

# Menadžerske vještine u funkciji razvoja performansi menadžmenta

---

Sikirica, Filip

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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:145:856618>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij (*Menadžment*)

Filip Sikirica

**MENADŽERSKE VJEŠTINE U FUNKCIJI RAZVOJA  
PERFORMANSI MENADŽMENTA**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij (*Menadžment*)

Filip Sikirica

**MENADŽERSKE VJEŠTINE U FUNKCIJI RAZVOJA  
PERFORMANSI MENADŽMENTA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment**

JMBAG: 0149220348

e-mail: fsikirica@hotmail.com

Mentor: doc.dr.sc. Marina Stanić

Osijek, 2020.

Josipa Jurja Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study (*Management*)

Filip Sikirica

**MANAGEMENT SKILLS IN THE FUNCTION OF  
MANAGEMENT PERFORMANCE DEVELOPMENT**

Final paper

Osijek, 2020.

**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  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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: FILIP SIKIRICA  
JMBAG: 0149220348  
OIB: 56275753920  
e-mail za kontakt: fsikirica@hotmail.com  
Naziv studija: preddiplomski  
Naslov rada: MENADŽERSKE VJEŠTINE U FUNKCISI RAZVOJA PERFORMANSI  
Mentor/mentorica rada: doc. dr. sc. Marina Stanić

MENADŽEMENJE

U Osijeku, 23.09.2020. godine

Potpis Filip Sikirica

# Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Definiranje pojmova .....</b>	<b>2</b>
2.1. Menadžment .....	2
2.2. Menadžer .....	3
2.3. Tipovi i razine menadžmenta .....	5
<b>3. Menadžerske vještine .....</b>	<b>9</b>
3.1. Važnost menadžerskih vještina.....	9
3.2. Kategorije menadžerskih vještina .....	9
3.3. Raspodijeljenost menadžerskih vještina prema razinama menadžmenta .....	15
<b>4. Empirijsko istraživanje .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1. Metodologija istraživanja .....</b>	<b>17</b>
4.2. Interpretacija rezultata .....	18
<b>5. Zaključak.....</b>	<b>20</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>21</b>

## SAŽETAK

Funkcija menadžera jest usmjeravanje poslova i aktivnosti koje su od ključne važnosti za postojanje same organizacije. Menadžer usmjerava i savjetuje zaposlenika kako na što učinkovitiji način izvršiti njegov zadatak te usmjerava zaposlenike i upravlja svakodnevnim aktivnostima i aktivnostima koje su nužne kako bi se ciljevi organizacije izvršili na što učinkovitiji i djelotvorniji način. Za uspješnost menadžera od veće su važnosti naučene vještine od prirođenih. Menadžer svoje vještine mora usavršavati, osim kroz godine radnog staža i iskustva, obrazovanjem kroz razne tečajeve i seminare. Osnovne menadžerske vještine jesu konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja. Posebne menadžerske vještine su brojne, no mogu se podijeliti ta vještine planiranja, vještine organiziranja, vještine upravljanja ljudskim potencijalima, vještine vođenja i vještine kontroliranja. Konceptualne vještine najvažnije su za vrhovne menadžere, a tehničke vještine za prvu razinu menadžmenta. Tehničke vještine su od velike važnosti prilikom prvog napredovanja, no kasnije gube na važnosti. Vještine rada s ljudima važne su na svim razinama menadžmenta. Cilj ovog rada je istražiti važnost menadžerskih vještina u funkciji razvoja performansi menadžmenta. Empirijsko istraživanje je provedeno na tvrtki Udonis. Ispitana su tri menadžera, te su svi u dobi manjoj od 30 godina. Svi menadžeri smatraju kako je vještina aktivnog slušanja vrlo bitna te razvijaju vlastita znanja i vještine.

**Ključne riječi:** menadžer, vještine, menadžment

## **SUMMARY**

The function of the manager is to direct the tasks and activities that are crucial for the existence of the organization itself. The manager guides and advises the employee on how to perform his task in the most efficient way, and guides the employees and manages the daily activities and activities that are necessary for the organization's goals to be performed in the most efficient and effective way. Skills learned from innate ones are more important for the success of managers. The manager must improve his skills, except through years of work experience, through various courses and seminars. Basic management skills are conceptual skills, people skills, technical skills and design skills. Special management skills are numerous, but these can be divided into planning skills, organizing skills, human resource management skills, leadership skills and control skills. Conceptual skills are most important for top managers, and technical skills for the first level of management. Technical skills are of great importance during the first advancement, but later lose their importance. People skills are important at all levels of management. The aim of this paper is to investigate the importance of managerial skills in the function of management performance development. Empirical research was conducted at Udonis. Three managers were interviewed, and they were all under the age of 30. All managers believe that the skill of active listening is very important and develop their own knowledge and skills.

**Key words:** manager, skills, management



## 1. Uvod

Menadžment je najčešće definiran kao proces rada s ljudima te pomoću ljudi pri ostvarenju zadataka u organizaciji. Menadžment efikasno i efektivno iskorištava potencijale, koji su često ograničeni.

Menadžer, osim planiranja i donošenja odluka, također ima brojne zadatke poput organizacije samog rada i poslovanja, kontroliranja financijskih, ljudskih i informacijskih resursa te naposljetku angažiranja i vođenja zaposlenika. Menadžer svoje zadatke izvršava uz pomoć ostalih zaposlenika kojima su nadređeni te onih zaposlenika kojima nisu direktno nadređeni. Zaposlenici su angažirani i motivirani za obavljanje zadataka preko menadžera, no zadatke ne obavljaju sami. Važno je pronaći način motivacije sudionika u samom procesu obavljanja zadataka i rada, što za cilj ima porast ukupne učinkovitosti. Menadžer prilikom izvršavanja ciljeva vodi računa o društvenoj odgovornosti.

Prirođena osobnost menadžera često nije dovoljna za učinkovito izvršavanje zadataka, već su od velike važnosti stečene vještine i znanja. Osobnost menadžera svakako ima značajnu ulogu u uspješnom vođenju organizacije, no važno je napomenuti kako su stečene vještine i znanja presudne za biti dobar menadžer.

