGE MENADŽMENTA**

Završni rad

**JMBAG: 0303067911, redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Menadžment**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: prof.dr.sc. Marli Gonan Božac**

Pula, rujan, 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student \_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. O menadžmentu .....	2
2.1. Definicija i obilježja .....	2
2.2. Razine menadžmenta.....	5
3. Menadžerske aktivnosti .....	7
3.1. Planiranje .....	8
3.2. Organiziranje .....	12
3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	14
3.4. Vođenje .....	15
3.5. Kontroliranje .....	16
4. Uloge menadžmenta .....	17
5. Funkcije menadžmenta na primjeru poslovanja Valamar Riviere d.d. ....	20
5.1. Planiranje .....	21
5.2. Organiziranje .....	23
5.3. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	24
5.4. Vođenje .....	26
5.5. Kontroliranje .....	27
6. Zaključak .....	30
Literatura .....	31
Popis ilustracija.....	33
Sažetak.....	34
Summary .....	35

## 1. Uvod

Menadžment ima svoju ulogu i svrhu u poduzeću, a učinkovito upravljanje dovodi do ostvarenja postavljenih ciljeva, te povećanja profita organizacije. Još od 19. stoljeća, menadžment ima pet osnovnih funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Da bi se poduzeće moglo suočiti s današnjim izazovima i dinamičnom okolinom, menadžeri moraju biti sposobni predvidjeti moguće promjene u okolini. Danas menadžeri moraju znati kako poticati ljude da uče, kako bi bili što produktivniji u poslu, odnosno usmjeravati ih i voditi kako bi se postigli zadani ciljevi. Upravo zbog toga je menadžment dinamičan proces. Kako bi menadžer učinkovito upravljao organizacijom mora posjedovati skup vještina.

Cilj ovog rada je istražiti aktivnosti i uloge menadžmenta na konkretnom primjeru, kako bi se teorija prikazala kroz analizu poslovanja Valamar Riviere d.d. Svrha ovog rada je analizirati aktivnosti i uloge menadžmenta.

U ovom radu korištene su sljedeće metode istraživanja: metoda deskripcije, metoda komparacije, metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, te metoda poslovnog slučaja.

Uz uvod i zaključak, rad je podijeljen na četiri poglavlja. U prvom poglavlju prikazan je teorijski okvir menadžmenta, tj. dane su definicije i obilježja menadžmenta, navedeni su procesi menadžmenta te prikazane razine i potrebne vještine. U drugom poglavlju opisane su aktivnosti i uloge menadžmenta: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. U trećem poglavlju prikazana je podjela uloga menadžmenta na informacijsku, interpersonalnu i ulogu odlučivanja. U četvrtom poglavlju analizirane su aktivnosti i uloge menadžmenta na primjeru poslovanja Valamar Riviere d.d.. Na kraju rada nalazi se zaključak.

## 2. O menadžmentu

Menadžment je ključan za uspješno poslovanje organizacije, a u suradnji s drugima i putem drugih postiže svoje ciljeve. U ovom poglavlju navedene su definicije menadžmenta i menadžera, njihova obilježja i karakteristike te je prikazana podjela menadžmenta na razine.

### 2.1. Definicija i obilježja

Riječ menadžment (eng. management), poistovjećuje se s pojmom procesa i koordinacije efikasno korištenih ljudskih i materijalnih resursa, u svrhu postizanja zadanih ciljeva (Cerović, 2003.). U literaturi postoje brojne definicije menadžmenta, a jedna od njih definira menadžment kao „proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“ (Weihrich i Koontz, 1998., str. 3.). Nezaobilazna je činjenica da je menadžment proces usmjeravanja k ponašanju drugih ljudi prema određenju određenih zadataka, stoga je zadaća menadžmenta da poduzima potrebne akcije, kojima će se osigurati i potaknuti pojedince, da pridonesu najviše što mogu, ciljevima skupine ljudi, odnosno njihove organizacije (Cerović, 1994., str. 54.).

Pojam menadžer kao samostalan pojam je dosta širok, te ima više značenja. U poduzeću postoji više razina pa je upravo to i pokazatelj različitosti pojma jer se on kreće od najviše do najniže razine u poduzeću. Također se i poduzeća razlikuju po raznim profesijama i granama gospodarstva (Bahtijarević-Šiber, 2008., str. 86.). Često se uz riječ „menadžer“ pridodaje oznaka iz područja neke djelatnosti ili funkcije koju obavlja. U praksi, izraz menadžer, ne mora se upotrijebiti za sva radna mjesta na kojima se obavljaju menadžerske funkcije, tj. postoje i drugi pojmovi koji se primjenjuju, a jednoznačni su s pojmom menadžer (Buble, 2000., str. 7.):

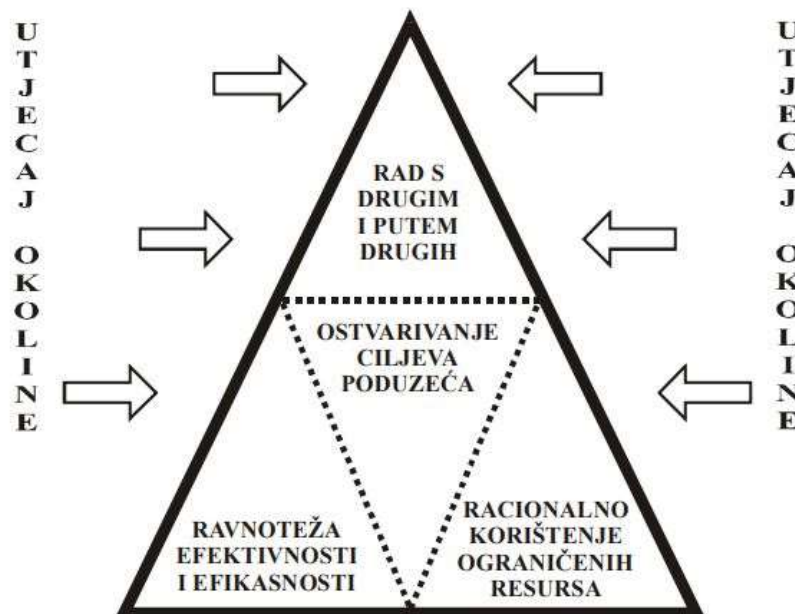
- Nadzornik (*Supervisor*) - menadžer na nižoj razini: vođa sekcije, poslovođa ili nadzornik i često se javlja u bankarstvu i turističkom posredovanju.
- Vođa (*Leader*) - menadžer koji se poistovjećuje s vođom i obično ima praktičnu važnost koja se prevodi kao vođa. Vođa je uži pojam od pojma menadžer, ali niti jedan menadžer ne može biti uspješan, ako nije uspješan vođa.
- Organizator (*Organiser*) - osoba koja obavlja jedan dio menadžerskih aktivnosti, uglavnom jednokratno



- Direktor (*Director*) - osoba koja je izabrana u odbor direktora, a direktorom se ponekad nazivaju i osobe na najvišim menadžerskim funkcijama.
- Kontrolor (*Controller*) - uži pojam, a koristi se u posebnim slučajevima, kao titula za starije menadžere, za savjetnike u raznim financijskim ili savjetodavnim tijelima.
- Šef (*Boss*) - Može se prevesti kao gazda ili vođa te se u praksi i u javnom komuniciranju može upotrijebiti kao zamjena za riječ menadžer. Nije pogrdan, a proizašao je iz posla, tj. zadatka menadžera.

S obzirom na navedene definicije mogu se istaknuti najvažnije karakteristike procesa menadžmenta koje su prikazane na slici 1.

**Slika 1. Karakteristike procesa menadžmenta**



Izvor: Cerović, Z., *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 5.

