

# Percepcija uloge, značaja i doprinosa srednje razine menadžmenta

---

Ledinski, Lorena

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:000701>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-27**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij *Poduzetništvo*

Lorena Ledinski

**Percepcija uloge, značaja i doprinosa srednje razine  
menadžmenta**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij *Poduzetništvo*

Lorena Ledinski

**Percepcija uloge, značaja i doprinosa srednje razine  
menadžmenta**

Završni rad

Kolegij: Menadžment

JMBAG: 0010229486 2

e-mail: lokiski285@gmail.com

Mentor: Prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate University Study of *Entrepreneurship*

Lorena Ledinski

**Perception of the role, importance and contribution of middle  
management**

Final paper

Osijek, 2022.

IZJAVA  
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA  
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Lorena Ledinski

JMBAG: 0010229486 2

OIB: 71807758892

e-mail za kontakt: lokiski285@gmail.com

Naziv studija: Preddiplomski sveučilišni studij Poduzetništvo

Naslov rada: Percepcija uloge, značaja i doprinosa srednje razine menadžmenta

Mentor/mentorica rada: Prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 6. rujna 2022.godine

Potpis 

## **Percepcija uloge, značaja i doprinosa srednje razine menadžmenta**

### **SAŽETAK**

U svakoj organizaciji postoji određena hijerarhija koja se najčešće sastoji od menadžmenta najviše, srednje i najniže razine. Srednji menadžment uključuje sve pozicije između viših i nižih razina i služi kao poveznica te dvije razine. Srednji menadžment doprinosi organizacijskoj uspješnosti tako što uspješno prenosi informacije sa viših razina na niže i obrnuto. Ciljevi rada su objasniti poziciju srednjeg menadžmenta, njezinu ulogu, kompleksnost i doprinos. Osim toga, prikazane su vještine koje uspješan srednji menadžer mora posjedovati i kako se te vještine mogu unaprijediti, te je naposljetku prikazano kako snižavanje upravljačkih hijerarhija utječe na srednje menadžere. Na temelju rezultata empirijskog istraživanja očigledna je složenost pozicije srednje razine menadžmenta, te se dobiveni podatci podudaraju sa prethodnim istraživanjima. Putem ovog istraživanja dobivene su informacije kako srednji menadžeri doprinose poduzeću, motiviraju svoje zaposlenike i kako ih obučavaju, te kako se oni educiraju. Rezultati ukazuju na to da snižavanje upravljačkih hijerarhija vrši pritisak na poduzeće, ali i na menadžere srednje razine, jer ona ima važnu ulogu u efikasnom funkcioniranju organizacije. Rezultati ovog istraživanja su važni svakom poduzeću, posebno većim organizacijama kako bi shvatili ulogu i važnost srednje razine menadžmenta, te kako bi uvidjeli da educiranjem ostvaruju kompetentnije menadžere i ulažu u svoju budućnost.

Ključne riječi: srednja razina menadžmenta, doprinos, educiranje, organizacija, hijerarhija

## **Perception of the role, importance and contribution of middle management**

### **ABSTRACT**

In every organization there is a certain hierarchy, which most often consists of the highest, middle and lowest management level. Middle management includes all positions between higher and lower levels and serves as a link between the two levels. Middle management contributes to organization's success by successfully transferring information from higher to lower management levels and vice versa. The objectives of this paper are to explain the position of middle management, its role, complexity and contribution. In addition, the skills that a successful middle manager must possess are also presented and how these skills can be improved, and finally, it is shown how the lowering of management hierarchies affects middle managers. Based on the results of the empirical research, the complexity of the middle management position is obvious, and the obtained data coincide with previous research. Through this research, information was obtained on how middle managers contribute to the company, motivate and train their employees, and how they are educated. The results indicate that the lowering of management hierarchies puts pressure on the company, but also on middle-level managers, because they play an important role in the efficient functioning of the organization. The results of this research are important for every company, especially larger organizations, in order to understand the role and importance of middle management, and to see that by educating them, they create more competent managers and invest in their future.

Keywords: middle management level, contribution, educating, organization, hierarchy

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Teorijska podloga.....	2
2.1. Razine menadžmenta.....	2
2.2. Funkcije menadžmenta.....	3
2.3. Menadžerske vještine.....	6
2.3.1. Vještine srednjeg menadžmenta.....	8
3. Uloga srednjeg menadžmenta.....	10
4. Prethodna istraživanja uloge i važnosti srednjeg menadžmenta.....	11
4.1. Kompetencije srednjeg menadžmenta.....	13
4.2. Utjecaj srednjeg menadžmenta na uspješnost poduzeća.....	14
4.3. Kako hrvatski srednji menadžeri upravljaju vremenom?.....	15
5. Metodologija rada.....	17
6. Opis istraživanja i rezultati istraživanja.....	19
6.1. Opis istraživanja.....	19
6.2. Rezultati istraživanja.....	19
7. Rasprava.....	23
8. Zaključak.....	25
Literatura.....	27
Popis ilustracija.....	29
Prilozi.....	30



## 1. Uvod

Često se postavlja pitanje koja je zadaća menadžmenta u poduzeću i koje sve poslove obavlja da bi izvršio svoju zadaću. Proces je najčešća riječ kada je definiranje poslova menadžera u pitanju, a govori upravo o kompleksnosti te pozicije. Postoji više razina menadžmenta, te su pretežno to razine višeg, srednjeg i nižeg menadžmenta. Često je dovedena u pitanje potreba srednjih menadžera, međutim ta pozicija je podcijenjena i poduzeće ne bi bilo uspješno bez nje, jer povezuje najviše razine menadžmenta i operativne razine menadžmenta. U ovom radu će se objasniti kompleksnost i uloga pozicije srednje razine menadžmenta, te ukazati na doprinos i važnost te pozicije.

Ovaj završni rad se sastoji od 8 poglavlja. U prvom dijelu rada se govori o menadžmentu, te se uvodi u temu srednjeg menadžmenta i opisuje se struktura rada. Drugo poglavlje opisuje razine menadžmenta, te funkcije i vještine koje mora posjedovati svaka razina menadžmenta. Treće poglavlje analizira koliko je srednja razina menadžmenta važna za provedbu strategije, pravovremeno rješavanje problema i osnaživanje drugih na postignuća koja su u skladu sa ciljevima poduzeća, te učinkovitu provedbu promjena u poduzeću. U četvrtom poglavlju se analiziraju i sumiraju prethodna istraživanja na temu srednje razine menadžmenta. U petom poglavlju, odnosno metodologiji rada se govori o ciljevima rada, te metodama koje su korištene u ovome radu. Šesto poglavlje je empirijski dio istraživanja, ovdje su evidentirani rezultati dobiveni u istraživanju koji opisuju doprinos srednje razine menadžmenta koja je često podcijenjena, te se ovim radom želi pružiti detaljan uvid u konceptualna saznanja kao i empirijska istraživanja u području srednjeg menadžmenta. U sedmom i osmom poglavlju sumiraju se prethodna istraživanja vezana uz kompetencije koje treba posjedovati srednji menadžment. Osim toga, povezuje se teorijska podloga, prethodna istraživanja i empirijsko istraživanje. Objasnjava se podudaranost podataka koji su prikupljeni prije i za vrijeme rada.

## 2. Teorijska podloga

Ovim poglavljem će se opisati teorijska podloga ovoga rada, odnosno razjasniti će se definicije menadžmenta, razine menadžmenta, te funkcije i vještine koje menadžeri moraju posjedovati. Prema Druckeru menadžment je „proces planiranja, organiziranja, pokretanja i kontroliranja organizacijskih aktivnosti da bi se postigla koordinacija ljudskih i materijalnih resursa, esencijalnih u efektivnom i efikasnom postizanju ciljeva.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:69)

Prema Armstrong-u, „Upravljanje ili, uobičajeno, menadžment, je zapravo odlučivanje o tome što treba uraditi, i potom to ostvariti s pomoću ljudi. Ova definicija naglašava da su ljudi najvažniji resurs koji je menadžerima na raspolaganju.“ (Armstrong, 2001:12) Danas postoji puno izazova kojima su poduzeća izložena, te im je potreban menadžment kako bi ih savladali, stoga današnja poduzeća ne bi mogla egzistirati bez menadžmenta. Definicije menadžmenta pokušavaju objasniti poslove menadžera, odnosno odgovoriti na pitanje čime se to zapravo menadžment bavi, a to je preveliko područje i nemoguće je u jednoj rečenici nabrojati sve zadatke. Međutim, menadžment osim što se mora suočavati sa složenošću organizacije, također mora riješiti problem optimizacije resursa. „I danas, kao i uvijek, jedan od najvećih problema menadžmenta je u tome, kako najbolje upotrijebiti resurse organizacije u promjenjivoj okolini ili čak u turbulentnoj okolini.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:20)

### 2.1. Razine menadžmenta

Organizacijska struktura poduzeća mora biti višerazinska, u pojedinim poduzećima je s manjim, a u nekim poduzećima s većim brojem razina menadžmenta. Pod organizacijskom strukturom se podrazumijeva podjela ukupne poslovne aktivnosti poduzeća, a broj razina ovisi o velikom broju čimbenika. U suvremenim poduzećima bi struktura trebala sadržavati što manje razina, te biti što više decentralizirana radi olakšanja komunikacije, bržeg donošenja odluka te šireg područja kontrole. Iako postoji više vrsta podjela razina menadžmenta, uobičajeno je menadžerske razine kategorizirati u tri grupe: vrhovni (menadžment najviše razine ili strateška razina menadžmenta), srednji (taktička razina menadžmenta) i niži (operativna razina menadžmenta). Svaka razina ima svoje uloge, temeljne zadaće i specifičnosti u kompetencijama koje su neophodne za učinkovito obnašanje zadaća svojstvenih pojedinoj razini menadžmenta.

Vrhovni menadžeri najviše vremena troše na organiziranje, a najmanje na vođenje. S obzirom da se naziva još i strategijska razina ona mora definirati strategiju, dugoročne ciljeve i planove, a najviše je izložena neizvjesnosti i pritiscima iz okruženja. Kada definiraju strategiju, top

menadžeri je predstavljaju srednjoj razini menadžmenta koja to prenosi na niže razine. Ova razina uključuje pozicije poput direktora, predsjednika ili člana upravnog odbora. „Neka ispitivanja pokazuju da direktori viših razina troše i do 80% vremena na komuniciranje.“(Sikavica, Bahtijarević-Šiber., 2004:112) Temelj upravljanja tvrtkom je odlučivanje što se smatra najzahtjevnijim zadatkom i upravo zbog toga se pozicija top menadžmenta ističe kao jedan od najsloženijih, ali i najbolje plaćenih poslova.