Cilj ovog završnog rada jest istražiti način na koji suvremena koncepcija poslovne prakse zahtijeva neprekidnu edukaciju o menadžerskim vještinama te zatim ispitati kako sami menadžeri poimaju razvijenost i važnost pojedine menadžerske vještine u poslovanju te kako te vještine utječu na razvoj performansi menadžmenta.

## 2. Definiranje pojmova

### 2.1. Menadžment

Proces koordinacije aktivnosti ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz najučinkovitije korištenje raspoloživih potencijala naziva se menadžmentom. Karakteristika menadžmenta je njegova složenost jer se on u vidu procesa obnavlja sve dok postoji organizacija djelovanja. Pojam menadžmenta ne bi postojao bez suradnje i usmjeravanja ljudi unutar organizacije kako bi se postigli ciljevi. Menadžment ima horizontalnu i vertikalnu komponentu; te su obje potrebne za ostvarivanje zadataka (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008; 9).

Prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Vokić (2008) pojam menadžmenta označava menadžment kao proces, znanstvenu disciplinu, vještinu, funkciju ili profesiju u organizaciji.

Važni elementi procesa menadžmenta jesu (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008; 10):

- Postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva aktivnošću menadžera
- Planiranje, organizacija, raspolaganje ljudskim potencijalima, upravljanje i kontrola ljudi koje menadžer vodi

Kako bi izvršili unaprijed zacrtane ciljeve, menadžeri planiraju. Osim planiranja, menadžeri i prikazuju način na koji bi se ti zadaci trebali obaviti te optimalno vrijeme obavljanja zadataka. Menadžeri u svojim planovima u kratkim crtama prikazuju što točno organizacije trebaju napraviti kako bi bile uspješne. Planiranje je važno za organizacijski uspjeh kratkoročno, kao i dugoročno (Certo, Trevis Certo, 2008; 8).

Organiziranje u menadžmentu koncipirano je kao zadavanje različitih zadataka, koji su razrađeni tijekom planiranja. Organizacija je utemeljena na učinkovitoj provedbi zadataka. Menadžer dodjeljuje zadatke unutar organizacije. Ovi zadaci su osmišljeni tako da doprinose organizaciji, odnosno kroz uspjeh odjela do uspjeha divizije i cijele organizacije (Certo, Trevis Certo, 2008; 8).

Utjecanje je još jedna od funkcija unutar procesa menadžmenta i označava usmjeravanje ljudi unutar organizacije u odgovarajućem smjeru postizanja ciljeva i povećanja proizvodnje. Stavljanje

naglasaka na potrebe ljudi prilikom formiranja radnih uvjeta generira veću razinu proizvodnje nego naglasak na zadatak zbog veće zainteresiranosti zaposlenika (Certo, Trevis Certo, 2008; 8).

Kontroliranje je stalan proces u menadžmentu. Prema Certo i Trevis Certo (2008) kako bi što uspješnije upravljali potencijalima, menadžeri:

- Sakupljaju informacije koje prikazuju radni učinak organizacije unutar određenog vremena
- Analiziraju prikupljene informacije i uspoređuju ih s normama
- Nakon usporedbe vrše prilagodbu organizacije ukoliko je potrebno

## **2.2. Menadžer**

Osnovni zadaci menadžera proizlaze iz procesa menadžmenta. Menadžer mora planirati i donositi odluke te pritom organizirati rad i poslovanje te angažirati i voditi ljude unutar organizacije. Menadžer raspolaže ljudskim, financijskim, informacijskim i fizičkim resursima. Ostvarivanje ciljeva je moguće samo angažiranjem ljudi u organizaciji i izvršavanjem određenih zadataka. Pri ostvarivanju ciljeva, menadžer mora imati na umu motiviranje zaposlenika i vlastitu društvenu odgovornost (Buble, 2006; 8).

„Kao što ne postoji menadžment bez menadžera, tako ne postoji ni uspješni menadžment bez menadžera s izraženom kreativnosti i talentom. Sposobni menadžeri s osobinama individualnosti i novatorskim sposobnostima su jedini koji mogu uspješno odgovoriti suvremenim izazovima okoline, kako sada, tako i u većoj mjeri u budućnosti“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008; 17).

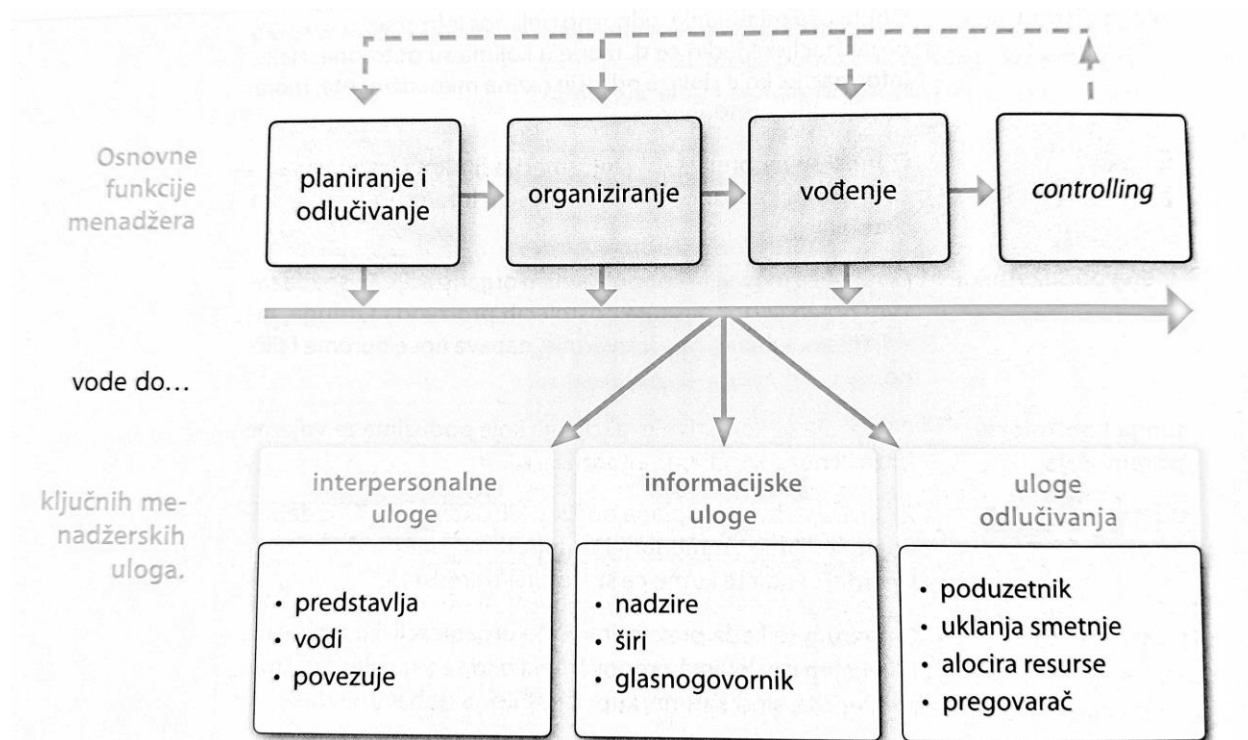
Motivacija zaposlenika jedan je od najvažnijih zadataka modernih menadžera. Menadžer motivira zaposlenike tako da ih inspirira. Karizmatičan menadžer često lakše pronalazi ljude koji su ga voljni slijediti. Uspješan menadžer razumije sve procese rada u svojoj organizaciji, no upućen je i u potrebe zaposlenika, odnosno suradnika (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008; 17).