Na slici 1. se može uočiti da je jedna od karakteristika menadžmenta rad s drugima i putem drugih što znači da menadžment ne obavlja operativne zadatke, već se usredotočuje na ostvarenje ciljeva kojima se mjeri uspješnost menadžmenta. Menadžeri brinu i o ravnoteži efektivnosti i efikasnosti, odnosno efektivnost se

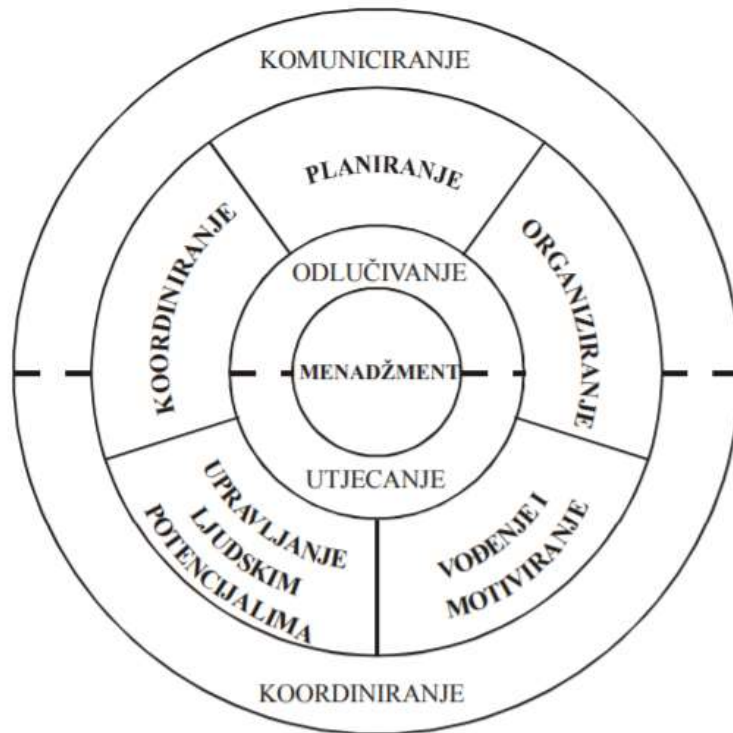
sagledava kroz odnos uloženog i ostvarenog, a efikasnost kroz ostvaren profit. Kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća i povećao profit, važno je racionalno upotrebljavati ograničene resurse. Utjecaj dinamične okoline dovodi do promjena u poduzeću, na što menadžeri uvijek moraju biti spremni kako bi pravovremeno reagirali i prilagodili svoje odluke novim uvjetima poslovanja. S obzirom na navedeno, mogu se izdvojiti karakteristike procesa menadžmenta (Kreitner, 1989., str.10.):

1. Utjecaj okoline na poduzeće - okolina je dinamična te je važna konstantna prilagodba strategije za uspjeh poslovanja organizacije.
2. Rad s drugim i putem drugih određuje razine, tj. izvršne zadatke koje ne izvršava menadžment.
3. Ravnoteža efektivnosti i efikasnosti - pod pojmom efikasnosti smatra se sposobnost menadžmenta da riješi određeni zadatak uz reduciranje troškova, dok je efektivnost menadžmenta sposobnost traženja kreativnih rješenja.
4. Racionalno korištenje ograničenih resursa - resursi nisu uvijek ograničeni, ali se iscrpljuju, što znači da menadžeri moraju racionalno raspolagati sa svim dostupnim resursima.
5. Ostvarenje ciljeva poduzeća - konačni cilj svake organizacije je njezina egzistencija.

Za rad s drugima i putem drugih potrebna je sposobnost procjene, odnosno delegiranje odgovornosti koristeći snage članova tima. Sposobnost bi trebala uključivati prepoznavanje prednosti i slabosti unutar tima, kako bi menadžeri iskoristili vještine i znanja zaposlenika na najbolji mogući način, kao i racionalno koristili dostupne resurse u svrhu postizanja željenih ciljeva.

Za bavljenje ovom vrstom posla potrebne su određene strukture znanja, vještina i sposobnosti, koje se onda kroz posao primjenjuju praktično bazirane na stručnim i znanstvenim osnovama. Kroz godine mijenjale su se i funkcije, odnosno poslovi i zadatci koje menadžment izvršava.

## Slika 2. Funkcije menadžmenta



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 230.

Na slici 2. se može uočiti da se funkcije menadžmenta povezuju s procesima odlučivanja, utjecanja, koordiniranja i komuniciranja.

### 2.2. Razine menadžmenta

Obično se razlikuju tri hijerarhijske razine menadžmenta, a to su (Buble, 2000., str. 10-11.):

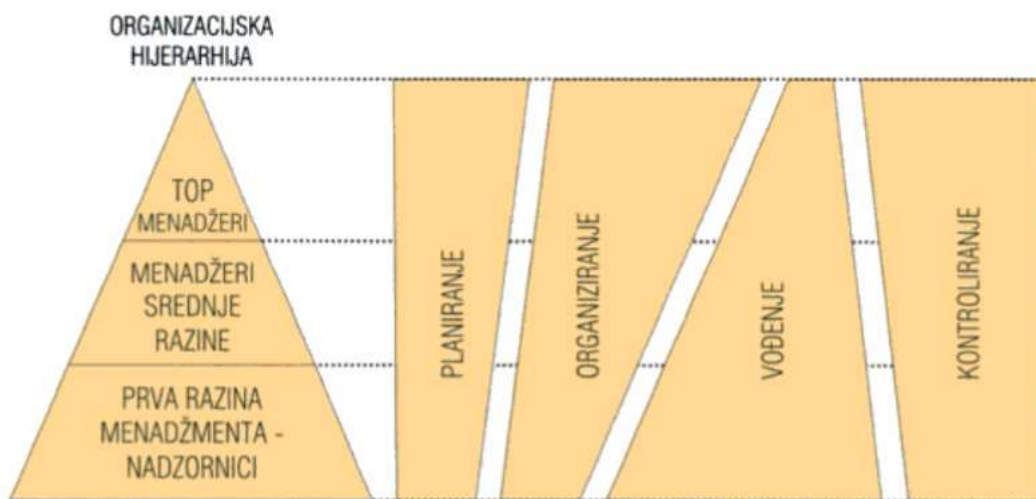
1. Vrhovni menadžment (*Top management*) - ovo je najviša razina menadžmenta, a na njoj se nalaze menadžeri koji su odgovorni za poslovanje organizacije. Odgovorni su za postavljanje ciljeva, odabir strategije poslovanja, te sagledavanje okoline kako bi donijeli prave odluke.
2. Srednji menadžment (*Middle Management*) - ovu razinu čine menadžeri na srednjoj razini hijerarhije, a odgovorni su za odabrane strategije, koju je odredila najviša razina menadžmenta. Još jedna od odgovornosti je i uspostava dobrih odnosa s okolinom poduzeća kako bi se izbjegli ili riješili

mogući sukobi.

3. Niži menadžment (*Lower ili First-line Management*) - na najnižoj razini menadžmenta, menadžeri su odgovorni da kroz određena pravila ostvare efikasnu proizvodnju. Osim navedenog, motiviraju druge članove tima te osiguravaju potrebnu tehničku pomoć.

Na sljedećoj slici je prikazana organizacijska hijerarhija menadžmenta i vrijeme utrošeno za obavljanje menadžerskih funkcija. u odnosu na ukupno raspoloživo vrijeme menadžera.

**Slika 3. Razine menadžmenta i vrijeme utrošeno na funkcije**



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia Zagreb, 2004., str. 109.

Na slici 3. može se uočiti da najviša razina menadžmenta najviše vremena posveti planiranju i organiziranju, najniža razina menadžmenta najviše vremena ulaže u vođenje kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi, dok menadžeri srednje razine najviše vremena troše na organiziranje i vođenje. Može se uočiti da menadžeri svih razina gotovo podjednako vremena ulažu, što ukazuje na važnost ove funkcije. Najviša razina menadžmenta utroši više vremena na kontroliranje za razliku od nižih razina, iako danas postoje kompletni sustavi za kontrolu.

### 3. Menadžerske aktivnosti

Pod pojmom aktivnosti menadžera podrazumijevaju se svi poslovi koje menadžeri obavljaju putem osnovnih menadžerskih funkcija. Kroz godine su se mijenjala stajališta o funkcijama menadžmenta i zadacima koje menadžeri obavljaju pa su tako u tablici 1. prikazana najvažnija obilježja različitih pristupa.

**Tablica 1. Pristupi funkcijama menadžmenta**

<b>HENRY FAYOL (1920. GOD.) FUNKCIONALNI ILI ADMINISTRATIVNI PRISTUP</b>	<b>PETER DRUCKER (1961. GOD.) PRISTUP TEMELJEN NA CILJEVIMA POSLOVANJA</b>	<b>KREITNER ROBERT (1989.) PRISTUP OSAM FUNKCIJA</b>	<b>G. A. COLE (1990.) POMC PRISTUP</b>	<b>WEIHRICH I KOONTZ (1994. GOD.) POSLC PRISTUP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• planiranje</li> <li>• organiziranje</li> <li>• naređivanje</li> <li>• koordiniranje</li> <li>• kontroliranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postavljanje ciljeva</li> <li>• organiziranje</li> <li>• motiviranje i organiziranje</li> <li>• mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planiranje</li> <li>• organiziranje</li> <li>• odlučivanje</li> <li>• kadrovanje</li> <li>• komuniciranje</li> <li>• motiviranje</li> <li>• vođenje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planiranje</li> <li>• organiziranje</li> <li>• motiviranje</li> <li>• kontroliranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planiranje</li> <li>• organiziranje</li> <li>• kadrovsko popunjavanje</li> <li>• vođenje</li> <li>• kontroliranje</li> </ul>

Izvor: Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 11.

Prema podacima iz tablice 1 može se analizirati razvoj pristupa funkcijama menadžmenta kroz godine. Prema Fayolu postoji pet funkcija menadžmenta koje preuzima iz vojne terminologije, a ljude doživljava kao sredstva za postizanje ciljeva. Godine 1961. Drucker polazi od postavljanja ciljeva kao prve osnovne funkcije menadžera, dok Kreitner naglašava važnost funkcije komuniciranja i motiviranja. Cole teži smanjenju broja funkcija na četiri osnovne. Nakon toga ističe se nedostatak funkcije orijentirane na ljudske resurse, te Weihrich i Koontz razvijaju pristup u kojem postoji pet osnovnih funkcija: planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje (POSLC). Menadžment kao proces može se sagledati kroz pet menadžerskih funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje (Rupčić, 2018., str. 3.). Na sljedećoj slici prikazan je ciklički prikaz menadžerskih funkcija.