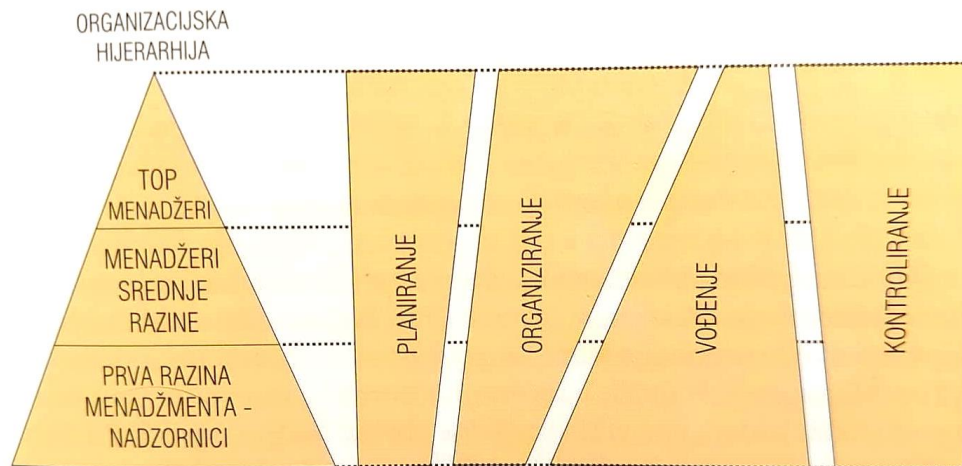
Menadžeri srednje razine bave se elaboracijom dugoročnih ciljeva i njihove pretvorbe u konkretne ciljeve i zadatke organizacije. Ova razina se bavi taktičnim planiranjem i definira ciljeve odjela, te je najteže popuniti mjesta srednjeg menadžmenta. Radna mjesta srednjih menadžmenta su većinom voditelj odjela, upravitelj pogona ili regionalni menadžment.

Operativni menadžeri čine menadžere tzv. prve linije koji ispod sebe nemaju menadžere, već djelatnike. „Tu razinu karakterizira: mali utjecaj vanjske okoline, veća zatvorenost, kratkoročna perspektiva i usmjerenost na optimizaciju proizvodnje.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004, 114). Operativnu razinu određuju uobičajene aktivnosti koje su potrebne za učinkovitu proizvodnju ili pružanje usluga. Ova razina može najtočnije ustanoviti probleme s kojima se suočava poduzeće, a to postižu tako što direktno nadgledaju zaposlene u obnašanju njihovih radnih zadaća. Isti autori navode da P. Drucker smatra da su nadzornici „amortizeri“ između viših razina menadžmenta i radnika, te da im je glavna uloga primati i ublažavati udarce.

## 2.2. Funkcije menadžmenta

Tokom godina pojavljivale su se različite klasifikacije funkcija menadžmenta. Menadžeri pomoću određenih aktivnosti, odnosno funkcija upravljaju menadžmentom, a da bi što kvalitetnije obavili posao svaki menadžer mora obavljati svaku funkciju, te se konstantno usavršavati. Prema Sikavica i Bahtijarević Šiber (2004) jedan od najznačajnijih teoretičara i praktičara menadžmenta kao znanstvene discipline – Peter Drucker, smatra „da menadžerski posao čini: planiranje, organiziranje, vođenje i motiviranje, koordiniranje i upravljanje ljudskim resursima.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:70). Menadžeri svih razina obavljaju sve funkcije, ali u različitom obujmu. Slika 1. prikazuje menadžerske razine, te koliko određena razina izdvaja vremena za obavljanje menadžerskih funkcija.

Slika 1. Vrijeme utrošeno na obavljanje menadžerskih funkcija u odnosu na ukupno raspoloživo vrijeme menadžera



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

Premda svaka razina mora obavljati svaku spomenutu funkciju, postoji razlika u količini vremena posvećenoj pojedinoj menadžerskoj funkciji. Slika 1. prikazuje kako srednji menadžment relativno najmanje vremena posvećuje planiranju, najviše vođenju, zatim kontroliranju i organiziranju.

Planiranje je prva funkcija menadžmenta koja je povezana sa ostalim funkcijama, stoga obavljanje posla ne može dati odgovarajuće rezultate bez ovog koraka. S obzirom da je u menadžmentu iznimno važno efikasno i efektivno ostvarivanje ciljeva, obavljanje zadatka bez planiranja nije dobra opcija. Planiranje je proces, te može sadržavati više faza. Proces planiranja (prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber, 2004) sadrži pet faza: definiranje ciljeva poduzeća, određivanje stvarnog položaja poduzeća u odnosu na postavljenje ciljeve, predviđanje budućih događaja, izrada plana za ostvarivanje ciljeva, te implementacija plana i ostvarivanje rezultata. Organiziranje je funkcija koja se usko veže uz planiranje, jer kada je planiranje određenih ciljeva završeno tada počinje organiziranje načina ostvarenja tih ciljeva. Isti autori navode da je „najvažniji zadatak funkcije organiziranja je određivanje uloga ljudima koji rade zajedno.“ Organiziranje zahtjeva puno vremena, jer svaki cilj iziskuje različite skupine ljudi za njegovu provedbu, te je potrebno poznavati kompetencije svih radnika, sastavljanje u timove, te određivanje uloge svakoga od njih. Kod organiziranja je bitno da svaki član zna svoj zadatak, te da je cilj jasno određen.

Osim materijalnih resursa, jednako važni su i ljudski resursi, te se s njima treba posebno upravljati. Ljudski potencijali podrazumijevaju obrazovanje, znanje, vještine, kontakte i kompetencije. Na individualnoj razini važne su obuke, razvoj karijere, napredovanje, ali i

međuljudski odnosi. S obzirom da je svaki čovjek drugačiji i poseban na svoj način, menadžerov posao je prepoznati vrijednosti i potencijale koje su važne za njegovu tvrtku. Neophodno je da se vrijednosti pojedinca poklapaju s vrijednostima poduzeća, te da ih menadžeri iskoriste na najbolji mogući način. Mnogi ističu kako su ljudi najveće bogatstvo, jer upravo o njima ovisi kako će se ciljevi ostvariti. Ako pravilno selektirate, motivirate i razvijate svoje zaposlenike uspjeh je zajamčen. Autori (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:76) navode da je „Glavni cilj upravljanja ljudskim potencijalima je da u svakoj kompaniji prave ljude razmjesti na prava radna mjesta.“ Svrha upravljanja ljudskim resursima je osigurati visoki stupanj predanosti zaposlenika ostvarenju organizacijskih ciljeva. Različite pojedince pokreću raznovrsne stvari, zato je bitno da menadžer poznaje zaposlenike kako bi ih motivirao na pravi način.

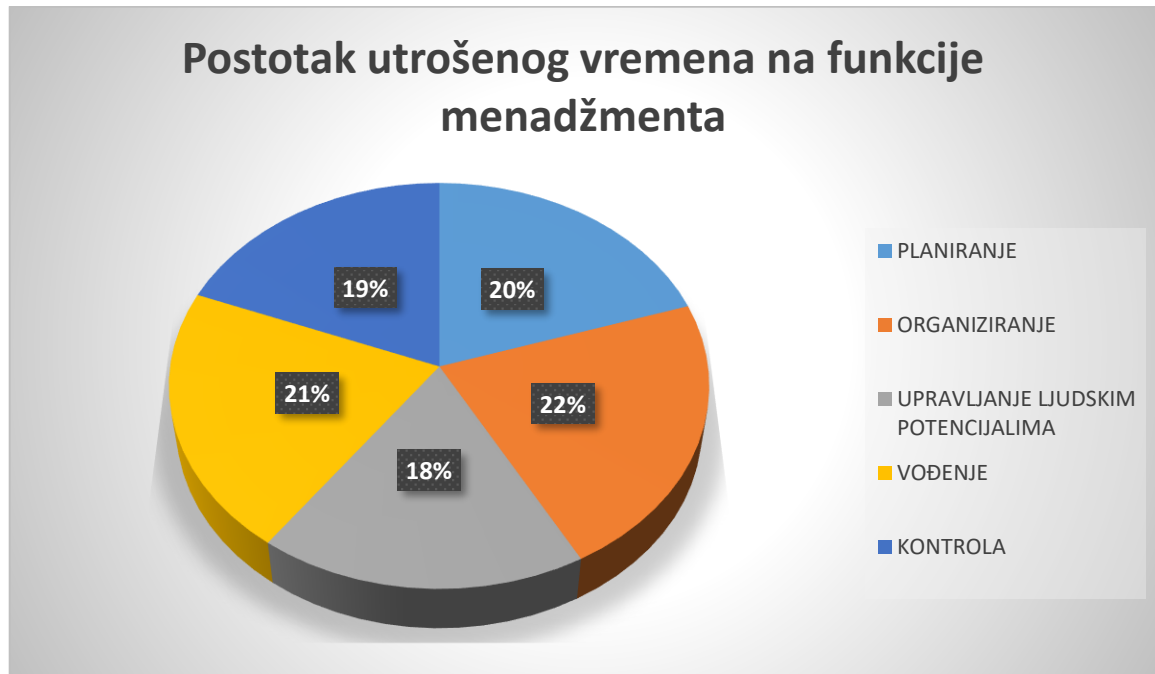
Vođenje je najvažnija funkcija srednjeg menadžmenta i najvažniji aspekt menadžmenta, te nijedna druga funkcija nije važnija od funkcije vođenja za uspješnost menadžmenta. „Vođenje podrazumijeva niz aktivnosti koje su usmjerene na interakciju između menadžera i suradnika.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:77) Autoritet odnosno sposobnost vođe da utječe na ljude je najvažnija stvar kod vođenja, a služi tome kako bi zaposlenici što bolje pridonijeli ostvarenju zajedničkih ciljeva. S obzirom da se vođenje bavi ljudskim resursom poduzeća, najvažnije je pravilno komunicirati i motivirati djelatnike.