Uspješan menadžer razlikuje se od neuspješnog u tri ključne točke. Pronalaženje najboljih suradnika prva je točka. Uspješan menadžer također motivira zaposlenika, ali im daje i dovoljno slobode kako bi mogli raditi na vlastiti način (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008; 17)“.

Moderni menadžer u potpunosti je predan poslu, što rezultira nekonvencionalnim radnim vremenom, odnosno menadžer radi dok zahtijeva posao. Menadžeri budućnosti imat će viši stupanj samopouzdanja uz manju ovisnost prilikom organizacije i veću autonomiju. Sposobnost donošenja ispravnih odluka u različitim situacijama je također odlika menadžera budućnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008; 17).

Međusobni odnos menadžerskih funkcija i menadžerskih uloga je prikazan na slici 1.

Slika 1. Posao menadžera.



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. and Pološki Vokić N. (2008). *Temelji menadžmenta*.

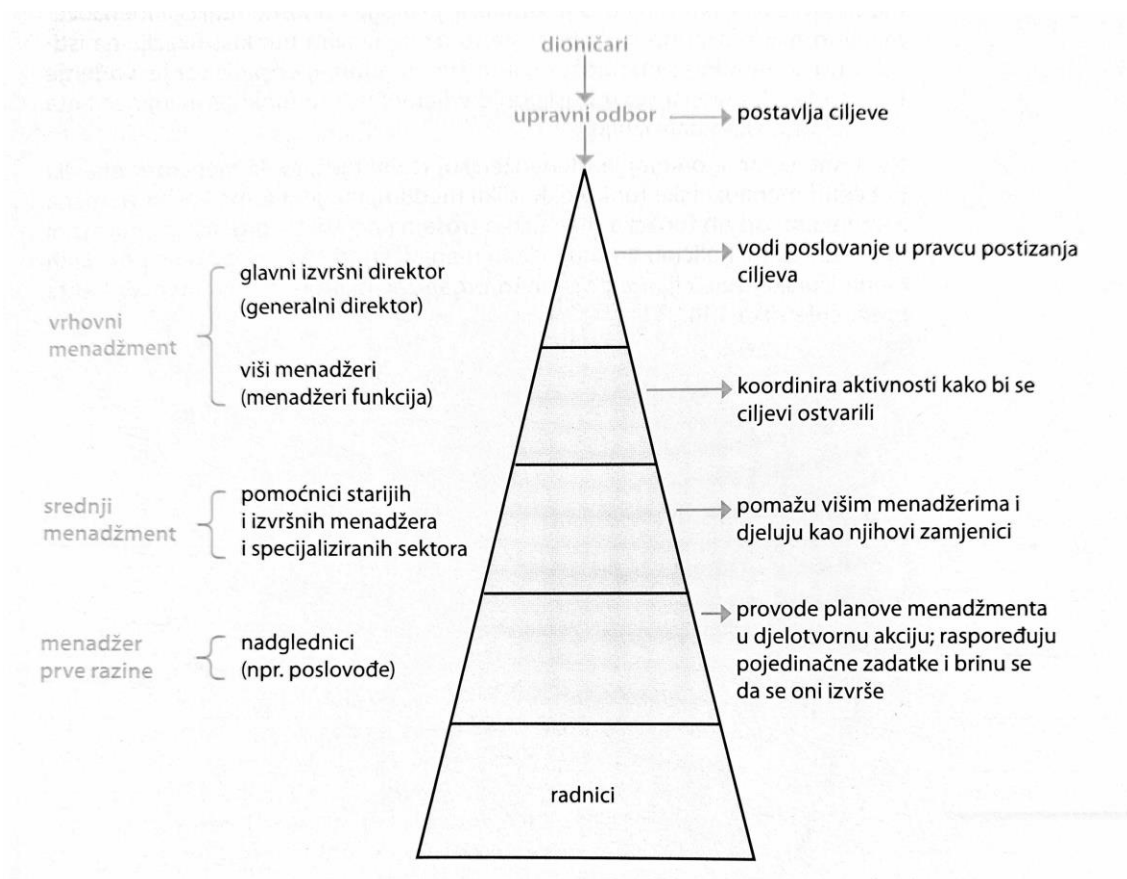
Zagreb: Školska knjiga, str. 32.

### 2.3. Tipovi i razine menadžmenta

Višerazinska struktura je karakteristika svake organizacije. Broj razina menadžmenta u organizaciji ovisi o vrsti organizacijske strukture, stupnju centralizacije i rasponu kontrole. Raspon kontrole najviše utječe na broj razina, a označava broj suradnika koje neposredno kontrolira, usmjerava i vodi jedan menadžer.

Razine menadžmenta razvrstavaju se u tri osnovne kategorije: vrhovni menadžment, menadžment srednje razine i menadžment prve razine, a nazivaju se i strateška, taktička i operativna razina i prikazani su na slici 2 (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008; 37).

Slika 2. Organizacijska piramida.



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. and Pološki Vokić N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 39.