**Slika 4. Ciklički prikaz menadžerskih funkcija**



Izvor: Rupčić, N., *Suvremeni menadžment - teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 3.

Prema slici se može vidjeti da menadžerske funkcije čine ciklički proces koji se neprestano ponavlja, prema kojem je planiranje temelj, te određuje smjer budućih aktivnosti, a u ovom koraku se može javiti potreba za promjenom organizacijske strukture. Postavljeni ciljevi su osnovica za upravljanje ljudskim potencijalima. Može se zaključiti da planovi predstavljaju osnovicu za proces kontroliranja. Nakon funkcije kontroliranja rade se novi planovi i tako sve ponovno kreće od funkcije planiranja. U nastavku su detaljnije analizirane nabrojane funkcije.

### **3.1. Planiranje**

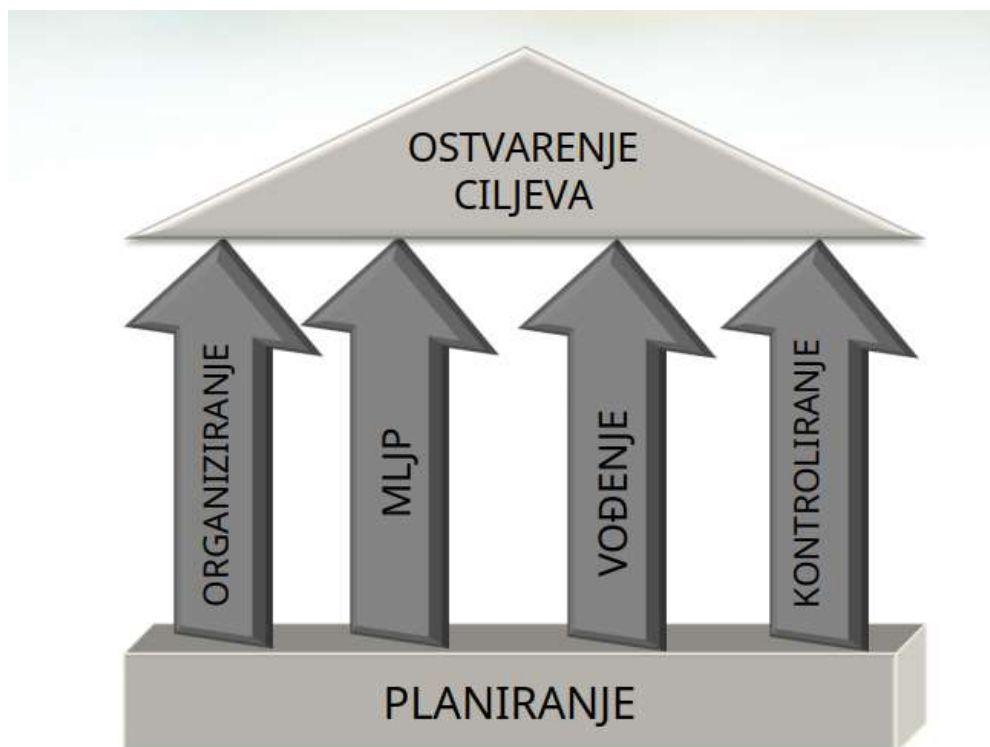
Funkcija planiranja određuje položaj organizacije u stvarnom vremenu, prikazuje smjer njenog djelovanja, ciljeve koji vode ka uspješnom poslovanju, te odabir strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva, kao i menadžersko odlučivanje kroz sve navedene faze planiranja. Planiranje se može pojednostavljeno opisati kao vremenski raskorak između trenutnog položaja organizacije do željenog položaja u

budućnosti (Buble, 2000., str. 12.). Kako bi se odredio položaj organizacije, postavljaju se tri osnovna pitanja:

- Gdje smo sada?
- Kamo želimo stići?
- Kako to želimo postići?

Da bi se učinkovito planiralo, potrebno je analizirati trenutnu situaciju, predvidjeti što treba postići, odlučiti kako će se to učiniti, te uskladiti potrebna prilagođavanja. Planiranje zahtijeva aktivno sudjelovanje cijele organizacije. S obzirom na vrijeme i provedbu, planiranje mora biti povezano i koordinirano na različitim razinama, te mora uzeti u obzir raspoložive resurse te znanja i vještine ljudskih resursa. Elementi planiranja su ciljevi, akcije, resursi i implementacija. Planiranje je temelj organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontroliranja, što je prikazano na sljedećoj slici.

**Slika 5. Funkcijom planiranja do ostvarenja ciljeva**



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 139.

Prema slici 5. se može zaključiti da funkcija planiranja obuhvaća one upravljačke aktivnosti koje determiniraju ciljeve u budućnosti i odgovarajuće načine za ostvarenje tih ciljeva. Izlaz planiranja je pisani dokument koji određuje smjer akcija. Planiranje se odnosi na utvrđivanje ciljeva koje treba postići i tijekom aktivnosti koje treba slijediti da bi se oni postigli. S obzirom na navedena osnovna pitanja, prije samog početka planiranja potrebno je odlučiti kako će se aktivnost izvoditi, što znači da planiranje podrazumijeva odlučivanje o tome što se treba učiniti, kako se to radi, kada se treba učiniti i tko to treba učiniti. Funkciju planiranja obavljaju rukovoditelji na svim razinama jer je ono kontinuiran proces. Planiranje je preduvjet za osiguravanje potrebnih resursa u svrhu postizanja željenih ciljeva. U nastavku, na slici 6. su prikazani koraci u planiranju.

**Slika 6. Koraci u planiranju**



Izvor: Wehrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate, Zagreb, 1994., str. 131.

Prvi korak u planiranju je biti svjestan prilike, nakon čega se postavljaju ciljevi, razmatraju pretpostavke, identificira alternativa, uspoređuju alternative s obzirom na postavljene ciljeve, nakon čega se odabire alternativa te formuliraju i klasificiraju planovi. Važnost planiranja proizlazi iz dva konceptualna razloga, a to su (Buble, 2006., str. 86.):

- ograničenost resursa,
- neizvjesnost okoline.



Pravilno korištenje resursa dovodi do maksimalne produktivnosti koja se treba osigurati minimalnim korištenjem resursa. Postavljanje ciljeva mora biti u skladu s mogućnostima organizacije, što može biti izazovno za menadžere. Iako se ciljevi postavljaju u svrhu unaprjeđenja poslovanja u budućnosti, za njihovo postavljanje važno je imati informacije o trenutnim i prošlim situacijama koje mogu biti presudne za definiranje konačnih ciljeva. Proces planiranja prikazan je na sljedećoj slici.

**Slika 7. Proces planiranja**



Izvor: Sikavica, P. et al., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 144.

Prema slici 7. može se zaključiti da je u planiranju važno analizirati okolinu, postaviti viziju, misiju, ciljeve, te planove i strategiju kako bi se implementirali planovi i mjerili rezultati.

### 3.2. Organiziranje

Nakon funkcije planiranja u kojoj su postavljeni ciljevi, odabrane strategije za njihovo ostvarenje i određenih resursa, funkcija organiziranja ima za cilj odabrati adekvatnu organizacijsku strukturu, sustav menadžmenta te raspored odnosa u poduzeću (Buble, 2000., str. 12.). Organiziranje uključuje odabir radne snage i materijalnih resursa za postizanje ciljeva organizacije. Zadaci funkcije organiziranja su (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2004., str. 75-76.):

- definiranje svih potrebnih aktivnosti,
- grupiranje aktivnosti,
- raspoređivanje aktivnosti unutar organizacijskih jedinica,
- određivanje uloga u timu i osiguravanje koordinacije u strukturi poduzeća.

Organizacija je rezultat procesa organiziranja, a njezine karakteristike su (Sikavica, 2011.):

1. sastavljena je od ljudi,
2. svaka organizacija postoji da bi postigla određene ciljeve,
3. svaka organizacija ima određena pravila ponašanja.

Važni aspekti svake organizacije su (Sikavica i Hernaus, 2011., str. 42.):

- Diferencijacija - podjela na više manjih zadataka.
- Integracija – povezivanje podijeljenih zadataka.

Diferencijacija i integracija omogućuju podjelu rada te omogućuju optimizaciju poslovnih procesa. Funkcija organiziranja može dovesti do veće učinkovitosti, ukoliko se izbjegne ponavljanje aktivnosti, što smanjuje operativni trošak poduzeća. Funkcija organiziranja može biti korisna za poduzeće samo ako postoje jasno postavljeni ciljevi te jasno definirane aktivnosti unutar organizacijskih jedinica, kao definirane ovlasti menadžera na svim razinama.