Posao menadžera bez funkcije kontrole bi bio neučinkovit, jer ujedinjuje kompletan proces menadžmenta. Glavna zadaća funkcije kontrole je da prati poklapanje ostvarenih ciljeva sa imenovanim ciljevima poduzeća ili ako se radi o nepoklapanju potrebno je utvrditi uzrok.“ Proces kontrole uključuje tri koraka: a) prvi predstavlja određivanje standarda, kao referentne veličine za usporedbu ostvarenog s planiranim, b) drugi korak je mjerenje ostvarenih rezultata u odnosu na plan i c) treći korak je otklanjanje odstupanja od standarda i plana.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:78). Kontrola se može definirati kao proces nadziranja rada i uspoređivanja postignutih ciljeva sa imenovanim ciljevima. Također kontrola bi trebala egzistirati na svakoj razini odnosno, treba postojati strateška, taktička i operativna kontrola.

Rezultati velikog empirijskog istraživanja koje su proveli Sikavica i Bahtijarević-Šiber, (2004) na populaciji hrvatskih menadžera pokazuje kako su u Republici Hrvatskoj (RH) menadžeri približno podjednako angažirani u svih pet temeljnih funkcija. Istraživanje je provedeno 2000.godine, a cilj je bio utvrditi poklapaju li se teorija i praksa menadžmenta u Hrvatska i u kojoj mjeri. U ukupnom istraživanju je sudjelovalo 386 menadžera iz 50 poduzeća u Hrvatskoj, što znači da je izabrani uzorak reprezentativan, te su dobiveni rezultati omogućili donošenje

valjanih zaključaka. U navedenom grafičkom prikazu je sudjelovalo 100 ispitanika. Grafikon 1. prikazuje postotak utrošenog vremena menadžera za svaku funkciju.

Grafički prikaz 1. Prosječno utrošeno vrijeme po funkcijama menadžmenta



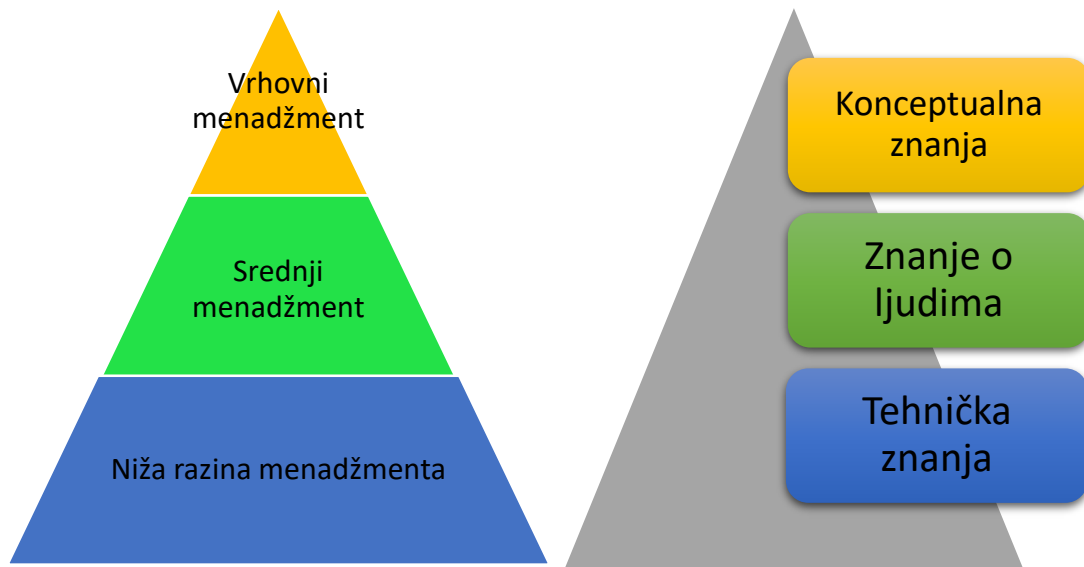
Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004:80, izrada autora prema knjizi

Može se zaključiti da raspon udjela koji se kreće od 18 % (upravljanje ljudskim potencijalima) do 22 % (organiziranje) relativno sličan odnosno potvrđuje kako se sve razine menadžmenta bave svim funkcijama. Međutim, ukoliko i postoje razlike na pojedinoj razini npr. srednjeg menadžmenta, o tim se razlikama još uvijek nedovoljno zna. U ovome istraživanju nedostaje ispitivanje usmjereno upravo na aktivnost, važnost i ulogu srednje razine menadžmenta. Za očekivati je kako se važnost pojedinih funkcija razlikuje ovisno o razini menadžmenta.

### 2.3. Menadžerske vještine

Poslovni uspjeh menadžera ovisi o znanjima, sposobnostima i vještinama koje posjeduje, a postoje određene vještine koje su ključne za uspješno obavljanje posla. Važnost posjedovanja menadžerskih vještina je sve prisutnija i kompanije troše milijune kako bi obrazovale menadžere, ali i ostale zaposlenike. Također prisutni su različiti oblici obrazovanja poput seminara, tečajeva za menadžere, konferencijskih programa itd. Postoji više vrsta vještina koje menadžeri moraju usavršiti, a to su osobne, interpersonalne, komunikacijske i konceptualne vještine i znanja. Slika 2. prikazuje odnos menadžerskih razina i znanja koje svaka razina mora posjedovati.

Slika 2. Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina menadžera



Izvor : Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008:4, izrada autora prema knjizi

Baker (1995) ističe kako R.L. Katz kategorizira znanja i vještine potrebne suvremenim menadžerima u tri kategorije: tehnička znanja i vještine, znanja i vještine u ophođenju s ljudima te konceptualna znanja i vještine. Menadžeru najniže razine najviše će biti potrebna tehnička znanja i vještine, odnosno sposobnost primjene znanja struke u obavljanju poslova. Pod znanjima i vještinama u ophođenju s ljudima se podrazumijeva uspješna komunikacija, motiviranje i vođenje njegovih suradnika, osim toga bitna je i sposobnost timskog rada, te stvaranje ugodne atmosfere. Znanje o ljudima naročito je bitno menadžeru srednje razine, te on neće uspjeti ostvariti uspjeh ako nema dobro razvijene socijalne vještine. Vrhovnim menadžerima najvažnija su konceptualna znanja i vještine, jer ona služe menadžerima da riješe i najzahtjevnije situacije u kojima se mogu pronaći. Menadžeri će jednostavnije razumjeti složenost organizacije usavršavanjem konceptualnih znanja i vještina. Također jedan od izuzetno bitnih menadžerskih poslova je postavljanje prioriteta, time određujemo što nam je hitno, što je važno, a što manje važno. Postavljanjem prioriteta menadžer pokazuje koliko mu je stalno do vlastitog, ali i korporacijskog uspjeha. Jedan od najvažnijih osobnih vještina za menadžera, posebice vrhovnog je umijeće delegiranja, a što je korporacija veća, to je ona sve važnija.

Interpersonalne vještine se smatraju izuzetno bitnim u 21. stoljeću, te je nemoguće napredovati bez njih. „Istraživanja pokazuju da se 90% pogrešaka menadžera pripisuje interpersonalnim kompetencijama – čimbenicima kao što su vođenje timova, razumijevanje pozitivne radne

okoline, zadržavanje osoblja, poticanje povjerenja i sl.“ (Sikavica i dr., 2008:51) Osim toga bitno je savjetovanje i obučavanje zaposlenika. Isti autori navode da „Savjetovanje i obučavanje je način osposobljavanja drugih da djeluju i izgrađuju se na svojim snagama i prednostima.“(Sikavica i dr., 2008: 76)

Komunikacijske vještine su najvažnije, a ujedno i najproblematičnije kompetencije vođa. Komunikacija osim što je važna životna vještina, postaje pretpostavka uspješnosti i kritički čimbenik uspjeha u najvećem broju poslova. Izuzetno su bitne za poziciju vrhovnog, ali i srednjeg menadžmenta, zbog čestih poslovnih sastanaka. Vještine slušanja su bitne za sve menadžere zbog razumljivosti prenošenja poruka i potencijalnih pogrešaka koje moraju doći do top menadžmenta kako bi se stvari promijenile i kako bi poduzeće napredovalo. Osim toga, tehnike pregovaranja su neophodne za uspjeh. Isti autori navode „Pregovaranje ljudima služi za rješavanje različitih nesuglasica i sukoba te općenito za postizanje željenog cilja. Ipak, poslovno pregovaranje vezuje se ponajprije za poslovne ljude, poglavito menadžere.“

### 2.3.1. Vještine srednjeg menadžmenta

Vještine koje posjeduju menadžeri su bitne za poslovanje, a svaka razina zahtjeva određene vještine. Fleksibilnost je kompetencija koju bi trebali posjedovati svi menadžeri, jer većinom djeluju u neočekivanim i hitnim situacijama, a najuspješniji srednji menadžeri su oni koji su prilagodljivi. S obzirom da su srednji menadžeri okruženi dinamičnom i neizvjesnom okolinom, oni moraju imati sposobnost prepoznati izazove na vrijeme, te brzo donijeti odluku i reagirati na izazov. Treba napomenuti da je vođenje sastavni dio njihovog posla, što znači da moraju dobro upravljati komunikacijskim vještinama. „Budući da je komunikacija menadžerska vještina i sposobnost koju se smatra najodgovornijom za uspjeh menadžera, menadžeri moraju naučiti komunicirati.“ (Garača i Kadlec, 2011:120). Komunikacijske vještine obuhvaćaju slušanje zaposlenika, stav, govor tijela i posjedovanje emocionalne inteligencije. Svojim stavom i govorom tijela menadžeri stvaraju sigurnost i povjerenje od strane zaposlenika. Slušanjem zaposlenika pokazuje se značaj zaposlenikovog mišljenja i međusobno poštovanje.

Kako bi sve funkcije bile dobro upotrijebljene bitna je dobra organizacija ili koordinacija resursa. Srednji menadžment se ponekad označava kao koordinacijska ili taktička razina, stoga su koordiniranje i delegiranje neophodne kompetencije za osobe na ovoj poziciji. Sve navedene vještine se mogu naučiti i nadograditi. Proces delegiranja je zahtjevan zbog toga menadžer mora poznavati sve sposobnosti djelatnika kako bi mogao odrediti koji posao može dobro obaviti. Svrha delegiranja je raspodjela posla, kako bi se brže i kvalitetnije obavio, a da bi to bilo moguće potrebno je povjerenje.