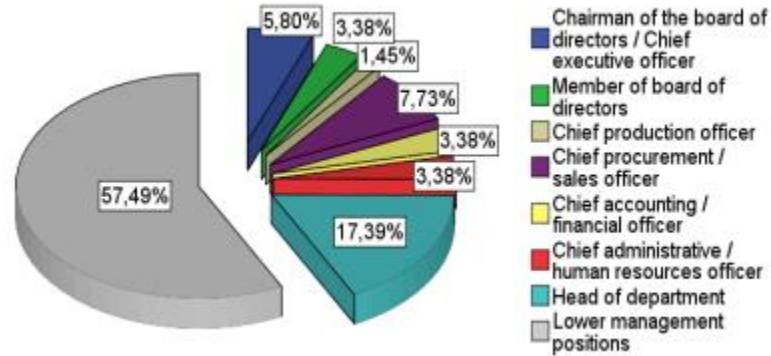
Vrhovni menadžment čine predsjedavajući upravnog odbora, predsjednik ili direktor, glavni izvršni direktor, glavni operativni direktor i potpredsjednik; odnosno izvršni menadžeri u organizaciji. Oni su odgovorni za upravljanje cijelom organizacijom, a najvažniji cilj im je postavljanje ciljeva organizacije. Određivanje strategije organizacije jedna je od ključnih uloga vrhovnih menadžera. Osim toga, vrhovni menadžeri definiraju viziju, započinju i provode promjene i sve ostale poslove koji su od presudne važnosti za funkcioniranje same organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008; 42).

Menadžment srednje razine čime direktori divizija, menadžeri tvornica i menadžeri odjela. Ovi menadžeri nalaze se između kategorija vrhovnih menadžera i najniže razine menadžmenta te ih karakterizira heterogenost, za razliku od preostale dvije kategorije. Menadžeri srednje razine imaju specifičnu trostruku ulogu; oni su u isto vrijeme podređeni, ravnopravni i nadređeni menadžerima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008; 44).

Menadžmentu najniže razine pripadaju nadzornici i menadžeri odjela. Najniža razina menadžmenta, odnosno prva razina menadžmenta, u neposrednom je kontaktu s izvršiteljima. Ova razina menadžmenta najviše obavlja operativne zadatke. Menadžeri najniže razine menadžmenta mogu najpreciznije odrediti probleme unutar organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008; 38).

Republika Hrvatska je država u tranziciji, što je posljedica rata i poslijeratne privatizacije, te je nužno postizanje konkurentnosti na tržištu. U ovu svrhu je provedeno istraživanje 2009. godine na uzorku od 1000 nasumično odabranih menadžera (Slika 3). Istraživanje je pokazalo kako hrvatski menadžeri smatraju kako posjeduju odgovarajuće menadžerske vještine (Juras, 2010).

Slika 3. Uzorak u istraživanju.



Izvor: Juras, A. (2010). Traits, skills and leadership styles of managers in Croatian Firms, *Management*, 5, str. 67-84

Najbolje razvijene vještine menadžera bile su tehničke vještine. Interpersonalne vještine poput prilagodbe ideje potrošačima su smanjene, a vještine apstraktnog mišljenja su bile najnerazvijenije vještine (Tablica 1) (Juras, 2010).

Tablica 1. Vještine hrvatskog menadžera.

RESPONDENTS' SKILLS	N		Mean	Median	Mode	Std. Dev.
	Valid	Missing				
Tending to details	207	0	4.30	4.00	4	0.688
Technical proficiency	207	0	3.55	3.00	3	0.979
Problem-solving	207	0	4.06	4.00	4	0.697
Ability to adhere to instructions and complete forms	207	0	3.86	4.00	4	0.913
Efficacy of executing assigned tasks	207	0	4.44	4.00	5	0.587
Ability to understand assigned tasks	207	0	4.60	5.00	5	0.538
<b>Technical skills</b>	207	0	4.13	4.17	4	0.411
Ability to adjust own ideas to people	207	0	3.65	4.00	4	0.722
Importance of understanding others	207	0	4.20	4.00	5	0.817
Orientation to improving work environment and communication	207	0	4.47	5.00	5	0.695
Orientation to understanding social relations	207	0	4.32	4.00	5	0.766
Encouragement of team work and cooperation	207	0	4.19	4.00	5	0.811
Concern for the impact of one's own decisions on other people's lives	207	0	3.69	4.00	4	10.057
<b>Interpersonal skills</b>	207	0	4.09	4.17	4	0.487
Abstract thinking	207	0	3.31	3.00	4	10.053
Ability to understand the 'big picture'	207	0	4.05	4.00	4	0.729
Tendency to analyze complex organizational problems	207	0	3.99	4.00	4	0.862
Tendency to formulate growth strategies	207	0	4.11	4.00	5	0.929
Tendency to engage in drafting of a mission statement	207	0	3.67	4.00	4	0.960
Tendency to think about organizational values and business philosophy	207	0	3.92	4.00	4	0.861
<b>Conceptual skills</b>	207	0	3.84	3.83	4	0.546
<b>Overall rating for skills</b>	207	0	4.05	4.00	4	0.415

Izvor: Juras, A. (2010). Traits, skills and leadership styles of managers in Croatian Firms, *Management*, 5, str. 67-84

Stil menadžerstva koji odgovara hrvatskim menadžerima, prema Juras (2010), jest menadžerska mreža.



### **3. Menadžerske vještine**

#### **3.1. Važnost menadžerskih vještina**

Sposobnosti menadžera da uporabom odgovarajućih metoda izvede aktivnosti usmjerene ostvarenju određenih ciljeva organizacije nazivaju se menadžerskim vještinama. Ove vještine mogu se naučiti kroz brojne programe u kojima menadžeri praksom i iskustvom unaprjeđuju vlastita znanja i vještine. Menadžerske vještine unaprjeđuju se poboljšavanjem komunikacije, vođenja i samosvjesnosti (Buble, 2010; 3).

Programi pridonose postizanju boljih rezultata u većine menadžera koji žele unaprijediti svoje menadžerske sposobnosti, to jest povećati menadžersku efikasnost, što je važno za menadžera i organizaciju. Ovo menadžera čini mjerodavnim i stručnim uz razumijevanje i poznavanje svih menadžerskih funkcija. Uspješnost menadžera uvelike ovisi o ulaganju u vlastita znanja i vještine, za što je nužna samosvjesnost menadžera (Buble, 2010; 3).