Prema nekim od definicija organizacijske strukture, Drucker ju definira kao jedinstven sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća, dok prema Scottu označava logičan odnos između razina upravljanja i funkcijskih područja, koji omogućuju uspješno ostvarivanje ciljeva organizacije (Sikavica, 2011., str. 334.). Prema spomenutim

definicijama organizacijske strukture mogu se izdvojiti zajedničke karakteristike, a to je povezanost dijelova te veze i odnosi između ljudi u organizaciji.

Prema Mintzbergu elementi organizacijske strukture su (Sikavica, 2011., str. 339.):

- operativni dio - svi izvršni radnici,
- strateški dio - vrhovni menadžment
- središnji dio - menadžeri srednje razine,
- tehnostruktura - stručnjaci s velikim stvarnim autoritetom,
- stožerni dio - zadatak mu je pomagati linijskom menadžmentu.

Danas se rijetko pronalazi organizacija koja koristi samo jednu vrstu organizacijske strukture. Najčešće se na jednoj organizacijskoj razini koristi funkcijska organizacijska struktura, dok na drugoj divizijska po proizvodima, geografskim područjima ili prema potrošačima. Ustrojstvo organizacije ovisi o vrsti organizacijske strukture. Organizacijski oblik stvara konkurentsku prednost za organizaciju, te mora biti upoznata s načelima organizacijskog dizajna kako bi poslovala uspješno. Organizacijska struktura rezultat je brojnih čimbenika poslovanja, a vrste organizacijskih struktura mogu se podijeliti u dvije skupine (Sikavica, 2011., str. 375.):

1. Tradicionalne, klasične, mehanicističke odnosno birokratske
2. Organske, odnosno adaptivne ili prilagodljive.

Prvu skupinu će odabrati organizacije koje se bave masovnom proizvodnjom te organizacije koje posluju u stabilnoj okolini, dok će drugu skupinu odabrati organizacije pojedinačnih i procesnih proizvodnji, manje organizacije, te one s poslovanjem u okolini koja je podložna naglim promjenama.

U organizacijama se paralelno događa i nekoliko procesa pomoću kojih organizacija funkcionira i opstaje na tržištu. Organizacijska struktura i poslovni procesi su dvije perspektive istog fenomena, stoga je podjela na procese i strukturu apstraktna. Funkcije i divizije su elementi koji se koriste za izgradnju organizacijske strukture. Prema Williamsonu postoje tri vrste organizacijskih struktura (Sikavica, 2011., str. 376.):

- U oblik - odnosno unutarnji oblik, a primjenjuje se za manje organizacije, te je drugi naziv za funkcijsku organizacijsku strukturu.
- M oblik - multidivizijska forma, u kojoj se javlja veći broj divizijskih organizacijskih jedinica, te je drugi naziv za divizijske organizacijske strukture.
- H oblik – odnosno organizacijska struktura holdinga, a koriste ga nepovezane organizacije.

Može se zaključiti da organizacijska struktura nije statičan, nego dinamičan element organizacije, a mijenja se s obzirom na promjene i ciljeve.

### **3.3. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Svaki čovjek je jedinstven, stoga ne postoji pravilo za rad s ljudima, već je važno odabrati odgovarajuću organizaciju unutar poduzeća kako bi se maksimalno iskoristili ljudski potencijali. Temeljni zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima je (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2004., str. 76.):

- popunjavanje radnih mjesta u organizaciji,
- zadržavanje i motiviranje kvalitetnih djelatnika,
- stalna edukacija, usavršavanje i razvoj zaposlenih.

Upravljanje ljudskim resursima zahtjeva posebnu pažnju menadžmenta, jer odabir osoba koje posjeduju odgovarajuća znanja i vještine mogu utjecati na postizanje ciljeva. Upravljanje ljudskim resursima ima zadatak usmjeravati zaposlenike kako bi pravilno i pravovremeno obavili dodijeljene poslove. Ova funkcija uključuje vođenje, nadzor i motiviranje podređenih za postizanje poslovnih ciljeva. Tri su primarna cilja upravljanja ljudskim potencijalima (Buble, 2006., str. 253.):

1. privlačenje efektivne radne snage,
2. razvoj radne snage s obzirom na njezin potencijal,
3. dugoročno održavanje radne snage.

### 3.4. Vođenje

Menadžeri moraju preuzeti kontrolu nad ljudima i procesima, odnosno mora posjedovati vještinu organiziranja kako bi rasporedio zadatke među članovima tima s obzirom na njihove sposobnosti i znanja. Kako bi menadžer uspješno vodio svoj tim, mora uočiti potrebne promjene unutar organizacije. Dobar vođa je onaj koji niže uspjehe svog tima, te posjeduje socijalnu inteligenciju, teži promjenama. Dobar vođa može raditi s različitim tipovima ličnosti, koji potiče svoj tim na usavršavanje. Vođenje predstavlja niz aktivnosti koje se obavljaju između menadžera i članova tima (Bahtijarević-Šiber i Sikavica, 2004., str. 77.).

Sposobnost vođe ovisi o samorazumijevanju, ovlaštenju, viziji, intuiciji te podudaranju vrijednosti, što je prikazano na slici 8.

**Slika 8. Komponente sposobnosti vodstva**



Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 311

Vođenje uključuje usmjeravanje i nadzor rada zaposlenika kako bi se postigli zadani ciljevi. Važno je usmjeravati zaposlenike, odnosno voditi ih kako bi ih se usmjerilo na pravi put. Menadžer mora izdati naredbe i upute te voditi i savjetovati svoje

podređene u njihovom radu. On utječe na rad drugih te na postizanje određenih ciljeva tako da posreduje između zaposlenika, odnosno pojedinca i organizacije, u svrhu obostranog zadovoljstva. Vođenje utječe na samopouzdanje zaposlenika, a uspješan vođa mora posjedovati određena znanja i vještine kako bi mogao doprijeti do ljudi i potaknuti ih da dodijeljene zadatke obave kvalitetno.

### **3.5. Kontroliranje**

Kontroliranje se nadovezuje na prethodne funkcije. Zadatak ove funkcije je provjera obavljenih aktivnosti, kako bi se utvrdilo da li su se odvijale u skladu s planovima. Ako je došlo do određenih odstupanja, potrebno je ispraviti greške kako bi se ispunili željeni ciljevi. Može se reći da funkcija kontrole mjeri i ispravlja ali izvršene aktivnosti. Iako je kontroliranje zadnja funkcija menadžmenta, to ne znači da je manje važna od prethodnih. Ona se ne smije izostaviti, a kako bi sve na kraju uspješno funkcioniralo, menadžer mora pravovremeno kontrolirati izvršene aktivnosti. Kontrola se provodi kroz nekoliko koraka (Buble, 2006., str. 383-384.):

1. određivanje standarda kontrole,
2. mjerenje stvarnog učinka prema cilju,
3. usporedba stvarnog stanja sa standardom,
4. korekcije zbog nedostataka u provedbi aktivnosti.

Cilj ove funkcije je osigurati da sve funkcionira prema planu, a započinje onog trenutka kada je plan dovršen, jer tek tada nastupa kontrola obavljenih aktivnosti.

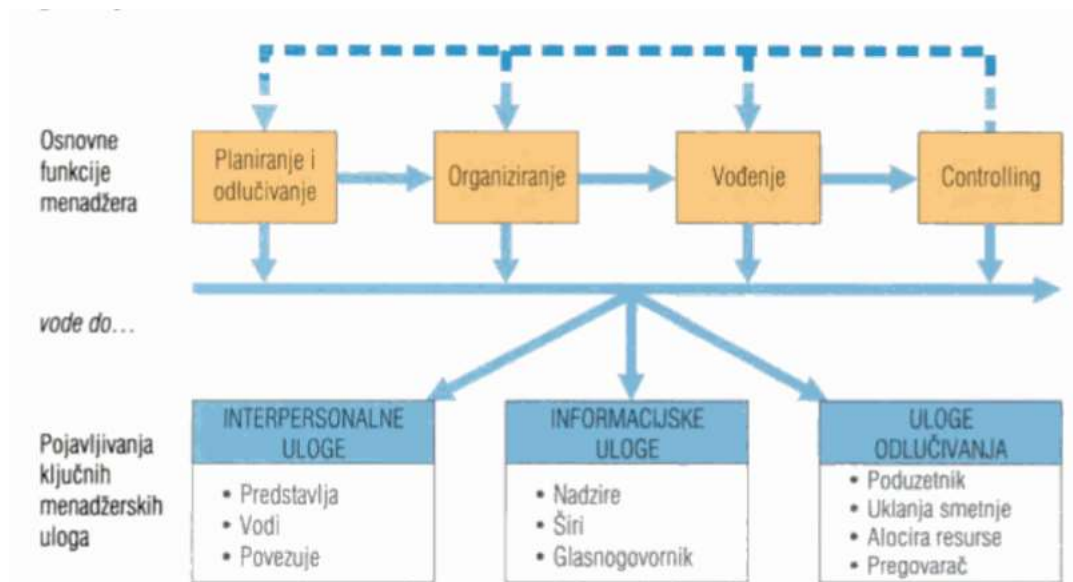
## 4. Uloge menadžmenta

Mintzberg je zaključio da menadžeri izvode 10 različitih, ali povezanih uloga, odnosno skupina ponašanja, koje se mogu pripisati njihovim poslovima, a moguće ih je podijeliti u tri grupe (Robbins i Judge, 2009., str. 6.):

- međuljudske odnose,
- prijenos informacija,
- odlučivanje.