Iz prethodnog teksta se može zaključiti da organizacijska struktura svakog poduzeća ima menadžere u svojoj hijerarhiji, ali da broj razina menadžera ovisi o poduzeću. Svaka razina ima svoje uloge i zadaće koje su neophodne za učinkovito obavljanje posla, te postizanje uspjeha tvrtke. Svaka razina je važna, ali cilj ovog rada je predstaviti srednju razinu menadžmenta, koja se bavi planiranjem i definiranjem ciljeva odjela, te je najteže popuniti mjesta srednjeg menadžmenta. Od funkcija srednjeg menadžmenta najviše vremena posvećuju vođenju, zatim kontroliranju, organiziranju, te najmanje planiranju. Važnost posjedovanja menadžerskih vještina postaje sve važnija, te tvrtke troše milijune kako bi obrazovali menadžere, ali i zaposlenike. Za srednji menadžment su najvažnija znanja i vještine u ophođenju s ljudima što podrazumijeva uspješnu komunikaciju, motiviranje, sposobnost timskog rada i stvaranje ugodne atmosfere. Osim toga, s obzirom da su srednji menadžeri okruženi dinamičnom i neizvjesnom okolinom, oni moraju posjedovati sposobnost prepoznavanja izazova na vrijeme, donošenja brze odluke, te reagiranja na izazov. Također, vođenje je sastavni dio posla srednje razine menadžmenta, što znači da moraju dobro upravljati komunikacijskim vještinama.

### **3. Uloga srednjeg menadžmenta**

U organizacijskoj strukturi poduzeća srednji menadžment ima važnu funkciju. Menadžeri srednje razine upravljaju operativnim menadžerima i osiguravaju da oni rade u skladu sa ciljevima i normama poduzeća. Srednji menadžment uključuje sve pozicije između viših i nižih razina menadžmenta i služi kao poveznica te dvije razine. Fokus njihovog posla je komunikacija, odnosno uspješno prenošenje informacija sa viših razina na niže i obrnuto. Osim toga, najvažnije funkcije kojima se bavi srednji menadžment su inspiriranje, motiviranje i vođenje podređenih, te upravljanje ljudskim potencijalima. Popis poslova menadžera srednje razine je velik, a upravo zbog toga je to stresan posao. Stres je uzrokovan opterećenosti administrativnih poslova, ponekad se mora baviti zapošljavanjem i/ili otpuštanjem djelatnika, te su često dio procesa intervju-a za nove zaposlenike. Srednji menadžment bira zaposlenike po usklađenosti s ostatkom osoblja, radi kompetentnosti timova. Uloga srednje razine menadžmenta je izuzetno bitna, a sve češće se navodi kao proces borbe s prilagođavanjem okolini, ali i istovremenim postizanjem ciljeva definiranim od strane najvišeg menadžmenta organizacije. Osim vrhovnog menadžmenta i srednja razina često mora biti na sastancima upravo zbog te preopterećenosti raznim zadacima često se ne stignu usavršavati. Niža razina ima svoje poslove, kao i viša razina, a srednja razina menadžmenta podjednako obavlja i jedne i druge poslove. S obzirom da je srednja razina menadžmenta uključena u svakodnevni rad organizacije, oni mogu prenijeti važne informacije vrhovnim menadžerima te tako unaprijediti rezultat poduzeća.

#### 4. Prethodna istraživanja uloge i važnosti srednjeg menadžmenta

Srednji menadžeri su nedovoljno istražen predmet znanstvenog propitivanja te će se u nastavku prokomentirati relevantna teorijska i empirijska istraživanja koja su fokusirana na srednje razine menadžmenta.

Brojna konceptijska i empirijska istraživanja naglašavaju ključnu ulogu srednjeg menadžmenta u hijerarhiji poduzeća, zbog povezivanja cijele tvrtke. Srednji menadžment može utjecati na percepciju najvišeg menadžmenta, ali i oblikovanje organizacijske strategije. S druge strane, može utjecati na najnižeg menadžmenta pomoću fleksibilnosti i brojnih promjena, te provesti namjernu strategiju. Često je ova razina podcijenjena i ne pridaje joj se toliko pažnje, međutim puno toga ne bi funkcioniralo bez nje. Ova razina se ne ističe, ali nastoji ostaviti dobar dojam. S druge strane, neke od pozitivnih strana ove razine su što srednji menadžeri kao voditelji odjela itekako mogu utjecati na svoj tim. Ako djeluje pozitivno i produktivno to će se odraziti na cijeli tim i dati poticaje za ostvarivanje cilja, a s druge strane ako se osjećate nemotivirano i nesretno cijeli tim to osjeti i nema motivaciju za rad. Osim motivacije ovaj tip menadžmenta ima razumijevanja, stoga neće kritizirati nego savjetovati i ukazati na potencijalne greške u radu, a upravo to rezultira stvaranju ugodnog okruženja. Sklon je žrtvovanju svojih načela za opće dobro, te saslušati mišljenje zaposlenika i na temelju toga donijeti odluke. Iako ovaj tip menadžmenta radi s puno ljudi, voli razgovarati sa svakom osobom, te čuti sva gledišta posebno, a razgovori se većinom odvijaju u neformalnom okruženju. Upravo zbog toga je doprinos srednjeg menadžmenta velik i važan.

Maglyas, Nikula i Smolander (2013) proveli su empirijsko istraživanje „*product manager-a*“ kao tipičnih predstavnika srednje razine menadžera. Njihovo istraživanje naglašava kako srednji menadžment ima značajnu ulogu u provedbi strategije te upravljanju promjenama u poduzeću. Tablicom 1. predstavljeni su ključni tipovi uloga u navedene dvije domene poslovnih aktivnosti.

Tablica 1. Tipologija uloga srednjeg menadžmenta u provedbi strategija i promjena u poduzeću

U provedbi strategije		Učinak na organizacijsku hijerarhiju	
		Prema višim razinama	Prema nižim razinama
Utjecaj na organizacijsko znanje	Divergentan	Uloga predlagača novih alternativnih rješenja	Uloga predlagača prilagodbi i olakšanja provedbe
	Integrativan	Uloga sinteze informacija	Uloga implementacije izabrane strategije
U provedbi promjena		Tip aktivnosti	
		<i>Strateško promišljanje - Sensemaking</i>	Koordinacijske
Orijentacija	Kolege ili osobno	Podupiranje osobnog rasta i razvoja	Održavanje postojećeg poslovanja
	Tim	Potpora timu u provedbi promjene	Provedba i upravljanje provedbom

Izvor: Maglyas, Nikula i Smolander (2013), izrada autora prema istraživanju

Članak opisuje važnost srednjeg menadžmenta, te ga navodi kao spojnu iglu koja povezuje vrhovnog i nižeg menadžera. Kao direktna veza između vrha i dna institucije, razumijevanje situacije u organizaciji kao dužnost srednjeg menadžmenta je sadržajnije nego u usporedbi s razumijevanjem ostalih razina, ali i također zbog konstantnih vanjskih i unutarnjih promjena kojima se srednji menadžment mora prilagođavati. Autori navode “Stoga se ovaj proces može okarakterizirati kao kontinuirani proces borbe s turbulentnim uvjetima za postizanje poslovnih ciljeva definiranih od strane najvišeg menadžmenta organizacije.” (Maglyas i dr., 2013:9) U članku autori ističu da u malim poduzećima sve strateške i taktičke odluke donosi vrhovni menadžment, dok su menadžeri proizvođača odgovorni samo za njihovu provedbu. Međutim, kako poduzeće raste, najviši menadžment nije u mogućnosti upravljati svim proizvodima i

procesima unutar tvrtke, te shodno tome odgovornosti prelaze na menadžere proizvoda. Ova situacija postoji u velikim organizacijama, te menadžeri proizvoda počinju djelovati kao odgovorni za određeni proizvod.

Uloge srednjeg menadžmenta ovise i o strukturi, kulturi i veličini poduzeća. Budući da su srednji menadžmenti uključeni u svakodnevni rad poduzeća, mogu prenijeti važne informacije najvišim menadžerima kako bi pomogli unaprijediti poslovni rezultat tvrtke.

#### 4.1. Kompetencije srednjeg menadžmenta

Kvalitativno istraživanje prigodnog uzorka srednjih menadžera u Kini (Qiao i Wang, 2009). pokazalo je kako je srednji menadžment svojevrсно ljepilo koje povezuje vrhovni i operativni menadžment i zaposlenike te tako značajno utječe na uspješnost poslovanja. Ovo istraživanje je imalo za cilj identificirati koje su potrebne menadžerske vještine važne za uspješne srednje menadžere u Kini. Kako bi srednji menadžeri bili učinkoviti u svom poslu, ovo istraživanje fokusirano je na to što srednji menadžment percipira kao najvažnije u svom poslu. Rezultati istraživanja ukazuju kako su 5 ključnih kompetencija neophodnih srednjim menadžerima kako slijedi: upravljanje timovima, komunikacija, koordinacija, odgovornost za postignuća/rezultate, te kontinuirano učenje. Tablica 2. prikazuje rezultate istraživanja važnosti ključnih kompetencija srednjih menadžera u Kini.

Tablica 2. Prvih pet najčešće identificiranih kompetencija za srednje menadžere u Kini

Rangiranje	Menadžerska kompetencija	Prosječna središnja vrijednost	Ukupno (%)
1	Odgovornost	4,25	64
2	Izgradnja tima	4,18	46
3	Menadžment veza	4,14	35
4	Kontinuirano učenje	4,05	31
5	Upravljanje konfliktima	4,05	28

Izvor: Qiao i Wang, 2009:73, izrada autora prema istraživanju

Iz priložene tablice rezultata istraživanja u Kini može se doći do zaključka kako je odgovornost za postignuća najvažnija kompetencija za srednje menadžere, a nakon toga slijedi izgradnja timova, menadžment veza, kontinuirano učenje, te upravljanje konfliktima. Izgradnja timova je sposobnost kojom rukovode srednji menadžmenti, a ona podrazumijeva inspiriranje, motiviranje i vođenje svoga tima prema ostvarenju ciljeva. Osim toga, ispitivanje je dokazalo da menadžeri srednje razine zahtijevaju različit skup kompetencija viših menadžera. Stoga, u usporedbi s vrhovnim menadžerima, srednji menadžeri se suočavaju s drugačijim izazovima

koji zahtijevaju veću orijentiranost vođenju ljudi i izgradnji timova. Biti sredina organizacije zahtjeva složenu vezu s drugim ljudima neovisno o njihovim razinama, zbog toga su srednji menadžeri pozicionirani upravo na toj razini. Isti autori u svom istraživanju naglašavaju važnost prilagođavanja i održavanja dobrih odnosa koje je posebno važno ovoj razini menadžmenta.