#### **3.2. Kategorije menadžerskih vještina**

Posao menadžera je složen i višedimenzionalan. Za obavljanje ovako složenog posla, menadžer mora posjedovati određen skup vještina koji proizlazi iz znanja, informacije, staža i talenta. Ove vještine mogu se podijeliti u u dvije osnovne skupine:

1. osnovne menadžerske vještine
2. posebne menadžerske vještine

Integracijom osnovnih i posebnih menadžerskih vještina u funkciji menadžmenta može se izvesti mnoštvo pojedinačnih vještina od ključnog značenja za uspjeh menadžera (Buble, 2010; 3).

## **Osnovne menadžerske vještine**

Weihrich i Koontz (1994) smatraju da uspješni menadžer mora imati navedene osnovne vještine:

1. Konceptualne vještine,
2. Vještine rada s ljudima,
3. Tehničke vještine,
4. Vještine oblikovanja.“

### **Konceptualne vještine**

Prema Buble (2010) konceptualne vještine označavaju sposobnost sagledavanja poduzeća kao cjeline („velike slike“), prepoznavanje važnih elemenata u situaciji te razumijevanje odnosa između tih elemenata. Menadžer s razvijenim konceptualnim vještinama pomišlja, analizira informacije i planira. Važna je spoznaja ne samo položaja dijela poduzeća naspram cijelog poduzeća, već i položaja poduzeća unutar pripadajuće grane, grupacije i društvene okoline. Menadžer mora imati širok prostorni i vremenski horizont te strateški razmišljati.

Konceptualne vještine obuhvaćaju i sposobnost analize i dijagnostike složenih situacija. Menadžeri u ovim prilikama sagledavaju važne elemente te uspoređuju odnose među tim elementima kako bi donijeli ispravne odluke. Sve razine menadžmenta moraju imati razvijene konceptualne vještine, no one su najpotrebnije u vrhovnoj razini menadžmenta, čiji je zadatak percepcija važnih elemenata okoline uz razvoj globalnih koncepata djelovanja (Buble, 2010; 4).

Menadžeri s konceptualnim vještinama povezuju probleme koji prethode događajima te istovremeno pripremaju scenarije za nepredvidljivu i nesigurnu budućnost same organizacije. Razvijene konceptualne vještine pomažu menadžerima kako bi riješili neke od najsloženijih poslovnih problema (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008; 35).

## **Vještine rada s ljudima**

Vještine rada s ljudima pomažu menadžerima da rade s drugima ili pomoću drugih te da učinkovito rade unutar tima. Ova vrsta vještina dolazi do izražaja prilikom promatranja odnosa menadžera i zaposlenika. Menadžer s razvijenim interpersonalnim vještinama uspješno motivira, vodi, pomaže, komunicira i rješava konflikte među zaposlenima. Osim toga, menadžer potiče podređene na izražavanje i ohrabruje ih prilikom sudjelovanja (Buble, 2010; 4).

Tipovi učinkovitih menadžera su: vođe koje bodre (*cheerleaders*), vođe koji olakšavaju rad (*facilitators*), treneri (*coachs*) i odgojitelji (*nurtures*). Ovi menadžeri grade pomoću ljudi. Učinkovite vještine rada s ljudima omogućuju menadžerima usmjeriti energiju podređenih kako bi im pomogli napredovanju (Buble, 2010; 4) .

Delikatnost vještina rada s ljudima je u tome što se ove vještine često ne mogu naučiti, već su predodređene prirođeno osobnosti, koja nije lagana za promijeniti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008; 35).

## **Tehničke vještine**

Tehnička znanja i vještine označavaju sposobnosti upotrebe znanja struke, specijalističkih i analitičkih znanja te metoda i tehnika obavljanja poslova. Ova vrsta znanja omogućuje dobro obavljanje poslova (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Vokić, 2008; 35).

Vrhovni menadžeri ove vještine koriste prilikom upoznavanja s organizacijskim procesima unutar organizacije. Menadžeri srednje razine ove vještine povezuju sa specijaliziranim znanjem potrebnim za polje njihove odgovornosti; kao što su marketing, financije, ljudski resursi ili proizvodnja. Ove vještine veoma su važne i za menadžere na najnižim razinama organizacije (Buble, 2010; 4).

Prvo napredovanje nemanadžera na menadžersku funkciju ostvaruje se upravo na temelju izvrsnih tehničkih vještina. No u daljnjem napredovanju ove vještine postaju sve manje važnima.

Posjedovanje izvrsnih tehničkih vještini ne čini samim time menadžera dobrim. Učinkovitost modernog menadžera ovisi o vještinama koje imaju jednako kao i o rezultatima koje ostvaruju svojim radom (Buble, 2010; 5).

### **Vještine oblikovanja**

Vještina oblikovanja označava sposobnost menadžera kako bi oblikovao rješenje poslovnih problema na najefikasniji način za organizaciju. Menadžer generira i artikulira rješenje problema te ima na umu to da je rješenje primjenjivo na organizaciju. Ukoliko bi menadžer ostao samo na registraciji problema, ciljevi sasvim sigurno ne bi bili ostvareni (Buble, 2010; 5).

### **Posebne menadžerske vještine**

Posebne menadžerske vještine su brojne, ali možemo ih podijeliti na pet najvažnijih skupina u skladu s funkcijama menadžmenta prema Buble (2010), a to su:

1. Vještine planiranja
2. Vještine organiziranja
3. Vještine upravljanja ljudskim potencijalima
4. Vještine vođenja
5. Vještine kontroliranja.

### **Vještine planiranja**

Vještina planiranja široko je koncipirana te sadržava dijagnozu poslovnog položaja organizacije, određivanje pravca djelovanja te ciljeve koje je potrebno ostvariti i strategiju koju je nužno odabrati prilikom ostvarivanja ciljeva. Planiranje vodi organizaciju iz stanja u kojem se nalazi u stanje u kojem se u budućnosti želi naći (Buble, 2010; 6).