U međuljudske uloge se ubrajaju simboličko ukrasna uloga, vodstvena i vezna, što znači da menadžer mora obavljati rutinske dužnosti, motivirati i usmjeravati zaposlenike te održavati mrežu vanjskih kontakata koji pružaju informacije. Menadžer određuje prioritet informacija, te ih kroz međuljudske uloge dobiva, a kroz uloge odlučivanja ih stavlja u upotrebu. Na primjeru organizacije, vezna uloga se provodi kada menadžer prodaje dobiva informacije od menadžera za kontrolu kvalitete, što predstavlja unutarnji vezni odnos, dok se vanjski ostvaruje kada komunicira s drugim rukovoditeljima izvan organizacije (Robbins i Judge, 2009., str. 6.). Odgovarajuće informacijske uloge su praćenje informacija, širenje informacija te glasnogovornička uloga. Menadžer je važna figura u praćenju onoga što se događa u organizaciji, primanju informacija o unutarnjim i vanjskim događajima i prenošenju drugima. Menadžer prikuplja informacije izvan i unutar organizacije te ih prenosi članovima organizacije, kao i osobama izvan organizacije o planovima, politikama, akcijama i rezultatima poslovanja (Robbins i Judge, 2009., str. 7.). U ulozi odlučivanja menadžer mora biti poduzetnik, rješavatelj poremećaja, alokator resursa te pregovarač. Te uloge iziskuju da menadžer traži poslovne prilike unutar organizacije, kao i u njezinoj okolini u svrhu ostvarenja promjena. Kao rješavatelj poremećaja donosi korektivne mjere kako bi se organizacija suočila s nastalim poremećajima. Menadžer u ulozi alokatora resursa donosi i odobrava važne organizacijske odluke, a kao pregovarač je odgovoran za zastupanje organizacije u važnim pregovorima. Kao poduzetnici, menadžeri donose odluke o promjenama koje se događaju u organizaciji (Robbins i Judge, 2009., str. 7.). Navedena podjela uloga prikazana je na sljedećoj slici.

**Slika 9. Osnovne aktivnosti i uloge menadžmenta**



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia Zagreb, 2004., str. 74.

Na slici 9. može se vidjeti da osnovne funkcije menadžera vode do pojavljivanja ključnih menadžerskih uloga. Ukratko se može reći da je interpersonalna uloga menadžera da predstavlja, vodi i povezuje; informacijska da nadzire, širi i bude glasnogovornik, te uloga odlučivanja da bude poduzetnik, uklanja smetnje, alocira resurse te predstavlja pregovarača. Sposobnost reagiranja na događaje kao i planiranje aktivnosti važna je menadžerska vještina. Menadžer mora donositi odluke o raspodjeli novca, ljudi, opreme, vremena i sličnog. Time je menadžer zapravo zakazao vrijeme, programirao rad i odobrio akcije. Menadžer mora pregovarati s drugima i tijekom procesa biti u mogućnosti donositi odluke o korištenju organizacijskih resursa. Prema Robertu Katz u mogu se identificirati tri temeljne menadžerske vještine (Robbins i Judge, 2009., str. 7.):

- tehničke vještine,
- međuljudske,
- konceptualne.

Tehničke vještine obuhvaćaju primjenu posebnih znanja i stručnosti, što znači da su tijekom obrazovanja stekli potrebna znanja i praksu u području rada. Nemoguće je da samo jedna osoba posjeduje takva znanja i sposobnosti, a specijaliziranu stručnost osobe uglavnom razvijaju kroz obavljanje poslova, odnosno na radnom mjestu.



Međuljudske vještine uključuju sposobnost surađivanja, razumijevanja i motiviranja drugih. Mnogi posjeduju potrebna znanja, ali nisu sposobni u međuljudskim vještinama, odnosno ne shvaćaju tuđe potrebe, te imaju poteškoće kada dođe do sukoba unutar tima. Menadžeri moraju komunicirati s ljudima kako bi ostvarili ciljeve, a za to su im potrebne vještine za komuniciranje, motiviranje i delegiranje. Ako menadžer posjeduje konceptualne vještine znači da ima sposobnost analiziranja i dijagnosticiranja složenih situacija. Tako na primjer menadžer mora identificirati problem, pronaći alternativna rješenja, procijeniti ih te odabrati najbolje. Racionalna obrada informacija ključna je za uspjeh (Robbins i Judge, 2009., str. 7.).

Jedno od istraživanja usporedilo je učinkovite i uspješne menadžerske aktivnosti. Na uzorku od 450 menadžera, Luthans i njegovi suradnici su utvrdili da postoje četiri menadžerske aktivnosti (Robbins i Judge, 2009., str. 8.).

1. Tradicionalno upravljanje – odlučivanje, planiranje i nadzor.
2. Komunikacija – Razmjena rutinskih informacija i procesiranje dokumenata.
3. Upravljanje ljudskim resursima . motiviranje, discipliniranje, rješavanje sukoba, zapošljavanje i podučavanje.
4. Mreženje – druženje, političarenje i interakcije s vanjskim ljudima.

Prema rezultatima spomenutog istraživanja, tzv. prosječan menadžer je utrošio 32 posto svog vremena na tradicionalne menadžerske aktivnosti, 2 posto na komuniciranje, 20 posto na upravljanje ljudskim resursima i 10 posto na mreženje. Količina utrošenog vremena i truda je varirala između prosječnog, uspješnog i učinkovitog menadžera. Za razliku od prosječnih menadžera, uspješni menadžeri su najviše vremena utrošili na mreženje i to čak 48 posto, a najmanje na upravljanje ljudskim resursima, dok su učinkoviti menadžeri najviše vremena utrošili na komuniciranje (44 posto), a najmanje na mreženje. Nadovezujući se na ove rezultate, jedno od istraživanja utvrdilo je da su australski menadžeri koji su najviše vremena proveli na mreženje dobili više promaknuća, kao i nagrade u karijeri. S obzirom na ove rezultate, menadžeri u prosjeku troše 20 do 30 posto vremena na svaku od navedenih aktivnosti, a također se može naglasiti da uspješni menadžeri imaju skoro pa suprotna stajališta o ulaganju napora kroz navedene aktivnosti (Robbins i Judge, 2009., str. 8-9.).

## 5. Funkcije menadžmenta na primjeru poslovanja Valamar Riviere d.d.

Valamar Riviera d.d. je grupacija hotela koja svoje korijene vuče od 1895. godine kada se tek počeo razvijati turizam u gradu Poreču, odnosno s otvorenjem prvog javnog kupališta Bagno Parentino koje se nalazilo na otoku sv. Nikola. Prvi hotel Riviera otvoren je 1910. te je upravo po njemu grupacija i dobila ime. Od 1965. do 1990. godine izgrađeni su hoteli Luna, Neptun, Kristal, Rubin, Diamant, i drugi na otoku Sv. Nikola te kampovi Lanterna i Solaris čime je započela izrazito dinamična turistička aktivnost. Razdoblje od 1990. do 2000. godine označava privatizaciju i osnivanja Dom fonda, dok se od 2000. godine uvode prve marke za kampove i hotele te ulaže u unapređenje kvalitete objekata i usluga. 2010. godina je značajna zbog pripajanja Zlatnog otoka d.d., Rapca d.d. te Dubrovnik Babinog Kuka d.d. kompaniji Riviera Adria d.d. koja se nakon toga integrira u Valamar grupu d.d. i Valamar Adria holding d.d. te počinje djelovati na tržištu pod imenom Valamar Riviera d.d. (Valamar Riviera, dostupno na [www.valamar-riviera.com](http://www.valamar-riviera.com), pristupljeno 25. lipnja 2020.). Poslovni model Valamar Riviere prikazan je na slici 10.

Slika 10. Poslovni model Valamar Riviere d.d.



Izvor: Službena stranica Valamar Riviere [online] Dostupno na [www.valamar-riviera.com/hr](http://www.valamar-riviera.com/hr), [Pristupljeno: 25. lipnja 2020.]

Poslovne politike Valamar Riviera d.d. odnose se na politike društveno odgovornog ponašanja, konkretno na politiku nabave, politiku raznolikosti i nediskriminacije, politiku kvalitete održivog poslovanja, politiku odgovornog poslovanja te politiku zdravlja i sigurnosti. U nastavku rada analizirane su funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje prema podacima dostupnim na službenoj stranici Valamar Riviere d.d.