Kina je specifična zbog naglih promjena u okruženju, te je ondje upravljanje odnosima vrlo važno u usporedbi sa Zapadom. Upravo zbog toga se srednji menadžeri u Kini moraju konstantno educirati i nadograđivati svoje znanje i kompetencije da bi održali svoje mjesto u tvrtki ili se pripremili za veće pozicije. Također ovo istraživanje je jedinstveno zbog toga što je u kineskoj kulturi naglašena usklađenost i poštovanje međuljudskih odnosa, pa je u rezultatima istraživanja upravljanje odnosima, konfliktima i timom više izraženo, nego što bi bilo u drugim državama. S obzirom da je ovo istraživanje identificiralo sposobnosti vođenja koje su potrebne za uspješne srednje menadžere, prema tome ono ukazuje na ulaganje u razvoj ljudskih potencijala. Mnoge tvrtke zanemaruju srednju razinu, te nisu posebno fokusirani na nju, a razlog tome je što se većina istraživanja bavi ili operativnim ili strateškim menadžmentom, dok je srednja razina veoma malo zastupljena kao predmet istraživanja. Shodno tome ovo istraživanje može poslužiti kao vodič za sastavljanje radionica, tečaja ili obuka da bi se popunile eventualne praznine u sposobnostima vođenja.

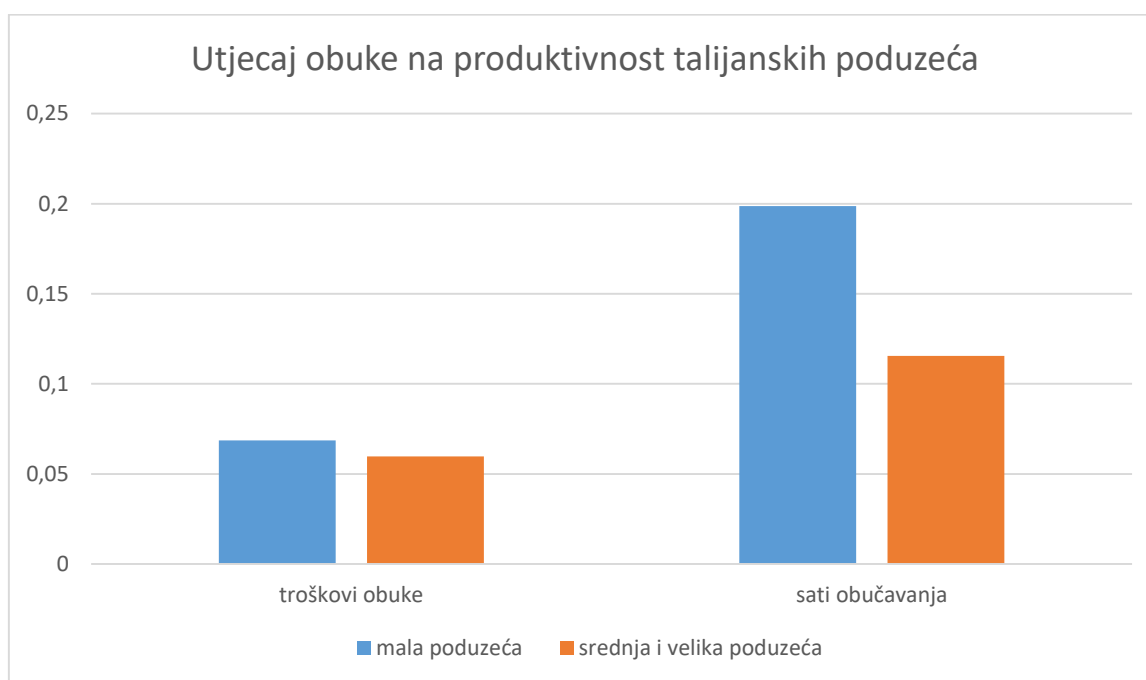
#### 4.2. Utjecaj srednjeg menadžmenta na uspješnost poduzeća

Brojni empirijski rezultati pokazuju da obuka direktno poboljšava performanse poduzeća jer podiže opću razinu vještina, što je znatan pozitivan učinak. Također neka istraživanja sugeriraju unaprjeđenje upravljačkih vještina radi učinkovitog povećanja konkurentnosti tvrtke. Osim rasta produktivnosti, obuka može donijeti i druge dobre učinke poput rasta inovacija i uspjeha u razvoju i istraživanju. Autori Feltrinelli, Gabriele i Trento (2011) su istraživali utjecaj ulaganja u ljudski kapital i produktivnost poduzeća na uzorku poduzeća iz svih sektora talijanskog gospodarstva u razdoblju 2006 do 2011. godine. Njihovo je istraživanje pokazalo kako formalna obuka izvan posla za srednju razinu menadžmenta ima važan učinak na ukupnu produktivnost. Koliko je bitna obuka govori nam podatak da je u Italiji 2006.godine samo 30% tvrtki provodilo obuku, dok se 2010.godine taj postotak povećao na 56%. Na povećanje postotka je utjecalo više faktora poput zakonske regulative koja zahtjeva zdravlje i sigurnost na radu, te zaštitu okoliša.

Feltrinelli i dr. (2011) fokusirani su na učinke obuke na direktne mjere produktivnosti poduzeća, te na formalnu obuku srednjeg menadžmenta koja se obavlja izvan posla. Osim kvalitete i kompetencije zaposlenika smatra se da je važnija kvaliteta upravljanja, stoga se i provodi

obučavanje srednje razine menadžmenta. Studija ima detaljan skup podataka koji sadržava informacije o trajanju obuke, o troškovima obuke za korporaciju, te podatke o produktivnosti tvrtke nakon obuke. Uzorak je reprezentativan, te sadrži podatke o 10.169 talijanskih korporacija u razdoblju od 6 godina. Uzorak pokazuje da velika i srednja poduzeća čine 65% uzorka za korištenje usluga obuke, dok male tvrtke čine 34.5%. U grafičkom prikazu 3. prikazan je utjecaj obuke na produktivnost poduzeća na primjer malih, srednjih i velikih poduzeća.

Grafički prikaz 2. Utjecaj obuke srednjeg menadžmenta na produktivnosti



Izvor: Feltrinelli i dr., 2011., izrada autora prema istraživanju

Prema ovom istraživanju može se zaključiti da se obučavanje više isplati u srednjim i većim poduzećima, te da se veličina utjecaja obuke na rast produktivnosti povećava s povećanjem veličine poduzeća. U velikim i srednjim poduzećima povećanje troškova obuke za 1 % dovodi do povećanja produktivnosti za oko 0,06%, a povećanje od 1 % u satima obuke dovodi do povećanja produktivnosti za oko 0,12%. Obučavanje u malim poduzećima također pokazuje pozitivne učinke, ali su manje značajni.

#### 4.3. Kako hrvatski srednji menadžeri upravljaju vremenom?

Empirijsko istraživanje u Hrvatskoj (Pološki Vokić, Mrđenović, 2008) imalo je za cilj prikazati koje su aktivnosti upravljanja vremenom važne, te koliko su njihove osobne karakteristike

upravljanja vremenom povezane s njihovom menadžerskom pozicijom, dobi ili spolom. Istraživanje je provedeno na temelju anketnog upita, na uzorku od 151. menadžera, te rezultati istraživanja prikazuju da hrvatske institucije trebaju više ulagati u trening upravljanja vremenom svojih menadžera. Autori navode profile ispitanika iz kojih se može procijeniti da najveći postotak srednjih menadžera ima između 31. i 40 godina, te da 81,3% srednjih menadžera ima završenu visoku stručnu spremu. Iz tog podatka se potvrđuje teorijska podloga da iza uspjeha menadžera stoji konstantno usavršavanje, koje poboljšavanja njegove vještine, znanja i sposobnosti koje su od izuzetne važnosti za osobni, ali i organizacijski uspjeh. Autori su također predstavili rezultate ispitanika na temelju ocjenjivanja pojedinačnih aktivnosti upravljanja vremenom. Tablica 3. prikazuje rezultate ispitanika koji su ocjenjivali obavljanje svojih pojedinih aktivnosti upravljanja vremenom.

Tablica 3. Deskriptivna statistika i ANOVA za aktivnosti upravljanja vremenom prema hijerarhijskoj razini menadžera

<b>Aktivnosti upravljanja vremenom</b>	<b>Najniža razina</b>	<b>Srednja razina</b>	<b>Najviša razina</b>
Postavljanje ciljeva	3,93	4,18	4,07
Izrada dnevnog popisa poslova	3,98	3,90	3,70
Određivanje prioriteta	4,02	4,27	4,33
Delegiranje zadataka	3,27	4,18	3,77
Planiranje „razdoblja mira“ za obavljanje važnih zadataka	2,78	3,14	3,33
Upisivanje obaveza i predviđenog vremena za njihovo obavljanje u dnevni raspored	3,41	3,52	3,40
Obavljanje zadataka prema prioritetu	3,73	4,17	3,63
Usporedba planiranog s ostvarenim na kraju dana	3,51	3,64	3,67
Određivanje aktivnosti koje kradu vrijeme i njihova eliminacija	2,71	3,26	2,97
Znati reći „ne“ kako bi dovoljno vremena preostalo za važne zadatke	2,88	2,90	3,20
<b>PROSJEČNI REZULTAT</b>	<b>3,41</b>	<b>3,71</b>	<b>3,59</b>

Izvor: Pološki Vokić, Mrđenović, 2008:8, izrada autora prema istraživanju

Ispitanici su ocjenjivali obavljanje svojih pojedinih aktivnosti upravljanja vremenom na skali od 1 do 5. Iz priloženih rezultata može se utvrditi da se prosječni rezultati značajno razlikuju među menadžerima s obzirom na menadžersku razinu, te da su menadžeri srednje razine drastično bolji u aktivnostima upravljanja vremenom od ostalih hijerarhijskih razina.