Prema Belić (2011) za uspješno planiranje potrebne su ove vještine menadžera:

- Promatranje okoline
- Postavljanje usmjerenja
- Predviđanje
- Donošenje i ugrađivanje strategije
- Izrada planova
- Kreativno rješavanje problema
- Donošenje odluka

### **Vještine organiziranja**

Organiziranje smatramo produžetkom planiranja. Kad su ciljevi koje treba doseći određeni uz strategije za njihovo ostvarivanje, te resurse kojima će se postići, tada se nameće potreba oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta ostvarivanja ciljeva. Pred menadžera se stavlja zadatak izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u organizaciji. Organiziranje je kompleksan zadatak budući da adekvatan izbor ovisi o nizu čimbenika (Buble, 2010; 7).

Jednom odabrana organizacija poduzeća nije završen posao organizacije jer je organizaciju poduzeća potrebno stalno unaprjeđivati. Ovo stvara dodatne menadžerske zadatke, potiče organizacijski razvoj te korištenje rezultata (Buble, 2010; 7).

Iz ovog proizlazi i odgovornost menadžmenta za dizajniranje i redizajniranje organizacijske strukture, što obuhvaća definiranje zadataka koje je potrebno obaviti, određivanje izvršitelja zadataka, definiranje načina grupiranja zadataka, određivanje tko kome odgovara i gdje se odluke donose unutar poduzeća. Sve to pretpostavlja da menadžeri imaju određeni skup vještina kako bi te kompleksne zadatke mogli učinkovito obavljati. Od tih vještina četiri su elementarne:

- Dijagnosticiranje organizacije,
- Redizajniranje posla,
- Oblikovanje organizacije,

- Dijagnosticiranje i modificiranje organizacijske kulture (Buble, 2010; 6).

## **Vještine upravljanja ljudskim potencijalima**

Vještine upravljanja ljudskim potencijalima usmjerene su na materijalizaciju organizacije poduzeća. Kako su organizacijom određene uloge, zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je da se te uloge dodijele zaposlenicima koji će te uloge najbolje izvršavati. Ovo se ostvaruje identifikacijom raspoloživih kadrova, regrutacijom novih kadrova, selekcijom te profesionalnom orijentacijom, promocijom, planiranjem karijere, kompenzacijama te osposobljavanjem i usavršavanjem. Planiranje i organizacija poduzeća ostali bi samo na projektnoj razini ukoliko se zadaci upravljanja ljudskim potencijalima ne bi ostvarili (Buble, 2010; 7).

Kako bi menadžeri uspješno obavili svoje zadatke iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, potrebne su brojne vještine :

- koliko i koja struktura kadrova je potrebna, kada i gdje,
- kako pribaviti zaposlenike,
- na koji način će se djelatnici osposobljavati,
- koji troškovi nastaju i kako utjecati na njih (Buble, 2010; 8).

## **Vještine vođenja**

Fazom menadžmenta u kojoj je potrebno sve uključene u proces rada usmjeriti k željenom cilju nazivamo vođenjem. Budući da je riječ o nositeljima uloga, vođenje pripada i interpersonalnom aspektu menadžmenta. Problemi u vođenju često su vrlo složeni. Zaposlenike je potrebno motivirati i inspirirati kako bi obavljali određene zadatke, što zahtijeva od menadžera da budu vođe (Buble, 2010; 8).

Walter Pusch (2013) navodi četiri osnovna načela vođenja tima:

1. Vođenjem ljudi se postaje uzorom,
2. Timu je potrebno postaviti ciljeve uz koje može rasti i razvijati se,
3. Sendvič metoda, to jest metoda pohvale i pokude je putokaz prema cilju,
4. Menadžer članovima tima pomaže kako bi prebrodili svoje strahove.

## **Vještine kontroliranja**

Postupak mjerenja ostvarenja ciljeva koji su odabrani prilikom planiranja te poduzimanje akcija kako bi se ostvarili nazivamo kontroliranjem. Menadžer stalno prati izvršavanje organizacijskih zadataka te postignutih rezultata kako bi osigurao da proces rada teče kako je predviđeno. Mjerenje razine ostvarenja zadataka radi se tako da se uspoređuje odstupanje ostvarenih zadataka od planiranih te ispravljanje istih odstupanja (Buble, 2010; 8).

Kako bi uspješno ovladali vještinama kontrole, menadžeri moraju imati vještine prema Buble (2010):

- Financijske kontrole
- Kontrole marketinga
- Kontrole operacija

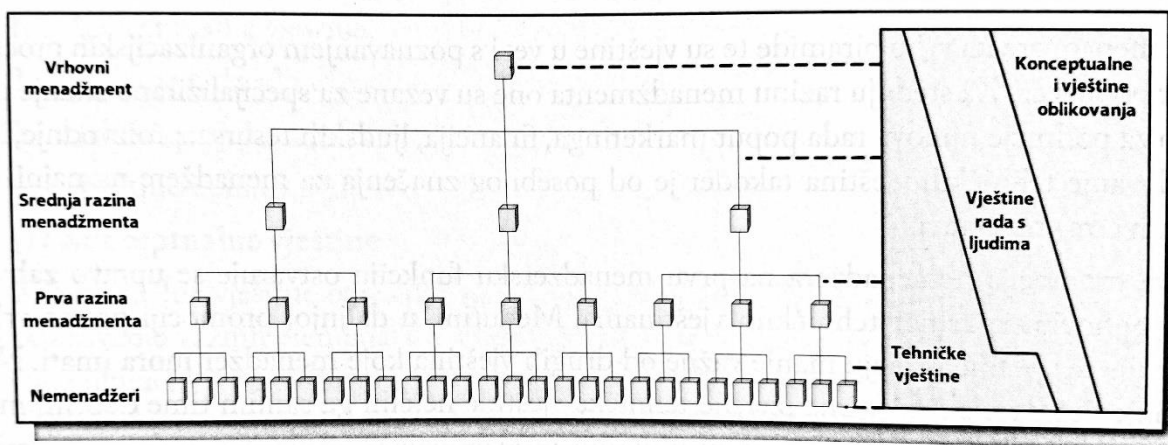
### **3.3. Raspodijeljenost menadžerskih vještina prema razinama menadžmenta**

Razlikovanje među pojedinim razinama menadžmenta vidi se u tome koliko od pojedinih znanja i vještina posjeduje pojedina razina. Uspjeh menadžera na pojedinoj razini menadžmenta ovisi o tome kako on razvija i kombinira potrebna znanja i vještine za djelotvoran menadžment baš na toj razini menadžmenta (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008; 34).