### **5.1. Planiranje**

Analizom poslovanja Valamar Riviera d.d., utvrđeno je da su unutar grupacije jasno definirani ciljevi i strategija razvoja. Naime, strategija se očitava kroz misiju i viziju kompanije. To se prvenstveno odnosi na inovativno upravljanje odmorišnim turizmom s ciljem kreiranja nezaboravnih iskustvenih doživljaja za goste. Nadalje, kroz stvaranje korporativne kulture kompanija stavlja svoje goste i zaposlenike na prvo mjesto, te brine o održivom razvoju što znači da posluje odgovorno. Neke od njihovih temeljnih vrijednosti su odgovornost, gostoljubivost, ambicioznost, inovativnost i ponos, uz koje ostvaruju svoj poslovni uspjeh i vode do ostvarenja ciljeva.

Njihova vizija je biti vodeći na području odmorišnog turizma te stvarati autentične doživljaje za turiste, što iziskuje prilagodbu strategije poslovanja. Prateći trendove na tržištu može ostvariti postavljenu viziju. Ciljevi se često mijenjaju tijekom planiranja jer se može pokazati da su neizvedivi s obzirom na raspoložive resurse. Plan završava odlukom o načinu njegovog izvršenja (Valamar Riviera-Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2018., dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/>, pristupljeno 07.rujna 2020.).

Korporativna strategija Valamar Riviere uključuje sljedeće strateške inicijative (Valamar Riviera - Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2018., dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/>, pristupljeno 07.rujna 2020.):

- fokus na gosta,
- briga o zaposlenicima i organizaciji,
- strategiju rasta,

- inovativnost i digitalizacija,
- razvoj turističkih destinacija i odgovornost prema zajednici,
- odgovornost prema okolišu.

U ljeti 2018. godine predstavljena je nova brend strategija te brend identitet kompanije, koji uključuju pet novih brend proizvoda te savršen odmor za svakog pojedinog gosta. U 2016. godini je zaključena analiza korporativne strategije te su određene: nova vizija, misija i ključne vrijednosti kompanije. Strateški ciljevi od 2016. do 2020. godine su (Valamar Riviera - Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2018., dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/>, pristupljeno 07.rujna 2020.):

- ostvariti znatan rast,
- investirati od 1,5 do 2 milijarde kuna u portfelj,
- unaprijediti upravljanje odnosa s gostima,
- proširiti strateška partnerstva,
- stvoriti novu vrijednost za dioničare,
- poticati održivi i društveno odgovoran razvoj destinacija,
- nuditi atraktivnu i dugoročno održivu dividendu,
- biti prepoznati kao najpoželjniji poslodavac u turizmu.

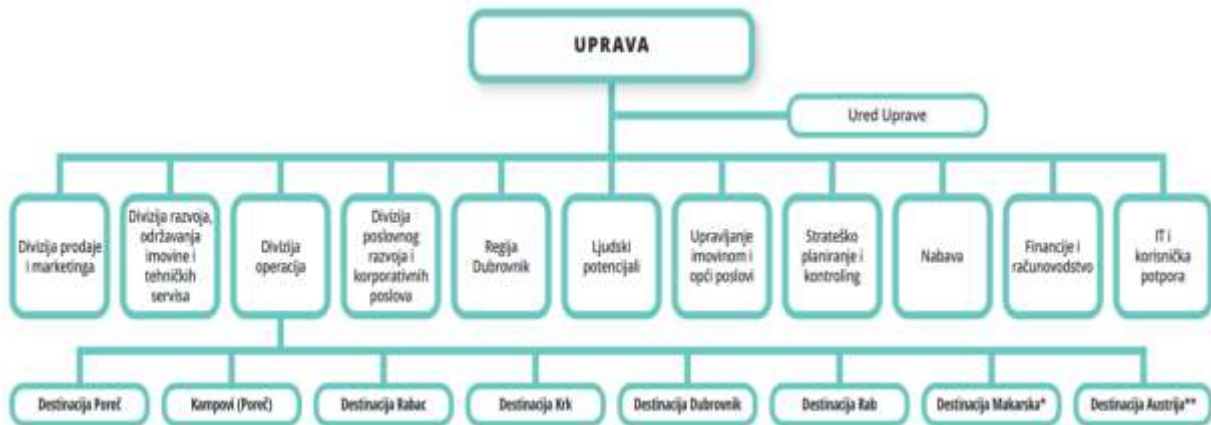
Kompanija konstantno radi na razvoju strategije lojalnosti te upravljanja kvalitetom usluga. Jedan od ključnih ciljeva i prioriteta Valamar Riviere je izgradnja kompetentnog menadžmenta koji posjeduje potrebna znanja i vještine kako bi se realizirali postavljeni strateški ciljevi. Strategija razvoja proizvoda i sadržaja definira ambiciozne planove inovativnog unaprjeđenja ponude. U skladu sa strategijom upravljanja distribucijskim kanalima, u 2018. godini je povećan udio direktnog kanala u ukupnim prihodima s 43% na 44,54%. Strategijom brenda Valamar Riviera se ističe među konkurencijom, jer kreira sadržaj za obitelji te sadržaj posebno za odrasle. U kamping portfelju nudi inovativne proizvode i usluge. U suradnji sa strateškim partnerima ostvaruje povećanje broja gostiju (Valamar Riviera - Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2018., dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/>, pristupljeno 07.rujna 2020.).

Područje rada Sektora strateškog planiranja može se podijeliti u dvije velike skupine: djelokrug rada Odjela strateškog planiranja te djelokrug rada Sektora kontrolinga, koji ujedinjuje Odjel izvještavanja i upravljanja poslovnim rezultatima i Odjel sustava poslovne inteligencije. Odjel strateškog planiranja usmjeren je na vrednovanje i analizu potencijalnih ulaganja, daje podršku ocjenjivanju strateških partnerstva te procjenjuje isplativost investicija. Kompanija je u razdoblju intenzivnih investicija, pa je zbog toga područje poticaja za investicije važno za uspješnu realizaciju. Odjel izvještavanja i upravljanja poslovnim rezultatima koordinira redovito izvještavanje svih klijenata u društvu, koordinira i podržava izradu mjesečnih prognoza te izradu godišnjeg proračuna cijele grupe. Konstantnim razvojem i unapređivanjem sustava planiranja kompanija teži optimizaciji (Sebastijan Palma , direktor strateškog planiranja i kontrolinga – Valamar Riviera, dostupno na <https://www.turizmoteka.hr/ekstra/interview/sebastian-palma-direktor-strateskog-planiranja-i-kontrolinga-valamar-riviera/>, pristupljeno 08.rujna 2020.).

## **5.2. Organiziranje**

Organizacijska struktura Valamar Riviere d.d. oblikovana je na način da omogućiti poduzeću stabilno poslovanje, optimalno korištenje raspoloživih resursa te brzu reakciju na pozitivne i negativne utjecaje iz okoline. Organizacijska struktura je funkcionalna i transparentna, kako bi omogućila kompaniji učinkovito upravljanje ključnim procesima i postavljenim ciljevima. Predsjednik uprave nalazi se na vrhu organizacijske strukture te upravlja organizacijom u cjelini. Valamar Riviera surađuje s više od 900 poslovnih partnera u investicijskim projektima i na operativnoj razini. Sektor nabave u grupaciji se dijeli na odjel strateške i operativne nabave čiji je zadatak pronalazak odgovarajućih dobavljača, ugovaranje i nabava roba, kao i usluga za potrebe investicija i za potrebe tekućeg operativnog poslovanja. Zaposlenici u sektoru nabave komuniciraju i koordiniraju s dobavljačima na dnevnoj bazi. Zastupljeni su proizvođači domaće lokalne proizvodnje što osigurava autentičnost kvalitete proizvoda. Valamar Riviera ima i razvijen sustav upravljanja odnosima s klijentima (CRM – Customer Relationship Management) pri čemu se koristi sustavnim prikupljanjem informacija o gostima i analiziranjem preferencija gostiju. U nastavku je prikazana organizacijska struktura Valamar Riviere d.d..

**Slika 11. Organizacijska struktura Valamar Riviere d.d.**



Izvor: Valamar Riviera - Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2018. [online] Dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> [Pristupljeno: 07. rujna 2020.]

Valamar Riviera d.d. provodi mješovitu organizacijsku strukturu, što je vidljivo prema najvišoj razini podjele zadataka. Ova vrsta organizacijske strukture razlikuje se od drugih jer su na istoj razini u organizaciji uspostavljene divizijske organizacijske jedinice, ali različite vrste. Organizacijske jedinice Valamar Riviere podijeljene su na diviziju operacija kao geografska divizija, kao i ostale jedinice koje uključuju divizije prodaje i marketinga, te divizija poslovnog razvoja i korporativnih poslova. Osim divizija ostale organizacijske jedinice su Regija Dubrovnik koja je zasebna jedinica, kao i ljudski potencijali, upravljanje imovinom i općim poslovima, strateško planiranje i kontroling, nabava, financije i računovodstvo te IT i korisnička potpora. Divizija operacija dijeli se na sljedeće destinacije: Poreč, Kampove Poreč, Rabac, Krk, Dubrovnik, Rab, Makarsku i Austriju.