Pojašnjenje ovog ishoda je činjenica da se posao srednje razine menadžmenta sastoji od balansiranja između najviših i najnižih menadžera, te ujednačavanju vlastitog djelovanja sa obje razine, što sigurno za uspjeh zahtjeva razvijene vještine upravljanja vremenom. „Određivanje prioriteta“ kao aktivnost upravljanja vremenom je najbolje ocjenjena među ispitanicima srednje razine, dok je sposobnost „znati reći ne“ najlošije ocjenjena. Sveukupno promatrajući sliku od svih 10 aktivnosti srednjih menadžera, samo je jedna vrednovana s ocjenom manjom od 3,00, što znači da se aktivnosti upravljanja vremenom u prosjeku dobro obavljaju. „Jedna od najvažnijih osobnih vještina koju trebaju posjedovati menadžeri, jest upravljanje svojim vremenom.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:7)

Pregled teorijske podloge koja definira srednji menadžment i njegove ključne aktivnosti, vještine ili uloge ukazuje na njihovu važnost. Srednji menadžment teorijski se percipira kao važna spona između strateškog i operativnog menadžmenta, te važna poluga provedbe strategija i promjena u poduzeću. Međutim, još uvijek se većina znanstvenih istraživanja bavi ili strateškim ili operativnim menadžmentom, dok je srednji menadžment relativno slabo zastupljen predmet istraživanja.

## **5. Metodologija rada**

Predmet proučavanja ovog rada je propitkivanje doprinosa srednjeg menadžmenta organizacijskoj uspješnosti. Ciljevi rada su utvrditi: podudara li se percepcija složenosti uloga i zadaća praktičara s teorijskim okvirom, odgovara li percepcija potrebnih vještina onima koje

se ističu u znanstvenim radovima, te percipiraju li praktičari važnost ulaganja u osnaživanje i osposobljavanje svojih podređenih i sebe osobno u svrhu podizanja produktivnosti i učinkovitijeg doprinosa ciljevima poduzeća. Izvori podataka prikupljenih u ovom istraživanju su dobiveni empirijskim putem, pomoću intervjua i relevantni su za rješavanje problema rada. Područje proučavanja na makro razini su tvrtke u Hrvatskoj, a na mikro razini su tvrtke u Osijeku. Pregled prethodnih istraživanja bio je fokusiran na analizu relevantnih znanstveno-stručnih radova objavljenih u prethodnih 10 godina, a primarno empirijsko istraživanje je provedeno u srpnju 2022. godine.

Metode znanstvenog istraživanja koje su se koristile u ovome radu su induktivna metoda, metoda analize, komparacije, dokazivanja, klasifikacije, deskriptivna, povijesna i metoda intervjua; prikupljanje podatak dobivenih intervjua. Induktivnom metodom je prikazano educiranje zaposlenika u tvrtki. Metodom analize i komparacije promatrani su primjeri različitih metoda obučavanja u tvrtkama, te su navedene sličnosti i razlike. Metodom dokazivanja su argumentirane i potvrđene činjenice iz prethodnih istraživanja. Metodom klasifikacije podaci u ovome radu su prezentirani na početku rada na temelju prethodnih saznanja i na temelju teorijske podloge, kao i deskriptivnom metodom. Povijesnom metodom prikazana su prethodna istraživanja na temu utjecaja obuke na uspješnost tvrtke, te su iz njih izvučeni opći zaključci. Metodom intervjua prikupljeni su podaci, stavovi i mišljenja ispitanika koji su relevantni za ovo istraživanje.

## 6. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

### 6.1. Opis istraživanja

Istraživanje je provedeno putem intervju-a. Intervju se sastoji od 7 pitanja otvorenog tipa (dostupno u Prilogu) i u istraživanju je sudjelovalo 3 ispitanika sa pozicijom srednje razine menadžmenta. Među ispitanicima je dobra razlika minimalna, većinom su to osobe od 40 do 50 godina, sa radnim stažem u prosjeku od 20 godina. U istraživanju su sudjelovali djelatnici tvrtke Telemach (privatni mobilni operater u RH), Elipso (trgovina elektroničkom robom) i Zara (međunarodna modna tvrtka). Ovaj uzorak je izabran jer je relevantan za prikupljanje potrebnih podataka iz razloga što su ispitanici menadžeri srednje razine iz različitih sektora. Trajanje intervju-a je oko 15 minuta, te je sudjelovanje bilo dobrovoljno i anonimno. Mjesto provođenja intervju-a je bilo u uredu svake navedene tvrtke, a vrijeme obavljanja intervju-a je u srpnju 2022. godine. Intervju-i su provedeni u Osijeku, sa menadžericom Zare je proveden na adresi Svilajska ulica 31a, s menadžericom Telemach-a na adresi Julija Benešića 2 i sa menadžerom Elipsa u Ulici Svetog Leopolda Bogdana Mandića 50a. Ispitanici su nasumično izabrani, ali je cilj bio da nisu ni na jedan način povezani. Svrha ovog istraživanja je potvrditi ili osporiti prethodna istraživanja, te teorijsku povezanost. Odnosno svrha ovog rada je utvrditi utječe li obučavanje zaposlenika i menadžera na produktivnost i uspješnost poduzeća.

### 6.2. Rezultati istraživanja

Na temelju prethodno navedenog uzorka, tri ispitanika se razlikuju po spolu, dobi, poziciji i djelatnosti njihove tvrtke. Po spolu od tri ispitanika sudjeluje dva ženska i jedan muški, a po dobi se minimalno razlikuju; 40, 43 i 50 godina. Ispitanici se razlikuju i po trenutnom statusu, u istraživanju sudjeluje voditeljica trgovine, zamjenica voditeljice trgovine i voditelj odjela. Osim toga, u istraživanju su sudjelovale razne uslužne djelatnosti poput telekomunikacijskih usluga, maloprodajna trgovina i prodavaonice odjeće.

Svaki intervju je započeo s pitanjem *Koliko je posao srednjeg menadžmenta kompleksan ?*, a svi ispitanici su imali isti odgovor, a to je da je posao srednje razine menadžmenta vrlo kompleksan, najčešće zbog velike odgovornosti, zaduženosti te raspodjele posla. Drugo pitanje je glasilo *Što je Vama najteže u Vašem poslu?*, ovim pitanjem se nastojalo doći do najtežeg zadatka ove pozicije, kako bi se usporedilo sa navedenom teorijskom podlogom. Menadžerice Telemach-a i Zare su odgovorile kako je najteži balans između istovremenog zadovoljenja viših i nižih pozicija, te zaposlenika, dok je menadžer Elipsa naveo kako je najteže raditi s kupcima koji nisu dobro upoznati sa zakonskim regulativama, te je naveo važnost emocionalne

inteligencije i razumnosti prema kupcima, ali i zaposlenicima jer se oni češće susreću sa tim situacijama. Osim toga, srednji menadžment Telemach-a je spomenuo da u situacijama kada su rezultati loši postoji određeni pritisak od viših menadžera, koji potpuno suprotno djeluje nego što bi trebao, te se tada zbog brzine donošenja odluka i osjećaja krivice izazvanom lošim rezultatima, ponekad mogu donijeti krive odluke. Treće pitanje je bilo *Što mislite koje vještine mora posjedovati srednji menadžment?*, a odgovori su bili opsežni, što objašnjava upravo kompleksnost te pozicije. Menadžer Elipsa je naglasio važnost organizacijskih i komunikacijskih vještina, jer je komunikacija vrlo važna, kako sa kupcima, tako i s nadređenim i podređenim, te kolegama. Menadžerica Telemach-a je navela kako je sposobnost prepoznavanja prepreka i brzog donošenja odluka, te dobre komunikacijske vještine izrazito bitne, a osim toga bitna je i dobra suradnja s ostalim voditeljima, dobro slušanje, te kvalitetno organiziranje i motiviranje zaposlenika. S druge strane, menadžerica Zare je rekla kako su sve vještine jednako važne, te je navela produktivnost, komunikacija, tolerancija, motiviranje i samokontrola kao vještine bitne za srednju razinu menadžmenta. Iz priloženog zaključujemo da je to bezbroj bitnih kompetencija koje se moraju primijeniti u svakodnevnim obavezama, te da se na njima mora konstantno raditi. Četvrto pitanje je glasilo *Kako motivirate svoje zaposlenike?*, te je to vrlo interesantno pitanje, na koje ne postoji pravi odgovor. Odgovor koji je bio najčešći, ali i očekivan je naravno motiviranje dodatnim novcem, u obliku bonusa na plaći ili bonova u trgovini. Razgovor i usmena pohvala zaposlenika je također navedena kao motivacija, te osobni napredak i *team building*. Odgovor koji je pohvalan i koji nije naveden u prethodnoj teorijskoj podlozi je od menadžerice Zare koja je naglasila da svoje zaposlenike motivira svojim vlastitim primjerom. *Na koji način educirate svoje zaposlenike, a na koji način se Vi educirate?* je glasilo peto pitanje. Menadžerica Telemach-a je napomenula kako njena firma konstantno provodi edukacije na svakoj razini menadžmenta, ali i obučava ostale zaposlenike. Ponekada se edukacije održavaju u Zagrebu, kao i konferencije na kojima srednji menadžment mora prisustvovati. Spomenula je kako u njihovoj poslovnicu postoji ploča na kojoj se upisuju imena zaposlenika i njihove kompetencije, te se prati njihov napredak ili ih se šalje na dodatna obučavanja. Također je navela kako je ona nedavno imala obuku od vanjske organizacije koju je vodila *Hausen Back* akademija, na temu lakšeg savladavanja prepreka i boljeg organiziranja. Menadžerica Zare je napomenula da postoje razne radionice koje su dostupne unutar firme, a također i menadžer Elipsa je napomenuo isto. Naveo je kako postoje edukativni seminari i predavanja o novim i aktualnim proizvodima, te postoje određene ankete i ispiti nakon tih predavanja koje zaposlenici rješavaju i skupljaju dodatne bodove i popuste. Te seminare vode dobavljači kao što su *Samsung, Sony ili Huawei*. Određeni dobavljači šalju svoje