Promatrajući sliku u cjelini kao sveukupnu površinu kvadrata u kojem su smještena sva potrebna znanja menadžera uočava se, ne samo koliko je pojedinih znanja i vještina potrebno na pojedinim razinama menadžmenta, već i koja su znanja dominantna u ukupnoj strukturi znanja menadžera. Dominantna su znanja o ophođenju i komunikaciji s ljudima, što je očekivano jer na svakoj razini menadžmenta menadžeri djeluju upravo preko drugih ljudi, svojih suradnika i dolaze do ostvarivanja ciljeva organizacije ili pojedinog njenog dijela (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008; 34).

Kao što vidi na slici 4, konceptualne vještine i vještine oblikovanja imaju najveću važnost za vrhovni menadžment. Tehničke su vještine najvažnije za izvršitelje (nemenadžere) i najnižu razinu menadžmenta – poslovođe, nadzornike i razne šefove odsjeka. Vještine rada s ljudima jako su važne za sve razine menadžmenta, a nisu zanemarive ni za nemenadžere s obzirom na to da i oni rade s ljudima – svojim suradnicima ili neposrednim menadžerima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008; 34).

Slika 4. Odnos menadžerskih vještina po razinama organizacije



Izvor: Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija, str. 6



## 4. Empirijsko istraživanje

### 4.1. Metodologija istraživanja

Empirijsko istraživanje koncipirano je tako da je cilj utvrditi razlike u percepciji menadžera o važnosti menadžerskih vještina u funkciji razvoja performansi menadžmenta. Istraživanje je provedeno u poduzeću „Udonis“ te je sudjelovalo tri menadžera; menadžer odjela razvoja, menadžer kreativnog odjela i menadžer odjela za oglašavanje. Ova tri menadžera imaju približno jednake ovlasti te su zaduženi za otprilike jednak broj ljudi i organizaciju rada.

Podaci su prikupljeni primjenom Google obrasca i metode deskriptivne statistike.

U poduzeću je zaposleno 15 djelatnika. Svi ispitanici imaju manje od 30 godina. Poduzeće se bavi uslugama digitalnog marketinga za proizvođače mobilnih aplikacija i igrica, ali također imaju i klijente iz drugih tržišta ili „niša“.

Menadžer odjela razvoja zaslužan je za optimizaciju poslovnih procesa, razvoj alata za potrebe drugih odijela, nadzor održavanja web stranice tvrtke i komunikaciju sa predstavnicima digitalnih platformi u svrhu unapređenja vlastitih softverskih rješenja.

Menadžer kreativnog odjela zaslužan je za upravljanje timom za videoprodukciju i kreiranje oglasa te upravlja timom za web dizajn.

Menadžer odjela za oglašavanje zadužen za praćenje rada zaposlenika zaslužnih za kreiranje kampanja za klijente, također je u stalnoj komunikaciji sa klijentima.

Upitnik, (Prilog 1) (Nazor, 2019) naglasak stavlja na predodžbu menadžera o važnosti menadžerskih vještina u funkciji razvoja performansi menadžmenta. Upitnik je izrađen na hrvatskom jeziku i sastoji se od 15 tvrdnji. Menadžeri su zaokružiti broj uz tvrdnju s kojim se najviše slažu prema Likertovoj skali od 1 - 5. 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 –u potpunosti se slažem. Pitanja su podijeljena tako da odgovaraju menadžerskim vještinama:

- vještine upravljanja timom (1, 4, 9)

- vještine prilagodbe (2)
- vještine strateškog planiranja (3)
- vještine postavljanja ciljeva (5, 12)
- tehničke vještine (6)
- vještine vođenja (7)
- vještine donošenja odluka (8)
- komunikacijske vještine (10)
- organizacijske vještine (11)
- vještine kontroliranja financija (14)
- pregovaračke vještine (15)

## **4.2. Interpretacija rezultata**

Sva tri menadžera u potpunosti se slažu da aktivno slušaju svoj tim. Dva menadžera se niti slažu niti ne slažu da prilikom odlučivanja se više koriste pažljivu analizu od instinkta, što možemo interpretirati da iskustvo i instinkt imaju važnu odluku pri odlučivanju kod ovih menadžera. Svi menadžeri neprestano razvijaju vlastita znanja i vještine, što je izvrsno, pogotovo za dob ispitanika. Bez stalne edukacije i rada na menadžerskim vještinama, menadžer nije uspješan. Menadžer kreativnog odjela postigao je najveći rezultat prilikom ispitivanja, 62 boda, naspram 61 kod druga dva menadžera. Ovo pokazuje da su sva tri menadžera dobra i da smatraju da razvoj menadžerskih vještina pridonosi razvoju performansi menadžmenta.

Menadžer odjela razvoja se niti slaže niti ne slaže da je za razvoj tima nužna motivacija svakog pojedinca. Menadžer s razvijenim vještinama vođenja inspirira i motivira članove organizacije, što vodi k cilju na najučinkovitiji način.

Menadžer kreativnog odjela ne smatra da redizajniranje posla dovodi do efikasnijeg i efektivnijeg rada zaposlenih. Organiziranje je svojevrsan nastavak planiranja te je veoma kompleksan zadatak koji ovisi o brojnim čimbenicima.

Menadžer odjela za oglašavanje se niti slaže niti ne slaže da tim izvještava o događajima unutar organizacije te ih uključuje u odlučivanje. Vještine rada s ljudima često nisu lagane za usvojiti te ovise o samoj osobnosti menadžera. Ovaj menadžer se ne slaže s tvrdnjom da su tehničke vještine bitne, ali ne i najbitnije za uspjeh. Tehničke vještine imaju veliku važnost u početnom napredovanju menadžera, no daljnjim napredovanjem neprestana edukacija o ostalim vještinama preuzima ulogu u modernom menadžmentu. Menadžer ne postavlja kratkoročne ciljeve zbog neizvjesnosti IT industrije. Ova industrija je veoma specifična zbog brzine promjene u njoj i potrebe konstantne prilagodbe, što iziskuje specifičan set vještina kod menadžera u ovom području.