### **5.3. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Jedan od ključnih čimbenika uspjeha svakog poduzeća, pa tako i Valamar Riviera d.d.su upravo ljudi, odnosno zaposlenici. O zaposlenicima ovisi uspjeh poduzeća, te upravo zbog toga grupacija kontinuirano ulaže napore u njihovo obrazovanje i jačanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Zbog kontinuiranog ulaganja u razvoj i poboljšanje uvjeta rada, grupacija Valamar Riviera svrstava se među pet najboljih Poslodavac partnera u Hrvatskoj. Također, Valamar Riviera putem anketa provodi

istraživanja među svojim zaposlenicima o korporativnoj klimi i kulturi te na taj način dobiva informacije o zadovoljstvu / nezadovoljstvu zaposlenika, njihovim idejama i stavovima. Dobivaju se povratne informacije na svim područjima organizacije posla, od rukovođenja, obrazovanja, informacije o plaći, ravnoteži između života i rada i dr., a sve s ciljem transparentnosti i brzom razmjeni informacija. Krajnji cilj Valamar Riviere, osim povećanja usluga i zadovoljstva gostiju, kreiranje motivirajuće atmosfere za zaposlenike. Kako bi postigla taj cilj, kompanija je uvela novi model godišnje procjene zaposlenika koji predviđa procjenu učinka i potencijala. Ovakav model omogućuje pravovremeno planiranje promocija te rotaciju pozicija unutar kompanije. Aktivnostima poduzeća se obrađuju i u internom tiskanom magazinu „ViV“ koji izlazi na mjesečnoj bazi te putem internetskog bloga „ViV“ te su na taj način zaposlenici također upoznati o cjelokupnom djelokrugu rada poduzeća. Stalnu komunikaciju sa zaposlenicima održavaju i kroz sastanke i razne skupove zaposlenika. Valamar organizira brojne edukacije i radionice za razvoj zaposlenika što u konačnici ima za cilj pružanje vrhunske usluge u svakoj situaciji prema gostu, kolegi i prema partneru. Valamar Riviera u svom poslovanju provodi i „Up!Lifting trening“ unutar kojeg voditelji odjela educiraju zaposlenike o ključnim vještinama - zaposlenici bi trebali biti pouzdani, nasmiješeni, srdačni, puni razumijevanja, zainteresirani za učenje i proaktivni. Provodi se i program interne edukacije, takozvana Valamar akademija, namijenjena za buduće direktore hotela te voditelje odjela i specijaliste u korporativnim službama i hotelskim operacijama (Valamar Riviera - Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2018., dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/>, pristupljeno 10.rujna 2020.).

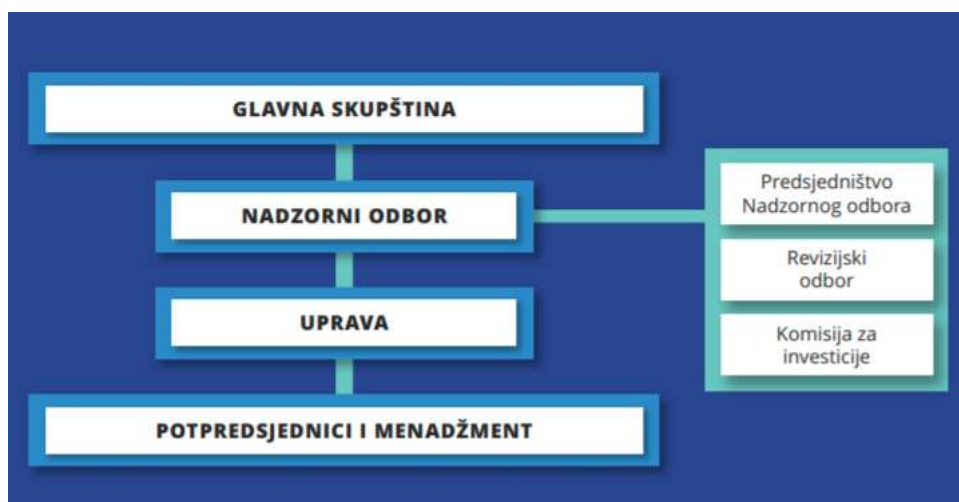
Uz kontinuirano praćenje rada zaposlenika te ulaganjem u njihov razvoj, Valamar Riviera stvara motivirajuću radnu atmosferu koja zasigurno doprinosi postizanju postavljenih ciljeva. U 2019. godini, kompanija je pokrenula edukacijsku platformu kako bi omogućili svojim zaposlenicima razvoj i obrazovanje, odnosno stjecanje znanja koje je podijeljeno na dva programa: Valamar Edukacije i Valamar Treninzi. Program Valamar Edukacije uključuje dvogodišnju edukaciju u turizmu, kako bi zaposlenici upoznali nove trendove na tržištu, razumjeli ih te primijenili inovacije u svrhu promicanja organizacijske kulture. Valamar Treninzi omogućuju stručno

usavršavanje, kao i individualan rad s mentorima. Zaposlenici su ključni dionici u Valamar Rivieri, stoga se kroz savjetovanje te provođenje godišnjeg ispitivanja korporativne kulture i klime utvrđuje prostor za unaprjeđenje, a također se organiziraju i skupovi radnika, kao i sastanak s Radničkim vijećem. Na taj način prati se rad i razvoj zaposlenika, te stvara dvosmjerna komunikacija u svrhu unaprjeđenja kvalitete poslovanja. Uloge odbora za razvoj zaposlenika i poslovnu izvrsnost su donošenje 3/5 godišnje strategije i plana ulaganja u razvoj i edukaciju zaposlenika, definiranje godišnjeg budžeta edukacije, usvajanje programa poslovne škole, edukacija i treninga, odabir i potvrda polaznika pojedinih programa, kao i strateška suradnja. (Valamar Riviera - Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2019., dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/>, pristupljeno 15. rujna 2020.).

#### 5.4. Vođenje

Valamar Riviera d.d. se može pohvaliti uspješnim korporativnim upravljanjem, te više od 21 000 dioničara. Upravljački dio Valamar Riviere d.d. čine Glavna skupština dioničara, Nadzorni odbor s pripadajućim pododborima te Uprava predvođena predsjednikom Uprave Valamar Riviere. Korporativna struktura prikazana je na sljedećoj slici.

Slika 12. Korporativna struktura



Izvor: Valamar Riviera - Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2018. [online] Dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> [Pristupljeno: 10. rujna 2020.]



Prikazana korporativna struktura temelje je učinkovitog strateškog i operativnog upravljanja. Nadzorni odbor čini 7 članova, od kojih barem 2 moraju biti neovisna, te jedan predstavnik zaposlenika. Sastaju se minimalno četiri puta godišnje te donosi i sudjeluje uključnim upravljačkim odlukama. Formirani su i pododbori (Revizorski i Investicijski odbor) koji se sastaju češće, a upravljaju strateškim inicijativama. Predsjednik Uprave je odgovoran za formuliranje i upravljanje strateškim, operativnim i financijskim aktivnostima tvrtke, te vodi sljedeća područja: hotelske operacije, marketing i prodaju, ljudske resurse, upravljanje destinacijama, nabavu, razvoj investicija i nekretnina u portfelju, vanjske odnose i odnose s javnošću, upravljanje kvalitetom, kontroling, pravne i opće poslove.

Viši menadžment ima stratešku korporativne poslovnu funkciju, a organiziran je u četiri divizije koje čine prodaja i marketing, operativno poslovanje, razvoj poslovanja i korporativni poslovi te razvoj imovine, održavanje i tehničke usluge. Svakom divizijom zasjeda potpredsjednik. Viši menadžment je odgovoran za ključna funkcionalna područja u poslovanju, kao i vodstvo te provedbu korporativne strategije. Moderno uređeni prostori za rad omogućuju timski rad i kreativnost zaposlenika, te tako unaprjeđuju komunikaciju. Kako bi Valamar Riviera uspješno poslovala, čak 583 menadžera je bilo zaposleno u 2019. godini, što čini 9,6% ukupnog broja zaposlenika. Njihova kompetentnost, kao i posjedovanje potrebnih znanja, vještina i sposobnosti, jedan su od ključnih ciljeva kompanije. Predsjednik uprave upravlja ljudskim resursima, destinacijama, nabavom, razvojem investicija i nekretnina, vanjskim odnosima s javnošću, upravlja kvalitetom, projektima, internom revizijom, kontrolingom, kao i pravnim i općim poslovima. Zadaci odbora za projekte su analiza i priprema prijedloga izbora razvojnih projekata važnih za kompaniju, izrada prijedloga projekata i traženih resursa, praćenje realizacije projekta, te zatvaranje projekta i praćenje rezultata (Valamar Riviera - Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2019., dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/>, pristupljeno 15.rujna 2020.).