promotore u poslovnice i uvijek izvještavaju djelatnike sa najnovijim informacijama o proizvodima. Šesto pitanje, kao glavna tema ovog istraživanja glasi *Koliko obučavanje zaposlenika utječe na produktivnost posla?* Menadžer Elipsa je odgovorio kako obučavanjem zaposlenici brže prenose točne informacije što znatno ulijeva povjerenje kupcima i da se tako oni brže odluče za kupnju, te da se mnogi rado vraćaju prilikom kupovine novog proizvoda upravo radi stručnosti djelatnika. Menadžerica Zare je prokomentirala kako obučavanje značajno utječe na produktivnost, da djelatnici što više znaju to se više trude, a time i ostvaruju bolje rezultate. Također i menadžerica Telemach-a se složila kako edukacija značajno utječe na produktivnost, jer se zaposlenici uče prodajnim vještinama, uvjerljivosti, zadržavaju kredibiliteta te na taj način postižu uspjeh. Vidi se korisnost educiranja u sva tri slučaja ovog istraživanja, te da je dobra informiranost i moć uvjeravanja izuzetno bitna ako želimo prodati proizvode i ostvariti uspjeh. I zadnje pitanje glasi *Kako snižavanje upravljačkih hijerarhija utječe na srednjeg menadžmenta?* Svaki odgovor je naglašavao kako to ne utječe dobro, te kako stvara još više stresa, neizvjesnosti i delegiranja. Menadžerica Telemach-a govori kako se količina posla i tempo povećavaju tako se povećava i napetost, osim toga smanjuje se procesna povezanost, što zahtjeva puno komunikacije koja iziskuje i puno vremena za istu, te sve to rezultira povećanjem nedovršenosti posla. Menadžerica Zare napominje kako posao postaje neravnomjerno raspoređen, te kako jednaka količina posla koja je bila raspoređena na više srednjih menadžera prelazi na manje menadžera. Menadžer Elipsa navodi kako to može donesti do pada produktivnosti zbog otežanog protoka informacija. Također napominje kako bi snižavanjem hijerarhije bilo teže pratiti cjelokupno poslovanje i da bi bila veća mogućnost da se dogode rupe u komunikaciji. Osim toga, govori kako je i inače pozicija srednjeg menadžera složena, te da se najčešće tu poziciju osuđuje zbog pogrešaka, jer moraju kontrolirati sve, a preveliki je obujam posla ili nedovoljno vremena.

Može se zaključiti kako nije dobro snižavati hijerarhiju ako postoji ista ili veća količina posla, te kako to nije dugoročno održivo. Time se može samo prouzročiti veće nezadovoljstvo zaposlenika, a da bi poduzeće bilo produktivno menadžer mora stvoriti ugodnu radnu okolinu, bez nepotrebnog stresa. Unatoč tome da se snižavanje upravljačkih hijerarhija događa zbog bržeg protoka informacija i donošenja odluka, postoje i druge opcije kojima se to može poboljšati. Konstantnim educiranjem djelatnika, osim što se osigurava zadržavanje dobrih zaposlenika u poduzeću, isto tako se omogućava napredovanje vještina potrebnih za poslovanje što rezultira boljem snalaženju u protoku informacija i donošenja odluka.



## 7. Rasprava

Podatci dobiveni ovim empirijskim istraživanjem vrlo su slični prethodnim istraživanjima, odnosno poklapaju se. Istraživanje je provedeno kako bi se potvrdila ili osporila prethodna istraživanja na ovu temu. Sva postavljena pitanja bila su vezana uz propitkivanje doprinosa srednjeg menadžmenta organizacijskoj uspješnosti, percepciju vještina potrebnih srednjim menadžerima, kompleksnosti te pozicije, te utjecaja snižavanja upravljačkih hijerarhija.

Svrha ovog istraživanja bila je spoznati kompleksnost pozicije srednjeg menadžmenta, te prikazati utjecaj obučavanja, osposobljavanja i educiranja srednje razine menadžmenta na uspješnost cjelokupnog poduzeća. Također, putem ovog istraživanja dobivene su informacije kako srednji menadžeri motiviraju svoje zaposlenike, kako ih obučavaju, te kako se oni educiraju.

Na temelju empirijskog istraživanja očigledna je složenost pozicije srednje razine menadžmenta. Putem intervju-a dobiveni su podatci o bitnim menadžerskim vještinama koji se preklapaju sa prethodnom teorijskom podlogom, ali i ranijim istraživanjem. U poglavlju teorijska podloga se govori o razinama, funkcijama i vještinama koje menadžeri moraju posjedovati, prema tome je navedeno da srednja razina menadžmenta treba posjedovati znanja i vještine u ophođenju s ljudima, te se taj podatak poklapa sa rezultatima istraživanja, odnosno percepcijom ispitanika. Međutim osim navedenih kompetencija poput vođenja, delegiranja i komunikacijskih vještina, ispitanici u Hrvatskoj su kao važne vještine još izdvojili sposobnost donošenja brzih odluka, te samokontrolu i toleranciju. Dok su se rezultati u prethodnom istraživanju u Kini znatno razlikovali, najviše zbog utjecaja različite kulture. Iz dobivenih rezultata najviše se isticala odgovornost kao kompetencija srednjeg menadžmenta, zatim izgradnja tima, upravljanje mrežama i umrežavanjem, kontinuirano učenje te upravljanje konfliktima. U kineskoj kulturi je naglašeno poštovanje međuljudskih odnosa pa su zbog toga vještine povezane s ljudskim resursima više istaknute, nego u Hrvatskoj. S obzirom na velik broj navedenih vještina koje bi srednji menadžer trebao posjedovati očigledan je značaj, uloga i doprinos srednje razine menadžmenta za uspješnost poduzeća. Osim toga, u empirijskom istraživanju praktičari percipiraju važnost ulaganja u osnaživanje i osposobljavanje svojih podređenih i sebe osobno u svrhu podizanja produktivnosti i učinkovitijeg doprinosa ciljevima poduzeća. Iako je teorijskom podlogom utvrđena važnost obrazovanja, u zemljama poput Hrvatske nije na visokoj razini, odnosno prema statistici o stopi sudjelovanja odraslih osoba u obrazovanju i osposobljavanju u Europi, Hrvatska se našla pri dnu ljestvice sa 3,2% (Statista,

2021). Što se tiče upravljanja ljudskim potencijalima ono u Hrvatskoj nije razvijeno. Čak 81% poduzeća nema nikakve kvantitativne podatke o svojoj uspješnosti vezanoj za ljudske resurse, a što se tiče analize troškova i koristi ulaganja u razne aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala, takve analize ne obavlja 85,7% hrvatskih poduzeća. (Pološki Vokić, Mrđenović, 2008: 468).



## 8. Zaključak

Posao menadžera je kompleksan i neprekidan proces. U organizacijskoj strukturi postoji više razina menadžmenta, a u ovome radu je fokus na srednju razinu. Srednja razina menadžmenta povezuje cjelovito poduzeće, od najviših menadžera do menadžera niže razine. Oni prenose, pregovaraju i interpretiraju veze između strateške i tehničke razine organizacije. Viša razina menadžmenta ima svoje poslove, kao i niža razina, dok srednja razina menadžmenta obavlja poslove i jedne i druge razine. Ciljevi rada su pojasniti poziciju srednjeg menadžmenta, njezinu ulogu, kompleksnost i doprinos. Jedan od ciljeva rada je bilo utvrditi utječe li educiranje i obučavanje zaposlenika, ali i menadžera na uspješnost poduzeća. Rezultatima istraživanja može se doći do zaključka da je osposobljavanje zaposlenika i menadžera važno i za osobni uspjeh, ali i uspjeh organizacije.

Još jedan od glavnih ciljeva rada je bio otkriti kako snižavanje upravljačkih hijerarhija utječe na srednje menadžere, jer je u skorije vrijeme, dovedena u pitanje neophodnost srednje razine menadžera u organizaciji, glavni razlog tog promišljanja su troškovi. Svi ispitanici istraživanja su imali slične odgovore o ovoj temi, niti jedan srednji menadžer se nije složio s time da se upravljačke pozicije u hijerarhiji trebaju sniziti. Može se utvrditi da se stvara pritisak na poduzeće u aspektu isplativosti, te se provodi snižavanje upravljačkih hijerarhija, dok s druge strane, hijerarhija u organizaciji ima bitnu ulogu u njezinom efikasnom funkcioniranju. Isto tako, snižavanje razina nije dugoročno održivo, ako postoji ista ili veća količina posla namijenjena istoj razini, tim činom se uzrokuje nezadovoljstvo zaposlenika. Unatoč tome da se snižavanje događa zbog bržeg protoka informacija i donošenja odluka, uvijek postoji više načina kojima bi se to pospješilo. Upravo konstantnim educiranjem zaposlenika se omogućuje nadograđivanje vještina potrebnih za poslovanje što uzrokuje bolje snalaženju u protoku informacija i brže donošenje odluka. Poduzeće uvijek želi privući kvalitetne zaposlenike koji će organizacijske ciljeve ostvariti na što efikasniji način, a da bi se to dogodilo u poduzeću mora vladati dobra klima. Ključ uspjeha je povjerenje i poštovanje između zaposlenika, jer se time stvara pozitivna slika o menadžeru, ali i organizaciji. Osim teorijske podloge koja objašnjava važnost srednje razine, u prethodnim empirijskim istraživanjima je prikazana tablica tipologije uloge srednjeg menadžmenta u provedbi strategija i promjena u poduzeću koja pojašnjava i ističe izrazitu važnost doprinosa, uloge i učinka srednjeg menadžmenta na ostale razine u organizaciji.

Preporuke koje slijede iz rezultata istraživanja su konstantno usavršavanje, učenje i nadograđivanje znanja, jer se procesom učenja znanje produbljuje te se povećava kreativnost odnosno pronalazak novih ideja i zaključaka, što rezultira većom produktivnosti i konkurentnosti poduzeća. Rezultati ovog istraživanja su važni svakoj organizaciji, posebno većim poduzećima kako bi shvatili ulogu i važnost srednje razine menadžmenta, te kako bi uvidjeli da educiranjem ostvaruju kompetentnije menadžere i ulažu u svoju budućnost. Ograničenja ovoga rada su kvalitativan pristup, te premali uzorak zbog čega se dobiveni rezultati ne mogu smatrati reprezentativnima već samo indikativnima. S obzirom na relativno mali broj radova koji empirijski analiziraju srednji menadžment bilo bi dobro i ubuduće analizirati ovu razinu menadžmenta, njezin ukupni učinak i doprinos poslovnim performansama primjenom statističkih metoda na reprezentativnom uzorku.