## 5. Zaključak

U literaturi su prisutne brojne definicije menadžmenta i menadžerskih vještina, no definicija menadžera nije univerzalna ni jednostavna. Menadžer mora imati razvijene različite vještine, mora imati stečeno znanje te iskustvo. Svaki pojedinac ima urođene osobine te karakter i tip ličnosti koji ga može predodrediti za rad u poslovanju ili vodstvu, no vještine koje menadžera čine dobrim, uspješnim ili učinkovitim najčešće nisu prirodene. Tip menadžera iziskuje različite vještine i znanja, no sve vrste menadžera moraju posjedovati osnovne i posebne vještine.

Menadžer mora imati vještine vođenja, on upravlja svojim timom i vodi ga. Svi zaposlenici unutar tog tima moraju se osjećati kao da pripadaju timu te ostvariti komunikaciju s menadžerom. Menadžer sve članove tima uključuje u poslovanje. Neki od menadžera u ovom istraživanju ne smatraju da je nužno motivirati sve članove tima kako bi se postigao cilj. Svi menadžeri u istraživanju aktivno slušaju svoj tim, a većina ih s timom svakodnevno razgovara o poslu. Zaposlenici su srž svake organizacije, bez suradnje je veoma teško doći do zacrtanog cilja. Motivacija zaposlenika ima veliku važnost u modernom menadžmentu. Menadžer također motivira zaposlenike tijekom izvršavanja cilja te ima ulogu mentora, s čime se slažu menadžeri iz istraživanja.

Menadžerske vještine potrebno je neprestano nadograđivati i educirati se. Svi menadžeri iz istraživanja, neovisno o kratkom radnom stažu, shvaćaju koliku težinu nosi edukacija u razvoju uspješnog menadžera. Menadžer mora znati svoje prednosti, no isto tako spoznati i svoje nedostatke i raditi na njima.

## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., and Pološki Vokić N. (2008). *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Belić, I. Dostupno na: <http://menadzrske-vjestine.blogspot.com/> [pristupljeno: 14.08.2020.]
3. Buble M. (2006). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
4. Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija.
5. Business News Daily. Dostupno na: [https://www.businessnewsdaily.com/10800-necessary-business-skills-it-managers.html?fbclid=IwAR2kyR5iEwyYeMaOST9AqGwgFj1yQ\\_dJANSKVEbAYBaIFwLWZtHIzBoRN40](https://www.businessnewsdaily.com/10800-necessary-business-skills-it-managers.html?fbclid=IwAR2kyR5iEwyYeMaOST9AqGwgFj1yQ_dJANSKVEbAYBaIFwLWZtHIzBoRN40) [pristupljeno 20.08.2020.]
6. Certo, S. C. and Trevis Certo, S. (2008). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate.
7. Juras, A. (2010). Traits, skills and leadership styles of managers in Croatian Firms, *Management*, 5, pp. 67-84
8. Nazor, B. (2019). Menadžerske vještine:Završni rad (Završni rad). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:935036>
9. Petrović, M. Dostupno na: <http://majapetrovic.blogspot.com/2011/04/osnovne-pregovaracke-vjestine.html> [pristupljeno: 14.08.2020.]
10. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa. Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
11. Profitiraj.hr. Dostupno na: <https://profitiraj.hr/nacela-vodenja-tima/> [pristupljeno; 20.08.2020.]
12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. and Pološki Vokić N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
13. Weihrich, H., and Koontz, H. (1994). *Menadžment*. Zagreb: Mate.

## **Popis slika**

Slika 1. Posao menadžera.....	5
Slika 2. Organizacijska piramida.....	6
Slika 3. Uzorak u istraživanju.....	8
Slika 4. Odnos menadžerskih vještina po razinama organizacije.....	19

## **Popis tablica**

Tablica 1. Vještine hrvatskog menadžera.....	9
--	---

**Prilog 1.** Upitnik: Percepcija menadžera o važnosti menadžerskih vještina

Poštovani,

Istraživanje se provodi u svrhu izrade završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Cilj istraživanja je istražiti percepciju menadžera o važnosti menadžerskih vještina u funkciji razvoja performansi menadžmenta. Anketa je u potpunosti anonimna, a rezultati će biti korišteni isključivo u svrhu navedenog istraživanja. Hvala Vam na sudjelovanju.

Spol	M	Ž
Dob	Manje od 30 30-40 50-60 Više od 60	
Razina obrazovanja	Srednja škola Preddiplomski studij Diplomski studij Poslijediplomski studij	

Označite u kojem stupnju se slažete sa svakom od navedenih tvrdnji. 5= u potpunosti se slažem, 4=slažem se, 3= niti se slažem, niti se ne slažem, 2=ne slažem se, 1= uopće se ne slažem.

1.	Zaposlenicima u timu pružam kvalitetno mentorstvo i podršku prilikom postizanja cilja	1	2	3	4	5
2.	Neprestano se educiram o menadžerskim znanjima i vještinama	1	2	3	4	5
3.	Svakodnevno predviđam moguće probleme unutar organizacije i radim na rješavanju istih	1	2	3	4	5
4.	Komuniciram svakodnevno o poslu s timom	1	2	3	4	5
5.	U potpunosti razumijem sve poslovne procese u mom odjelu	1	2	3	4	5
6.	Tehničke vještine smatram bitnima, no nisu najbitnije za uspješnog menadžera	1	2	3	4	5
7.	Aktivno slušam svoj tim	1	2	3	4	5
8.	Prilikom odlučivanja oslanjam se na pažljivu analizu više nego na instinkt	1	2	3	4	5
9.	Tim izvještavam o događanjima u organizaciji i uključujem ih u odlučivanje	1	2	3	4	5
10.	Sukob u timu je neizbježan u procesu razvoja, no moguće ga je riješiti komunikacijskim vještinama	1	2	3	4	5
11.	Redizajn posla često dovodi do učinkovitijeg rada unutar tima	1	2	3	4	5
12.	Ciljeve postavljam kratkoročno zbog neizvjesnosti unutar IT industrije	1	2	3	4	5
13.	Motivacija pojedinog člana tima ključna je za razvoj tima	1	2	3	4	5
14.	Uspješnim planiranjem i raspolaganjem financijskim resursima izbjegavam moguće neugodnosti u timu	1	2	3	4	5
15.	Pregovaračke vještine smatram nužnim menadžerskim vještinama	1	2	3	4	5