## **5.5. Kontroliranje**

Valamar Riviera d.d. razvija nove usluge i proizvode, ali ujedno ih i održava, stvarajući tako lojalnost gostiju. Funkcija kontroliranja može utjecati i na unaprjeđenje turističke ponude što će privući nove turiste, kao i zadržati stalne. Upravljanje ukupnim doživljajem u destinaciji označava upravljanje različitim portfeljima

proizvoda što u konačnici dovodi do veće profitabilnosti zbog horizontalne i vertikalne integracije na cjelokupnoj razini destinacije. Navedeno ima za posljedicu veći ostvareni prihod po gostu čime je omogućeno optimalno ulaganje u imovinu za povrat. Svi odjeli djeluju kao integrirano povezani, pri čemu rezultat jednog odjela ovisi o rezultatima svih ostalih odjela. Valamar Riviera d.d. odabrala je strateški model upravljanja kvalitetom koji je dizajniran kako bi doveo poduzeće do uspjeha, uz naglasak na gosta te dosljedno isporučivanje usluge. Na sljedećoj slici prikazan je strateški model kvalitete za 2018. godinu.

**Slika 13. Strateški model kvalitete za 2018. godinu**



Izvor: Valamar Riviera - Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2018. [online] Dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/>, [Pristupljeno: 05. rujna 2020.]

Model upravljanja kvalitetom omogućava pristup od 360 stupnjeva, a uključuje mjerenje zadovoljstva gostiju te implementaciju internih i eksternih standarda, gradeći kulturu Uplifting izvrsnosti usluge, educiranjem i treninzima zaposlenika, te

poboljšanjem i implementiranjem povratnih informacija gostiju i vanjskih stručnjaka, osiguravajući proaktivnost i inovacije za budućnost. Izvrsnost usluga je za poduzeće pokretač uspjeha. Mjerenje zadovoljstva gostiju u 2018. godini ukazuje na rezultat od 88% zadovoljnih gostiju, a anketu o zadovoljstvu pruženim uslugama ispunilo je čak 167.710 gostiju. Koriste dvosmjerni personalizirani model za komunikaciju s gostima jer im je važna povratna informacija kako bi mogli unaprijediti svoje usluge. Prema analiziranim podacima, Valmar ima i 23% gostiju povratnika, te je time njihov cilj ostvaren.

## 6. Zaključak

Može se zaključiti da menadžeri moraju biti stručni i prilagodljivi, kako bi stvorili konkurentsku prednost organizacije na tržištu te razvijati svoja znanja i vještine. Za postizanje poslovnih uspjeha organizacije menadžeri trebaju razmišljaju unaprijed, a ne samo kada promjena već nastupi. Rješavanje problema ne bi trebao biti najvažniji zadatak menadžmenta, već pronalaženje boljih načina poslovanja. Iz navedenih definicija menadžmenta i analize karakteristika menadžera, može se zaključiti da je menadžment dinamičan proces, a zajednička karakteristika većine definicija je ostvarenje postavljenih ciljeva.

Menadžment je ključan proces u gospodarstvu, a javlja se kao specifična djelatnost koja je usmjerena k ostvarivanju ciljeva organizacije, te se u ovom određenju, menadžment može najbliže vezati uz funkciju rukovođenja. Menadžeri moraju učinkovito upravljati aktivnostima i resursima organizacije uz njihovo optimalno korištenje za dobrobit organizacije i zaposlenika, a ujedno im je zadatak motivirati zaposlenike kako bi zajedno postigli cilj.

Planiranje kao osnovna funkcija određuje smjer poslovanja organizacije, uz utvrđivanje jasnih ciljeva te odabir načina djelovanja za postizanje ciljeva. Nakon planiranja, organiziranjem se uspostavljanja sklad članovima organizacije te se dodjeljuju aktivnosti zaposlenicima koji su kvalificirani za njihovo obavljanje, odnosno menadžeri nastoje popuniti radna mjesta odgovarajućom radnom snagom. Nakon dodijeljenih aktivnosti kvalificiranoj radnoj snazi, menadžeri moraju voditi kako bi zaposlenici bili motivirani u obavljanju dodijeljenih zadataka. Zadnja funkcija je kontrola, koja uključuje pregled izvršenih aktivnosti u svrhu poboljšanja ili korekcija.

## Literatura

### Knjige

- BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (1991.) *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
- BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. (2008.) *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
- BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. i SIKAVICA, P. (2001.) *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
- BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F. i SIKAVICA, P. (2004.) *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
- BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, F., SIKAVICA, P. i POLOŠKI VOKIĆ, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- BUBLE, M. (2000.) *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
- BUBLE, M. (2006.) *Osnove menadžmenta*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
- CEROVIĆ, Z. (2003.) *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- CEROVIĆ, Z. (1994.) *Poduzetništvo i management čimbenici uspješnosti poslovanja hotelijerstva, doktorska disertacija*. Opatija-Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
- HICKSON, D.J. i PUGH, D. (2007.) *Writers on Organizations*. 6. izdanje. Penguin.
- KREITNER, R. (1989.) *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- ROBBINS, S.P. i JUDGE, T.A. (2009.) *Organizacijsko ponašanje*. 12. izdanje. Zagreb: MATE.
- RUPČIĆ, N. (2018.) *Suvremeni menadžment - teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- SIKAVICA, P. (2011.) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
- SIKAVICA, P. et al. (2008.) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- SIKAVICA, P. i HERNAUS, T. (2011.) *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi informator.
- WEIHRICH, H. i KOONTZ, H. (1994.) *Menadžment*. Zagreb: MATE.

### Internet izvori

Valamar Riviera [online] Dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/>  
[Pristupljeno: 25. lipnja 2020.]

Valamar Riviera - Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za

2018. [online] Dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> [Pristupljeno: 05. rujna 2020.]

Valamar Riviera - Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje za 2019. [online] Dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/integrirana-godisnja-izvjesca/> [Pristupljeno: 15. rujna 2020.]

Sebastijan Palma, direktor strateškog planiranja i kontrolinga-Valamar Riviera [online] Dostupno na <https://www.turizmoteka.hr/ekstra/interview/sebastian-palma-direktor-strateskog-planiranja-i-kontrolinga-valamar-riviera/> [Pristupljeno: 08. rujna 2020.]

## Popis ilustracija

Slika 1. Karakteristike procesa menadžmenta.....	3
Slika 2. Funkcije menadžmenta.....	5
Slika 3. Razine menadžmenta i vrijeme utrošeno na funkcije.....	6
Slika 4. Ciklički prikaz menadžerskih funkcija.....	8
Slika 5. Funkcijom planiranja do ostvarenja ciljeva.....	9
Slika 6. Koraci u planiranju .....	10
Slika 7. Proces planiranja .....	11
Slika 8. Komponente sposobnosti vodstva .....	15
Slika 9. Osnovne aktivnosti i uloge menadžmenta .....	18
Slika 10. Poslovni model Valamar Riviere d.d. ....	20
Slika 11. Organizacijska struktura Valamar Riviere d.d. ....	24
Slika 12. Korporativna struktura.....	26
Slika 13. Strateški model kvalitete za 2018. godinu.....	28
Tablica 1. Pristupi funkcijama menadžmenta .....	7

## **Sažetak**

U ovom završnom radu navedene su aktivnosti i uloge menadžmenta, te izdvojene funkcije menadžmenta, koje su nakon teorijskog dijela analizirane na primjeru poslovanja Valamar Riviere d.d.. Jedan od glavnih zadataka menadžmenta je da uspostavi dobar odnos među članovima svog tima u svrhu maksimiziranja dobiti, konkurentnosti na tržištu te smanjenja troškova poslovanja. U organizacijama najčešće postoje tri razine upravljanja, odnosno niži, srednji i viši menadžment, te s obzirom na svaka razina ima svoju ulogu i zadatke.

Menadžment osim razina i uloga ima i svoje funkcije koje obavlja, a dijele na pet osnovnih: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Iako neki troše više vremena na pojedine funkcije od drugih, svakoj od funkcija menadžer mora pokloniti dio svog vremena. Kako bi organizacija uspješno poslovala, menadžeri moraju slijediti pravilan redoslijed zadanih funkcija.

***Ključne riječi:*** *Menadžment, menadžeri, aktivnosti menadžmenta, uloge menadžmenta, Valamar Riviera*



## Summary

In this final paper, the activities and roles of management are defined, as well as selected management functions, which are after the theoretical part analyzed on the example of management of Valamar Riviere d.d.. One of the main tasks of management is to establish a good relationship among the members of team in order to maximize profits, market competitiveness and reduce operating costs. In organizations, there are usually three levels of management - lower, middle and top management, so each level has its own role and tasks.

In addition to levels and roles, management also has its functions that it performs, and they are divided into five functions: planning, organizing, human resources management, leadership and control. Although some managers spend more time on individual functions than others, but all functions must be equally important. In order for an organization to operate successfully, managers must follow the correct order of assigned functions.

**Keywords:** *management, managers, management activities, management roles, Valamar Riviere*