## Literatura

Armstrong, M. (2001). *Kompletna menadžerska znanja*, Zagreb, M.E.P. Consult

Baker, O.V. (1995). *Meeting the Challenge of Managing Cultural Diversity*, u : Ritvno, R. A., Litwin, A. H., Butler, L., *Managing in the Age of Change - Essential Skills to Manage Today's Diverse Workforce*, Burr Ridge, IL, Irwin

Feltrinelli, E., Gabriele, R., & Trento, S. (2017). The impact of middle manager training on productivity: A test on Italian companies. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 56(2), 293-318.

Garača N., Kadlec Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta, *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 2 No. 2, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/113575> [Pristupljeno: 24.6.2022]

Maglyas A., Nikula U., Smolander K. (2013). What are the roles of software product managers? An empirical investigation, Article in *Journal of Systems and Software*, Vol. 86 No. 3071-3090 Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/259098637\\_What\\_are\\_the\\_roles\\_of\\_software\\_product\\_managers\\_An\\_empirical\\_investigation](https://www.researchgate.net/publication/259098637_What_are_the_roles_of_software_product_managers_An_empirical_investigation) [Pristupljeno: 15.8.2022.]

Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske, (2021), *Školski e-rudnik*, Dostupno na: <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/ser-skolski-e-rudnik-3419/3419> [Pristupljeno: 25.6.2022]

Pfeifer S. (2018). Nastavni materijali, Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/menadzment-ljudskih-resursa/wp-content/uploads/sites/249/2019/02/Nastavni-materijali\\_Pfeifer-Sanja-MLJR-2018-2019.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment-ljudskih-resursa/wp-content/uploads/sites/249/2019/02/Nastavni-materijali_Pfeifer-Sanja-MLJR-2018-2019.pdf) [Pristupljeno: 20.6.2022.]

Pološki Vokić, N., Mrđenović R. (2008.). *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima*, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/16299> [Pristupljeno 29.6.2022.]

Požega Ž. (2012.), *Menadžment ljudskih resursa*, Osijek, Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera, Ekonomski fakultet Osijek

Qiao, J. X., & Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33 No. 1, pp. 69-81. Dostupno na : <https://doi.org/10.1108/03090590910924388> [Pristupljeno: 14.8.2022.]

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Menadžment : teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb, Masmedia

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment*, Zagreb, Školska knjiga

Statista, (2021). *Education in Europe - Statistics & Facts*, Dostupno na : <https://www.statista.com/statistics/1085615/adult-participation-rate-in-education-europe/>  
[Pristupljeno: 25.6.2022]

## Popis ilustracija

### Popis tablica

Tablica 1. Tipologija uloga srednjeg menadžmenta u provedbi strategija i promjena u poduzeću .....	12
Tablica 2. Prvih pet najčešće identificiranih kompetencija za srednje menadžere u Kini .....	13
Tablica 3. Deskriptivna statistika i ANOVA za aktivnosti upravljanja vremenom prema hijerarhijskoj razini menadžera .....	16

### Popis grafičkih prikaza

Grafički prikaz 1. Prosječno utrošeno vrijeme po funkcijama menadžmenta.....	6
Grafički prikaz 2. Utjecaj obuke srednjeg menadžmenta na produktivnosti .....	15

### Popis slika

Slika 1. Vrijeme utrošeno na obavljanje menadžerskih funkcija u odnosu na ukupno raspoloživo vrijeme menadžera .....	3
Slika 2. Odnos između razina menadžmenta i potrebnih znanja i vještina menadžera.....	7

## Prilozi

### Intervju sa srednjim menadžerom Telemach-a (telekomunikacijske usluge)

1. Koliko je posao srednjeg menadžmenta kompleksan?

Jako je kompleksan jer je velika odgovornost na njemu, mora balansirati između politike poduzeća i zadovoljiti ostale zaposlenike. Puno je stresnih situacija sa kojima se morate naučiti živjeti i velik broj sastanka.

2. Što je Vama najteže u poslu?

Kada su loši prodajni rezultati, a pritisak raste i donose se brze krive odluke. Ako se dobro ne izvrši posao nezadovoljni su gore, a ako su nerealni zadaci nezadovoljni su dole. Jako nezahvalna pozicija, jer nikad ne možeš udovoljiti svima.

3. Koje vještine mora posjedovati srednji menadžment?

- Znati donositi brze odluke, uvoditi alate bolje prodaje
- Komunikacijske vještine poput primjerenog stava, glasa, govora tijela na sastancima
- Dobro slušati i uočavati izazove na vrijeme
- Dobro organizirati

4. Kako motivirate svoje zaposlenike?

- Dodatnim nagradama za pojedince, mogu biti bonovi za razne trgovine, a ponekad i mobiteli u našoj poslovnicu
- Team building
- Osobni napredak
- Osobno razgovarati sa zaposlenicima

5. Na koji način educirate zaposlenike, a na koji način se Vi educirate?

Svake godine prate se kompetencije zaposlenika i na osnovu rezultata obavljaju se edukacije ovisno šta kome treba za dodatan razvoj. Imamo ploču na koju upisujemo imena zaposlenika, te dobre, manje dobre i loše kompetencije, kako bi mogli pravilno odrediti koje edukacije su potrebne. To obavlja trening tim. Ja sam nedavno imala edukaciju od vanjske agencije kako savladati prepreke i kako se bolje organizirati, edukacije je vodila Hausen Back akademija.

6. Koliko obučavanje zaposlenika utječe na produktivnost posla?

Obučavanjem se zaposlenici uče prodajnim vještinama, uvjerljivosti, kako zadržati kredibilitet i na taj način postižu nadprosječni uspjeh.

## 7. Kako snižavanje upravljačkih hijerarhija utječe na srednjeg menadžmenta?

Količina posla i tempo se povećava što zna rezultirati povećanjem napetosti. Stalno koordiniranje aktivnostima zahtjeva puno komunikacije koja zahtjeva i vrijeme. Smanjuje se procesna povezanost, a povećava nedovršenost posla.

### Intervju sa srednjim menadžerom Elipsa

#### 1. Koliko je posao srednjeg menadžera kompleksan?

Posao je uglavnom kompleksan zbog većinom neizvjesne okoline i potrebe brzog reagiranja na promjene, ali u nekim slučajevima je manje kompleksan jer se svi poslovi većinom rade po unaprijed određenim pravilima i odlukama od strane uprave.

#### 2. Što je Vama najteže u Vašem poslu?

Najteže u mom poslu je rad sa nezadovoljnim strankama i upoznavanje istih u zakonske procedure. Najčešće je riječ o reklamacijama proizvoda, jer ipak je većina mog odjela tehnologija i događaju se kvarovi i neispravnosti. Ovdje je razumnost i emocionalna inteligencija najvažnija.

#### 3. Što mislite koje vještine mora posjedovati srednji menadžment?

Na prvom mjestu mora imati dobre organizacijske sposobnosti koje uključuju organizaciju radnih zadataka i pravilno izlaganje robe. Također su vrlo bitne komunikacijske vještine, kako s kupcima tako s radnim kolegama, te nadređenima, i pružanje brzih i točnih informacija kupcima.

#### 4. Kako motivirate svoje zaposlenike?

Zaposlenike najviše motivira pohvala za trud, znanje i rad u velikoj mjeri kao i novčana stimulacija na plaću.

#### 5. Na koji način educirate zaposlenike, a na koji način se Vi educirate?

Redovitim praćenjem najnovijih informacija o aktualnim proizvodima, sudjelovanjem u rješavanju edukacijskih ispita, a svoja saznanja aktivno prenosim kolegama pa ih tako i educiram. Određeni dobavljači organiziraju edukativna predavanja i seminare o novim proizvodima te nas rado pozivaju na događaje kako bi nam demonstrirali uživo mogućnosti proizvoda te nam dali korisne informacije o istome. Također, tvrtke poput LG, Huawei, Samsung, Sony imaju svoje promotere u našim poslovnica i uvijek nam prenose najnovije informacije i mogućnosti njihovih proizvoda.

#### 6. Koliko obučavanje zaposlenika utječe na produktivnost posla?

Zaposlenici brže prenose točne informacije o proizvodima kupcima što znatno ulijeva povjerenje kupca koji se onda i brže odluči na kupovinu, a mnogi kupci se rado vraćaju prilikom kupovine novoga proizvoda upravo radi ljubaznosti i stručnosti zaposlenika.

7. Kako snižavanje upravljačkih hijerarhija utječe na srednjeg menadžmenta?

Otežan protok informacija koje mogu donesti do pada produktivnosti. Što je manje menadžera, a obujam posla je jednak, veći je pritisak na srednjeg menadžera. Teže je pratiti cjelokupno poslovanje i veća je mogućnost da se dogode propusti ili rupe u komunikaciji. Također srednjeg menadžera se najčešće kritizira zbog nekih pogrešaka, s obzirom da on treba kontrolirati sve, a nekada je nedovoljno vremena ili je preveliki opseg posla.

Intervju sa srednjim menadžerom Zare

1. Koliko je posao srednjeg menadžera kompleksan?

Vrlo kompleksan, a kompleksnost ovisi o zaduženjima i odgovornostima, te kako su raspoređene.

2. Što je Vama najteže u Vašem poslu?

U mom poslu najteže je izbalansirati produktivnost na poslu i zadovoljstvo djelatnika.

3. Što mislite koje vještine mora posjedovati srednji menadžment?

Sve vještine su jednako važne, a vještine koje srednji menadžer mora posjedovati su: produktivnost, komunikacija, tolerancija, motiviranje i samokontrola.

4. Kako motivirate svoje zaposlenike?

Zaposlenike moramo motivirati svojim primjerom, dakako ukoliko ih možemo novčano nagraditi to ih uvijek motivira. Veoma je bitno da su kolege odgovorne i točne prilikom odrađivanja radnih zadataka.

5. Na koji način educirate zaposlenike, a na koji način se Vi educirate?

Edukacija se odvija kroz razne radionice koje su dostupne unutra firme, te usmeno novim djelatnicima kroz treninge.

6. Koliko obučavanje zaposlenike utječe na produktivnost posla?

Obučavanje najbolje utječe na produktivnost, što više djelatnici znaju to su sve produktivniji.

7. Kako snižavanje upravljačkih hijerarhija utječe na srednjeg menadžmenta?

Posao onda postaje neravnomjerno raspoređen, odnosno jednaka količina posla koja je bila za više srednjih menadžera prelazi na manje menadžera.